

# PROGRAMA MBA EXECUTIVE

MÓDULO DE FORMACIÓN:  
AUTOGESTIÓN DIRECTIVA:  
AUTOCONOCIMIENTO Y EFICACIA  
PERSONAL

24,25 y 26 de Enero de 2008

DOCUMENTACIÓN ELABORADA POR:  
PILAR GONZÁLEZ AGUDO Y MAGDALENA REQUENA MIRANDA

## *Contenido*

	<i>Pág</i>
1. Introducción.....	5
2. Conceptos de Liderazgo.....	7
Peter Drucker .....	7
Steven Covey .....	9
3. Descarrilamiento .....	17
4. Liderazgo situacional .....	22
5. Firo B .....	31
6. El Camino del Diálogo .....	41

## Introducción

Se dice que el Liderazgo es un arte más que una ciencia. ¿Cómo podría ser de otra manera cuando se trata de liderar a seres humanos? En la ciencia de la química añadiendo el elemento A con el elemento B siempre se produce la reacción C. Pero liderando personas A de la misma manera que a personas B, uno de los casos probablemente nos llevaría al fracaso. Con el liderazgo nada es sencillo, nada es unidimensional.

El papel del líder es sacar lo mejor de las personas a quienes tiene que dirigir para que éstas se desarrollen profesional y personalmente. Este desarrollo estará canalizado a través de una serie de tareas que se vinculan estrechamente con la consecución de resultados y la satisfacción de los clientes de la organización. Esta satisfacción será la garantía de la continuidad de la organización.

El líder, por lo tanto tiene que entender qué produce la satisfacción de los clientes, tiene que conocer la configuración de las tareas que la producen y tiene que ser capaz de dirigir a las personas para que dichas tareas se lleven a cabo con el nivel de competencia necesaria. Pero hay más, como el ritmo de cambio es cada vez mayor, tiene que crear y mantener una cultura en la que el aprendizaje, que según Graus puede ser la única manera de mantener una ventaja competitiva frente a tu competencia, sea constante y rápido.

Pero todo esto es arte, no ciencia, por lo que el tipo de intervención será diferente con casi cada persona en la organización. ***Lo constante, y el punto de partida, será el propio líder porque él o ella están en cada una de las interacciones en las que se ejerce su liderazgo, por lo tanto hay que empezar por allí, hay que empezar por el espejo, hay que saber cómo soy yo, que impacto produzco sobre todas estas interacciones y cómo puedo mejorarlo.***

Este manual habla de estos temas y será complementado con información que proviene de los *questionarios Myers Briggs y FIRO B*. Estos cuestionarios dan información relevante sobre la persona, en las áreas arriba expuestas. Esta es la clave, porque el centro de tu liderazgo eres tú y tienes el compromiso de saber cómo eres en cada una de estas áreas y ver dónde y cómo puedes desarrollarte. Como dijo Peter Drucker; “Liderazgo es responsabilidad” creemos que como líderes tenemos que desarrollarnos. Así que, abróchate el cinturón, estamos listos para despegar, y esto va a ser un viaje increíble.

## PETER DRUCKER

Peter Drucker es, quizás, el gurú de “management” más influyente y que goza de más respeto en el siglo XX.

Drucker cree posible que algunos líderes nazcan, pero serán tan pocos que las empresas no pueden depender de ellos. Por lo tanto, *el liderazgo se puede y se debe aprender.*

No cree, en cambio, en características universales y estilos mejores de liderazgo. Dice haber conocido muchos líderes buenos, y con personalidades muy diferentes: algunos casi herméticos, mientras otros eran muy extrovertidos, unos muy amables y otros muy disciplinarios, algunos impulsivos, otros muy cautos, unos escuchaban muy bien, mientras otros sólo seguían su propio instinto.

Lo que no tenía ninguno de los muchos líderes que Drucker dice haber conocido era *carisma*. Ni lo tenían, ni lo creían importante.

Para Drucker, los líderes tienen dos áreas de conocimiento básicas: saber qué es lo que hay que hacer y hacerlo.

### 1. Los líderes eficaces saben 4 cosas sencillas.

- ✓ Nadie que no tiene seguidores es un líder. Puede ser un pensador o un profeta, pero sin seguidores, no es un líder.
- ✓ Un líder eficaz no tiene que ser querido o admirado. Se trata de alguien cuyos seguidores hacen lo que se requiere. Popularidad no es liderazgo, los resultados son lo importante.
- ✓ Son altamente visibles. Por lo tanto, deben dar un buen ejemplo (ya que todos no dan ese buen ejemplo).

- ✓ Liderazgo no es rango, ni privilegios, ni títulos, ni dinero. Liderazgo es responsabilidad.

## **2. Los líderes eficaces hacen 8 cosas.**

- ✓ No se plantean la pregunta: "¿Qué quiero hacer yo?", sino: "¿Qué hace falta que haga?"
- ✓ Se plantean la pregunta: "¿Qué puedo y debería hacer para que mi contribución sea realmente especial?" Esta contribución siempre era algo que hacía falta y que encajaba con los puntos fuertes del líder.
- ✓ Se plantearon constantemente las preguntas: "¿ Cuáles son la misión y los objetivos de la organización? ¿ Qué constituye un rendimiento alto en esta organización?"
- ✓ Fueron extremadamente tolerantes con respecto a la diversidad entre las personas que trabajaron con ellos. No buscaron en absoluto personas que se parecieran a ellos. Tampoco les importó si dichas personas les caían bien.
- ✓ Fueron totalmente intolerantes con el rendimiento que no alcanzó el nivel esperado.
- ✓ No temían tener a su cargo personas de enorme habilidad. Vivieron el lema de Andrew Carnegie, en cuya lápida escribió:

***“Aquí descansa una persona que sabía atraer a su servicio a personas mejores que él mismo”***

- ✓ Se sometieron a la prueba del espejo, es decir, se aseguraron de que la persona que se reflejaba en el espejo cada mañana era el tipo de persona que querían ser, respetaban y en quien creían.
- ✓ Todos eran personas de acción, es decir, no predicaban a los demás lo que tenían que hacer sino que actuaban, haciendo siempre esa contribución especial que sólo ellos podían hacer.

## STEVEN COVEY

Covey es uno de los gurús de liderazgo que más éxito ha tenido en los últimos diez años. Su libro “ *Los siete Hábitos de la Gente Altamente Eficaz*”, ha sido un bestseller en todo el mundo.

El modelo que Covey nos ofrece es una combinación de un plan de desarrollo personal con un sabor cristiano, basado en la creencia de que hay ciertos principios de conducta que son universalmente verdaderos. Covey defiende la idea de que si un líder basa su conducta en estos principios, sus relaciones con terceros serán más positivas facilitando así su papel como líder.

Hasta un cierto punto, Covey promociona el concepto del líder como alguien muy visible que constantemente da un buen ejemplo a sus seguidores. La fuerza del modelo está en los aspectos del desarrollo personal y las relaciones interpersonales. Su debilidad está en la visión y la comunicación de dicha visión a los seguidores. Nos da siete pasos para llegar a ser un líder capaz de trabajar con otros de manera interdependiente, lo cual significa que el líder tiene la madurez necesaria para ser él mismo. Pero a la vez ser una persona digna de confianza y capaz de confiar en otras personas.

### 1. *Los siete hábitos*

## 1. Sea proactivo

Covey empieza defendiendo la necesidad de conquistar nuestra dependencia sobre el entorno y sobre otras personas, sosteniendo que un individuo no puede llegar a la interdependencia hasta haber conseguido su propia independencia. Un líder, según Covey, necesita ser proactivo.

¿Qué significa esto?. ***Proactividad es la actitud en la que uno no es víctima de sus circunstancias, sino libre de elegir sus reacciones con las personas y los acontecimientos. No quiere decir con esto que una persona puede controlar su entorno, sino que entiende lo que puede controlar y lo que no.***

Un líder, especialmente, tiene que ser proactivo, ya que necesita adelantarse a los acontecimientos y no esperar pasivamente para ver lo que pasa. El otro aspecto de la proactividad, la práctica de analizar lo que se puede controlar y lo que no, también resulta interesante ya que hace que el líder concentre sus energía en las áreas sobre las que se puede ejercer algún control. Covey llama a esto “círculo de influencias”, y sostiene que un líder necesita enfocar sus esfuerzos en su círculo de influencia.



## 2. Empiece con un objetivo en mente:

Covey cree imprescindible que un líder sepa hacia dónde va: antes de empezar a trabajar debe tener muy claro cuál es su meta global. Covey, con este hábito, destaca la diferencia entre un líder y un directivo. Un directivo se asegura de que su equipo esté trabajando de manera eficiente, mientras el



líder se asegura de que su equipo esté trabajando en un área que va a llevar a la empresa hacia donde tiene que estar.

Lo que haya en el centro de nuestra vida será nuestra fuente de seguridad, guía, sabiduría y poder:

### ***3.- Lo primero es lo primero***

Con este hábito Covey defiende la idea de que es necesario que el líder sepa cuáles son sus prioridades y se organice para invertir más tiempo en aquellas áreas que están más estrechamente relacionadas con dichas prioridades.

Aquí de nuevo vemos la inquietud de Covey sobre la importancia para los líderes de tener un ***equilibrio entre lo personal y lo profesional***. El tercer hábito trata de la organización del tiempo y trabaja la identificación de todos los papeles importantes que el líder tiene en su vida. Se trata, primero, de asegurarse de que el líder tiene un equilibrio entre sus distintos papeles y, segundo, que invierte más tiempo en aquellas actividades que, aunque no son urgentes, sí son importantes por su vínculo directo con los objetivos globales que tiene el líder.

Covey también destaca la importancia para el líder de cuidarse física y espiritualmente, y que su cuerpo y su yo representan lo que Covey llama "Capacidad de producción". Según Covey, si no cuidamos nuestra "Capacidad de producción" (es decir, nuestros cuerpos y el bienestar espiritual) no podemos ser eficaces en nuestros esfuerzos por conseguir una buena producción. El tema del equilibrio es vital en el modelo de liderazgo de Covey.

En este tercer hábito, Covey, hace hincapié en la importancia de saber administrar el tiempo, y esto se puede aprehender, Covey lo resume en una frase:

**Organizar y ejecutar según prioridades**

Esta frase, representa la evolución de tres generaciones de la teoría de la administración del tiempo, y el mejor modo de proceder en consonancia con ella constituye el centro de una amplia variedad de enfoques y materiales.

**MATRIZ DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO**

	<i>URGENTE</i>	<i>NO URGENTE</i>
<i>IMPORTANTE</i>	<p><b>I. Acciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crisis</li> <li>✓ Problemas apremiantes</li> <li>✓ Proyectos cuyas fechas vencen</li> </ul>	<p><b>II. Acciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prevención</li> <li>✓ Construir relaciones</li> <li>✓ Reconocer nuevas oportunidades</li> <li>✓ Planificación, recreación.</li> </ul>
<i>NO IMPORTANTE</i>	<p><b>III. Acciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interrupciones, algunas llamadas</li> <li>✓ Correo, algunos informes</li> <li>✓ Algunas reuniones</li> <li>✓ Cuestiones inmediatas, acuciantes</li> <li>✓ Actividades populares</li> </ul>	<p><b>IV. Acciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trivialidades, ajetreo inútil.</li> <li>✓ Algunas cartas</li> <li>✓ Algunas llamadas telefónicas</li> <li>✓ Pérdidas de tiempo</li> <li>✓ Actividades agradables</li> </ul>

**4. Piense en Gano / Ganas**

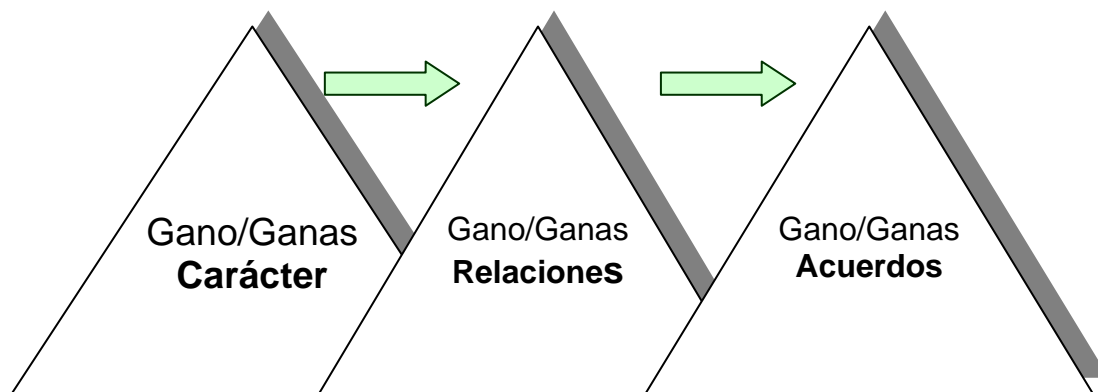
Los tres primeros hábitos tienen que ver con un auto-conocimiento y dominio personal del líder. Los tres siguientes tienen que ver con las relaciones entre el líder y sus seguidores. Covey habla de la "Cuenta Bancaria Emocional", en la que el líder tiene que hacer depósitos continuamente si quiere conseguir el respeto y la confianza de sus seguidores. Es una metáfora de acciones, que refuerzan la confianza en una relación. Covey insiste en que uno de los pilares de liderazgo es la habilidad de construir y mantener relaciones positivas. Lo que ayuda en este proceso son los "depósitos", de los que Covey identifica seis principalmente

- Comprender al individuo
- Prestar atención a las pequeñas cosas
- Mantener los compromisos
- Aclarar las expectativas
- Demostrar integridad personal
- Disculparse sinceramente cuando se defrauda a alguien
- Dar, sin deseo de recibir nada a cambio

Este cuarto hábito, es más una actitud que un hábito: es el deseo, que el líder demuestra en todas sus interacciones, de querer conseguir un trato justo. Tiene que lograr un buen resultado para sí mismo y para su empresa, departamento o equipo, pero a la vez tiene que intentar cuidar sinceramente los intereses de la persona con quien está tratando. Si el líder actúa así constantemente, es muy probable que consiga la colaboración de sus seguidores.

Pensar en ganar / ganar es el hábito del liderazgo interpersonal. Implica el ejercicio de las dotes humanas más singulares en nuestras relaciones con los demás. Supone aprendizaje recíproco, influencia mutua, beneficios compartidos. Para crear estos beneficios mutuos se necesita mucho coraje y también consideración, en particular si interactuamos con personas profundamente programadas con el paradigma ganar / pierdes.

El principio gano / ganas es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones, y abarca cinco dimensiones interdependientes de la vida. Empieza con el carácter y a través de las relaciones fluye en acuerdos. Se cultiva en un ambiente en el que la estructura y los sistemas se basan en gano / ganas, y supone un proceso, no podemos alcanzar fines gano / ganas con medios gano / pierdes o pierdo / ganas.



### ***5. Procure primero comprender... y después ser comprendido***

Esta frase, que pertenece a San Francisco de Asís, y no a Covey, es la esencia de la empatía y es, probablemente, la mejor manera que el líder tiene de ganarse el respeto de sus seguidores. No es algo que se pueda fingir: tiene que ser verdadero. Pero si el líder realmente tiene esta actitud, y la vive y la trasmite, entonces es probable que sus seguidores le seguirán incluso por caminos largos y difíciles.

### ***6. Sinergice***

Este hábito está muy en línea con la observación de Drucker sobre la necesidad del líder de estar muy cómodo con la diversidad. Según Covey, es responsabilidad del líder fomentar un ambiente en el cual la gente puede expresarse libremente, de esta manera saldrán a la luz las diferencias, que muchas veces serán complementarias. Es tarea del líder buscar sinergia entre dichas diferencias y crear un todo más rico.

La sinergia es estimulante. La creatividad es estimulante. Es extraordinario lo que pueden producir la apertura y la comunicación. Las posibilidades de que se produzca una ganancia verdaderamente significativa, de un proceso importante, son tan reales que vale la pena correr el riesgo que esa apertura entraña.

Los pasos siguientes ilustran lo estrechamente que la confianza está relacionada con los diferentes niveles de comunicación:

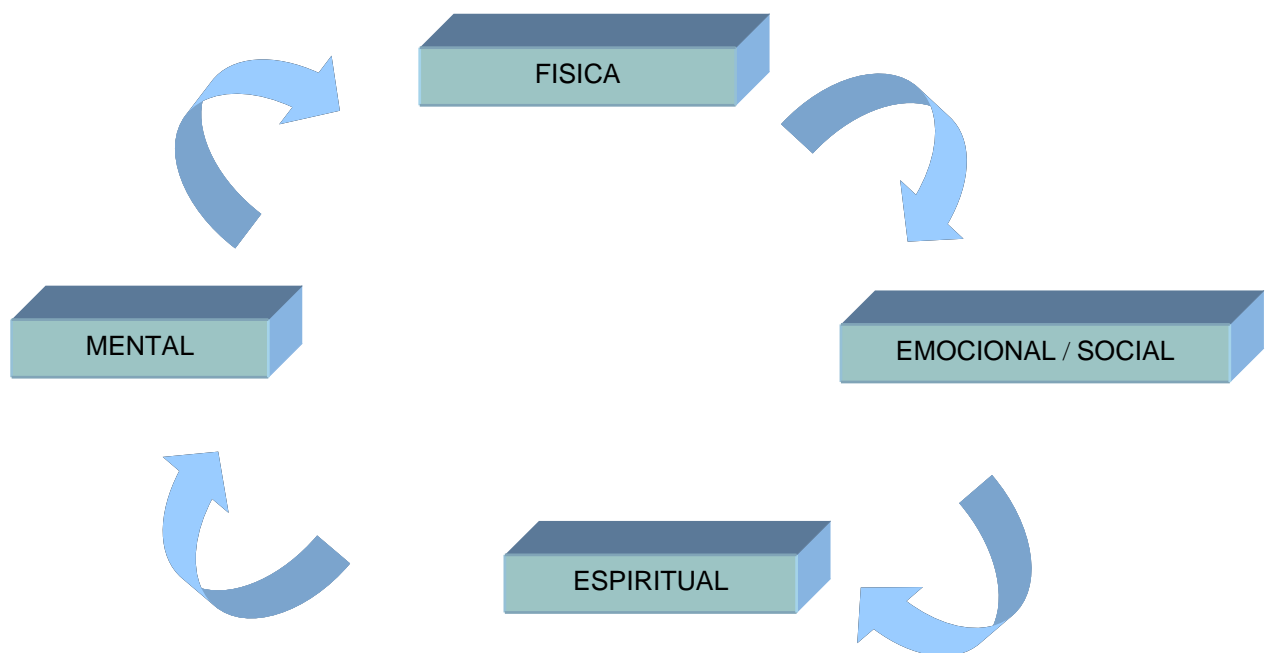
- El nivel inferior de la comunicación en las situaciones de baja confianza se caracterizaría por la actitud defensiva y autoprotectora, y a menudo por un lenguaje legalista que abarca todas las bases, califica las alternativas y estipula cláusulas para la huida en el caso de que las cosas salgan mal.
- Esta comunicación sólo produce gano/pierdes o pierdo/ganas. No es eficaz.
- La posición media es la comunicación respetuosa. En este nivel interactúan las personas maduras. Se respetan entre sí, pero quieren evitar la posibilidad de confrontaciones desagradables.
- La sinergia significa que  $1+1$  puede ser igual a 8, 16 o incluso 1600. La posición sinérgica de alta confianza produce soluciones mejores que cualquiera de las propuestas originalmente, y todas las partes lo saben.

## ***7. Afile la Sierra***

Covey defiende la necesidad del líder de cuidarse física, social, mental y espiritualmente. El ejercicio, las reuniones sociales con amigos y familiares, el estudio, la clarificación de valores, la meditación, todas son actitudes que no tienen nada que ver con el trabajo. Pero que desarrollan al individuo en toda su complejidad. Con este hábito, Covey vuelve al tema del equilibrio que cree tan importante para el líder. Como Heifetz, Covey reconoce el desgaste del

líder, y por lo tanto, la necesidad de que busca espacios externos e internos para distanciarse del día a día para "recargar las baterías".

El séptimo hábito significa preservar y realzar el mayor bien que usted posee: usted mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual, la mental, y la social/emocional.



El modelo de liderazgo de Covey se centra en el desarrollo personal basado en principios universales, que llevan al individuo a su madurez. La aplicación de dichos principios en las relaciones interpersonales produce respeto y empatía entre los seguidores y el líder, la cual facilita la labor del líder para crear sinergia en su empresa, departamento, o equipos, que a su vez generarán buenos resultados para todos.

## Descarrilamiento

Las semillas de  
mi fracaso están  
en mi propio  
éxito

Según vamos creciendo y desarrollándonos en las organizaciones las competencias que hemos de desarrollar van variando, no podemos utilizar las mismas que teníamos cuando iniciamos nuestra carrera y debemos ser capaces de abrirnos a nuevas maneras de hacer las cosas y a nuevas competencias.

Para ello es necesario pensar de una manera diferente , y desarrollarnos en profundidad.

*La clave de este proceso es aprender a realizar correctamente las transiciones.*

### *¿Qué es el Descarrilamiento?*

Es una situación que se produce cuando se ha alcanzado un nivel alto dentro de la organización y se tienen una serie de competencias a las que no se está acostumbrado. Se percibe entonces una falta de adecuación entre las características personales de la persona y las demandas de su puesto de trabajo. Básicamente consiste en no ser capaz de dar el salto de manager o gerente, o supervisor a líder.

### *La investigación*

Ha durado 17 años y se ha realizado en Norteamérica, Europa y Asia. Se estudiaron mas de 100 organizaciones importantes y mas de 8.000 managers. A muchos de estos managers se les hizo un seguimiento incluso cuando cambiaron de compañía o de carrera.

### *Cuestiones clave*

- ✓ ¿Por qué las causas que provocan el descarrilamiento inicialmente fueron de éxito?
- ✓ ¿Cuáles son las causas o razones del descarrilamiento?
- ✓ ¿Cómo se descubren?
- ✓ ¿Cuáles fueron las principales diferencias entre el éxito y el descarrilamiento?

Una lección importante al inicio de la carrera de manager a seguir es la siguiente: *La gente es compleja y puede ser difícil motivarles y dirigirles.*

Cuando estamos en la mitad de nuestra carrera como managers las ideas principales a seguir son:

- ✓ Olvidar las áreas en las que somos expertos.
- ✓ Hemos de ser capaces de dirigir en áreas de las que no sabemos apenas nada.
- ✓ Hemos de resolver problemas y tomar decisiones.

Una vez que somos senior los aspectos más importantes a seguir son:

- ✓ Ser visto como un estratega.
- ✓ Dirigir el cambio.
- ✓ Comprender y manejar el poder.
- ✓ Ser capaz de comprender las culturas.



### ***Razones para el descarrilamiento.***

Las principales son las siguientes:

- ✓ Dificultad en la formación de equipos .
- ✓ Incapacidad de hacer transiciones estratégicas.
- ✓ Falta de seguimiento.
- ✓ Tratamiento pobre de las personas.
- ✓ Sobredependencia de los demás.
- ✓ Desacuerdo con los altos directivos sobre cómo debe gestionarse el negocio o sobre la estrategia.

### ***La regla 30/40/50***

"Aquellas cualidades que te hicieron promocionar en tus 30 pueden conducir a tu descarrilamiento en tus 40 y 50."

### ***Razones para el éxito a los 30.***

Independencia.

Habilidad para controlar resultados en el corto plazo.

Creatividad.

Ambición y estándares elevados.

Ser fuerte en un área.

### ***Razones para el éxito a los 40/50***

Saben trabajar en equipo.

Visión estratégica a largo plazo.

Gestión de la innovación y la creatividad de los demás.

Autoestima ( saber que has llegado).

Habilidades generales de management.

Crea unidad y cohesión.

## **EL MODELO DE LA VENTANA DE JOHARI**

	Información conocida por el líder	Información no conocida por el líder
Información conocida por el supervisor	Área Abierta	Área Escondida
Información no conocida por el supervisor	Área ciega	Área Desconocida

**El área abierta:** Es el área en que la información es conocida por las dos partes. En esta área hay apertura.

**El área ciega:** Aquí recae toda la información que el coach puede ver pero el aprendiz no es capaz todavía de ver por sí mismo.

**El área escondida:** Hace referencia a todas aquellas cosas que el aprendiz sabe sobre sí mismo pero no quiere compartirlas con el coach.

**El área desconocida:** Aquí está toda la información que es desconocida por ambos, coach y aprendiz.

	<i>Información conocida por el líder</i>	<i>Información no conocida por el líder</i>
<i>Información conocida por el supervisor</i>	<b>Área Abierta</b>	<b>Área Escondida</b>
<i>Información no conocida por el supervisor</i>	<b>Área ciega</b>	<b>Área Desconocida</b>

## *Liderazgo Situacional*

### **La Noción de Liderazgo y de “estilo de liderazgo”.**

Hersey define liderazgo como “un proceso de influencia en las actividades de un individuo o de un grupo hacia los esfuerzos que apuntan al logro de un objetivo en una situación dada”. Esta definición puede aplicarse no sólo a una relación GESTOR – EMPLEADO en una organización, sino a toda situación en la cual alguien intenta influenciar los comportamientos de otras personas o grupos.

Define los “estilos de liderazgo” como los modelos de comportamiento manifestados por una persona en su tentativa de influenciar las actividades de otros, tal como ellos son percibidos. Es necesario tener en cuenta que Hersey define el estilo de liderazgo en términos de comportamiento y no de actitudes, y que, según el autor, lo que cuenta es la percepción de esos comportamientos de aquellos a quienes el líder trata de influenciar y no la percepción que el líder tiene de sí mismo.

### **Comportamientos centrados en la tarea y comportamientos centrados en la relación.**

Basándose en los estudios realizados en la Universidad de Ohio, del mismo modo que sobre otros estudios e investigaciones sobre el liderazgo, Hersey identifica dos dimensiones importantes sobre las cuales pueden centrarse los comportamientos de un líder: LA TAREA y LA RELACIÓN.

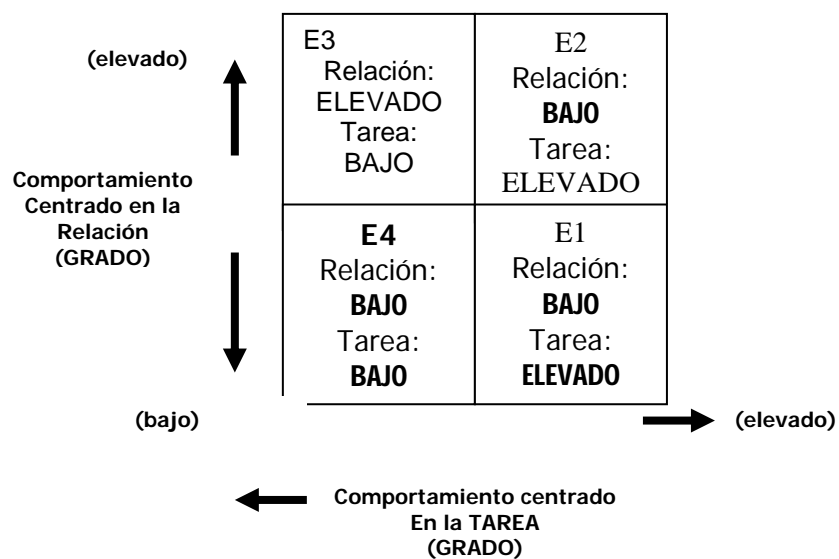
Cuando habla de “**comportamientos centrados en la tarea**”, el autor hace referencia al grado en el que el líder define los roles del subordinado o de los miembros del grupo y les explica que actividades deben ser realizadas y

cuando, o cómo y por quien deben ser hechas. En esta dimensión, las comunicaciones tienden a ser UNIDIRECCIONALES.

En la otra dimensión, los “**comportamientos centrados en la relación**” identifican, a lo largo de un continuo, el grado en el que el líder mantiene relaciones interpersonales con cada empleado o con el grupo, abriendo los canales de información y proveyendo apoyo socio – emocional, sostén psicológico y comportamientos facilitadores. Ello implica comunicaciones BIDIRECCIONALES o MULTIDIRECCIONALES entre el líder y los miembros del grupo.

Las investigaciones de la Universidad de Ohio han demostrado que esas dos dimensiones son distintas y que diversas combinaciones pueden ser manifestadas por los líderes. Por otra parte, no existe una combinación “MÁGICA” más eficaz en las distintas situaciones. Así, Hersey identifica las diversas combinaciones posibles de estilo de liderazgo con la ayuda de un gráfico situando las dimensiones sobre dos ejes diferentes, tal como lo ilustra el cuadro siguiente.

CUADRO: ESTILOS DE LIDERAZGO DE BASE



Según el autor cada uno de estos estilos puede ser eficaz, depende de la naturaleza de la situación específica en la cual es utilizado. No existe un estilo único, eficaz para todo tipo de situación. Numerosas variables son identificadas por Hersey que impactan sobre la eficacia del estilo de liderazgo utilizado en un contexto organizacional:

- El estilo y las expectativas del líder.
- Los estilos y las expectativas de los empleados.
- Los estilos y las expectativas de los superiores.
- Los estilos y las expectativas de los colegas.
- La organización: sus objetivos, reglas, normas y ambiente.
- Las exigencias de la tarea.
- El tiempo disponible para tomar decisiones.

Todas estas variables pueden influenciar el estilo de liderazgo apropiado. Hersey centra su teoría de liderazgo situacional en la relación coherente que debe existir entre el estilo del líder y el grado de madurez del o los empleados en una determinada situación. Sostiene que se puede considerar al empleado como elemento crucial puesto que individualmente o en tanto grupo, es este, por sus comportamientos, quien determina el grado de influencia real que ejerce el líder. Para Hersey, el aspecto clave que el líder debe identificar para elegir su estilo frente a un empleado o a un grupo, en una situación dada, es el grado de MADUREZ manifestada por éstos en esa misma situación. Las otras variables pueden ser consideradas como formando parte del entorno de esas dos cuestiones y teniendo un impacto favorable o no a la relación "INDIVIDUO - TAREA".

### **El Nivel de Madurez.**

La noción de madurez en la teoría del liderazgo situacional de Hersey consiste, en cierto modo, en la voluntad y la capacidad de una persona de ser responsable y de actuar de forma autónoma. Define la madurez de una persona en términos de capacidad y de voluntad de alcanzar objetivos

elevados. La lectura del grado de madurez se hace a partir del rendimiento de una persona en relación con su prestación de trabajo.

Para Hersey, esta noción de madurez abarca dos componentes: la voluntad de asumir las responsabilidades, que él denomina “madurez psicológica”, y la capacidad de asumirlas, que llama “madurez frente a la tarea” (job maturity).

La “madurez psicológica”, que concierne la voluntad (willingness: estar preparado para) de asumir las responsabilidades, se caracteriza por la confianza y la seguridad personal respecto a una tarea. La “madurez frente a la tarea”, se refiere a la capacidad de asumir las responsabilidades, y se caracteriza por los conocimientos y las habilidades necesarias al cumplimiento de esa tarea.

Hersey identifica cuatro niveles de madurez en relación con una tarea dada:

- M1: Bajo nivel de madurez (sin capacidad y con falta de confianza y/o seguridad).
- M2: Nivel de madurez entre bajo y moderado (sin capacidad pero con confianza y seguridad).
- M3: Nivel de madurez entre moderado y elevado (capaz, baja confianza y/o seguridad).
- M4: Nivel de madurez elevado (capaz, con confianza y seguridad).

### **Concepción de base de la teoría del liderazgo situación.**

Según el autor, el líder debería proporcionar mucha dirección y poco soporte socio - emocional cuando el empleado (individuo o grupo) manifiesta un bajo nivel madurez frente a una tarea determinada. En otros términos,, cuando el nivel de madurez del empleado es bajo, el estilo del líder debería ser del tipo E1: un alto nivel de comportamientos centrados en la tarea y un bajo nivel de comportamientos centrados en la relación. Sin embargo, a medida que el nivel de madurez del empleado crece frente a esa tarea específica, el líder debería

gradualmente reducir el nivel de comportamientos centrados en la tarea, y ello hasta el momento en que la madurez del empleado llega a un nivel medio. Cuando la madurez del empleado sobrepasa la media frente a esa tarea, el líder debería gradualmente reducir a la vez sus comportamientos centrados en la tarea y aquellos centrados en la relación. Según el autor, una vez en ese nivel de madurez, el empleado es a la vez capaz de realizar la tarea él mismo y está preparado psicológicamente para hacerlo, dado que puede ahora proporcionar él mismo el refuerzo positivo que el líder le proveía anteriormente. La persona que manifiesta un alto grado de madurez, frente a una tarea determinada, percibe una disminución de la vigilancia y un crecimiento de la delegación de parte del líder, como una manifestación positiva de confianza. Así, en la opinión del autor, la teoría del liderazgo situacional pone el acento sobre la eficacia del estilo de liderazgo en función del grado de madurez del empleado frente a una tarea específica.

Según Hersey, para identificar el estilo de liderazgo apropiado en una situación determinada, frente a una tarea dada, el líder debe, en primer lugar, identificar el nivel de madurez del empleado sobre el continuo entre M1 y M4<sup>1</sup>. Luego, el líder puede elegir el estilo de liderazgo apropiado (teniendo la más grande probabilidad de ser eficaz) trazando una recta del punto identificado sobre el continuo de madurez hasta el punto de intersección de la curva de estilo de liderazgo. El cuadrante en el cuál se sitúa la intersección determina el estilo de liderazgo apropiado.

La teoría del liderazgo situacional de Hersey sostiene que a los cuatro grados de madurez (M1, M2, M3, M4) corresponden los cuatro estilos de liderazgo apropiados (E1, E2, E3, E4). En otros términos, el estilo de liderazgo E1 es el apropiado cuando la madurez del empleado, frente a la tarea, es de nivel M1, el estilo E2 es apropiado al nivel de madurez M2, etc.



El autor atribuye los términos siguientes a los cuatro estilos de liderazgo:

E1	Es llamado a <b>INFORMAR</b> (Dirigir) puesto que este estilo está caracterizado por las comunicaciones unidireccionales del líder a fin de definir los roles de los empleados y de decirles qué deben hacer, cuando, donde y cómo realizar las tareas.
E2	Llamado a <b>PERSUADIR</b> porque la mayor parte de la dirección es proporcionada por el líder. Este apunta igualmente, vía la comunicación bidireccional y prestando el soporte socio – emocional para llevar a los empleados a comprometerse frente a las decisiones.
E3	Denominado <b>PARTICIPAR</b> , puesto que el líder comparte la toma de decisiones con los empleados, sirviéndose de las comunicaciones bidireccionales y del apoyo socio – emocional, ya que los empleados poseen los conocimientos y las habilidades necesarias para el cumplimiento de la tarea.
E4	Designado <b>DELEGAR</b> ya que los empleados “llevan su propio barco”, están preparados psicológicamente y son capaces de asumir la responsabilidad de autodirigirse.

En el caso de un gestor preocupado por el mejoramiento de la eficacia a largo plazo, según Hersey, es necesario hacer más que únicamente elegir su estilo de liderazgo en función del nivel de madurez actual de sus empleados: hay que desarrollar el personal de manera que éste pueda asumir responsabilidades más grandes. En ese sentido, el gestor apuntará a hacer crecer el grado de madurez de sus empleados, frente a sus tareas, pasando gradualmente de la derecha hacia la izquierda sobre la curva de liderazgo (de E1 a E2 a E3 a E4).

Para hacerlo, el líder debe, primero, identificar el nivel actual de madurez del empleado respecto de una tarea específica y determinar el estilo de liderazgo apropiado. Para desarrollar la madurez del empleado, el líder debe enseguida reducir un poco su nivel de comportamiento centrado en la tarea, a fin que el empleado pueda asumir un poco más de responsabilidades. Desde el momento en que el empleado manifiesta los comportamientos apropiados de

toma de responsabilidad creciente, el líder debe proporcionar el esfuerzo positivo a esos nuevos comportamientos, es decir, recompensarlos. En tanto que el nivel de madurez es de M1 o de M2 (bajo, o bajo moderado), el esfuerzo debe consistir en un aumento de comportamientos centrados en la relación, o sea, en soporte socio - emocional. Este ciclo de disminución del comportamiento centrado en la tarea seguida de un aumento del apoyo socio - emocional debe ser repetido, de forma que el nivel de madurez del empleado frente a una tarea aumente gradualmente. Una vez que su nivel de madurez supera la media para alcanzar M3 o M4 (moderado alto, o alto) el líder debe continuar a disminuir su comportamiento centrado en la tarea haciendo decrecer el soporte socio - emocional puesto que esto será percibido, por el empleado más autónomo, como una manifestación de confianza de parte del líder y, por tanto, como una forma de recompensa. El autor subraya la importancia de proceder gradualmente en el ciclo de desarrollo, sin aumentar las responsabilidades más rápidamente que lo que permiten las nuevas capacidades del empleado. Señala igualmente que el líder no debe aumentar el apoyo socio - emocional si el empleado no manifiesta un rendimiento satisfactorio puesto que de ese modo recompensaría el no - rendimiento.

En el caso de un empleado del cual el nivel de madurez regresivo frente a la tarea por alguna razón, el líder debería, según Hersey, ajustar su estilo de liderazgo en consecuencia, desplazándolo de la izquierda a la derecha sobre la curva de los estilos de liderazgo. Así, si el nivel de madurez del empleado retrocede de M4 a M3, el líder debe pasar su estilo de E4 a E3 y, entonces, aumentar a la vez el nivel de comportamiento centrado en la tarea y el soporte socio - emocional (comportamiento centrado en la relación). A continuación. Podría intentar hacer crecer la madurez del empleado a través del proceso descrito más arriba.

**ANEXO 1  
NIVEL DE MADUREZ Y ESTILOS DE LIDERAZGO**

Nivel De Madurez	Madurez / Necesidades	Estilos
M1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incapaz y no preparado (a)</li> <li>▪ Inseguridad</li> <li>▪ Refiere a un bajo grado de cumplimiento (necesidades psicológicas y de seguridad)</li> </ul>	<p align="right">Alta Tarea Baja Relación</p> <p align="center"><b>INFORMA - DIRIGE</b></p> <p>"...se dan instrucciones específicas y se supervisa el rendimiento..."</p>
M2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incapaz, pero preparado (a)</li> <li>▪ Confiado, motivado</li> <li>▪ Sin compromiso</li> <li>▪ Refiere a un alto grado de cumplimiento (necesidades de seguridad y sociales)</li> </ul>	<p align="right">Alta Tarea Alta Relación</p> <p align="center"><b>PERSUADE</b></p> <p>"...explica la decisión que comunica y aprovecha la ocasión para clarificar más..."</p>
M3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capaz, pero no preparado (a)</li> <li>▪ Inseguro</li> <li>▪ Necesidades de feedback</li> <li>▪ Refiere a un alto grado de cumplimiento (necesidades sociales y de reconocimiento)</li> </ul>	<p align="right">Alta Relación Baja Tarea</p> <p align="center"><b>PARTICIPA</b></p> <p>"...comparte ideas y facilita la toma de decisiones colectiva..."</p>
M4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capaz y preparado (a)</li> <li>▪ Confiado, motivado</li> <li>▪ Compromiso</li> <li>▪ Refiere a un alto grado de cumplimiento (necesidades de reconocimiento y de actualización)</li> </ul>	<p align="right">Baja Relación Baja Tarea</p> <p align="center"><b>DELEGA</b></p> <p>"...devuelve la responsabilidad para las decisiones y la realización de ellas..."</p>

## ANEXO 2

### ESTILO / ROLES / INDICADORES

Estilos	Roles	Indicadores
E1	DE AYUDA ESTABLECER	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Iniciar las cosas</li> <li>▪ Clarificar el sujeto</li> <li>▪ Definir los objetivos</li> <li>▪ Mantener la dirección</li> </ul>
	OBSTÁCULOS AGREDIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criticar</li> <li>▪ Atacar las personalidades</li> <li>▪ Dominar</li> </ul>
E2	DE AYUDA PERSUADIR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuestiona</li> <li>▪ Guía y alienta las respuestas</li> <li>▪ Busca y desarrolla las alternativas</li> <li>▪ Defiende y acompaña</li> </ul>
	OBSTÁCULOS MANIPULAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambia de sujeto a menudo</li> <li>▪ Se pronuncia siempre en términos de preguntas</li> <li>▪ Interpreta de forma selectiva</li> <li>▪ Frena o impide la autonomía</li> </ul>
E3	DE AYUDA COMPROMETER	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitador frente a las dificultades</li> <li>▪ Sintetiza, resume</li> <li>▪ Logra el objetivo</li> <li>▪ Resuelve los problemas</li> <li>▪ Escepticismo: ofrece hacer la prueba</li> <li>▪ Comprensión a medias: clarifica</li> <li>▪ Dar marcha atrás: utiliza la creatividad</li> <li>▪ Identifica y demanda apoyo (autoridad)</li> <li>▪ Hace sugerencias</li> </ul>
	OBSTÁCULOS DEPENDER	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acuerda con los otros, sin opinión propia, remite sus sentimientos.</li> <li>▪ Evita las decisiones o ve todo con humor.</li> <li>▪ Busca simpatías</li> <li>▪ Se expresa con futilidad y/o resignación.</li> </ul>
E4	DE AYUDA <b>ESCUCHA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escucha atenta y activamente</li> <li>▪ Muestra interés</li> <li>▪ Toma notas</li> <li>▪ Monitorea</li> <li>▪ Observa</li> </ul>
	OBSTÁCULOS EVITAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia psicológica</li> <li>▪ Ausencia física (alejado de los grupos)</li> <li>▪ Refleja un estado de aburrimiento</li> <li>▪ Huye del grupo</li> <li>▪ No se involucra.</li> </ul>

## FIRO B

FIRO B es una potente herramienta psicológica desarrollada para explicar cómo nuestras necesidades personales afectan a las relaciones interpersonales.

Los resultados de FIRO B proporcionan un amplio conocimiento del comportamiento propio y del comportamiento de los demás.

Esta información puede ayudar a maximizar el impacto de las acciones que realizamos, reconocer nuevas opciones para incrementar la satisfacción en el trabajo y explorar nuevas alternativas en las relaciones interpersonales y en el entorno laboral.

Este cuestionario proviene de la investigación del psicólogo norteamericano William Schultz que a su vez fue influenciado por el trabajo de otros psicólogos como T.W. Adorno, Eric Fromm y Wilfred Bion.

FIRO B significa *"Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behaviour"*, es decir, *Fundamentos en las relaciones interpersonales. Orientación - Comportamiento.*

¿De dónde proviene esta investigación ?

El Dr. Schultz fue contratado por la Marina norteamericana en los años cincuenta para estudiar el comportamiento de las tripulaciones en los submarinos durante inmersiones de más de 6 meses de duración. Su trabajo se centró en estudiar el comportamiento en las relaciones interpersonales en grupos pequeños. Schultz encontró que parte de ese comportamiento se podía explicar por una serie de necesidades subyacentes que tenemos las personas. Dichas necesidades causan ciertos comportamientos que encajan y se engranan de una manera o de otra con otros comportamientos. A base de sus

estudios Schultz creó un instrumento que facilitó la selección apropiada del personal de los submarinos.

Hoy se utiliza este instrumento, FIRO B, en centenares de empresas en todo el mundo ya que es un instrumento que ayuda a los individuos y a los equipos a entender mejor sus comportamientos en las relaciones interpersonales y cómo impactan dichos comportamientos sobre la consecución de resultados.

Entender plenamente los resultados en el cuestionario facilitará la habilidad de:

- ✓ Gestionar mejor los comportamientos y los resultados que se producen tanto cuando se está ejerciendo un rol de liderazgo como cuando se está ejerciendo un rol de apoyo.
- ✓ Reconocer las fuentes de estancamiento y conflicto, tanto en el trabajo como en la vida personal.
- ✓ Comprender y reconocer las contribuciones especiales de otros miembros del equipo o la organización.
- ✓ Incrementar la productividad y la eficiencia a través de ser consciente de las dinámicas interpersonales que existen en el trabajo.
- ✓ Poder responder mejor a las necesidades y estilos de otras personas dentro de la organización.

## ¿Qué dimensiones interpersonales mide la prueba firo-b ?

### **Inclusión, Control y Afecto**

El Dr. Will Schutz, observó que parte del comportamiento que exhibimos con los demás, está motivado por nuestros diferentes niveles de necesidades en estas tres dimensiones de las interacciones humanas.

El Dr. Schutz ha descrito estas tres dimensiones como las decisiones que tomamos acerca de nuestras relaciones, sobre si queremos estar "dentro" o "fuera" (Inclusión), estar "arriba" o "abajo" (Control), y estar "cerca" o "distante" (Afecto). La prueba FIRO-B estima el nivel único de nuestras necesidades para cada dimensión de las necesidades humanas.

### ***¿Por qué son tan importantes tanto los aspectos expresados como los deseados?***

Una de las cosas más útiles que proporciona la prueba FIRO-B es la división de cada dimensión personal en cuanto a:

- ✓ Qué conducta sentimos que es más cómoda y correcta para exhibir hacia otras personas.
- ✓ Qué conductas queremos de las otras personas.

La prueba FIRO-B divide cada dimensión interpersonal en dos aspectos, tal y como se muestra en el Diagrama 1: Conductas expresadas, en cuanto a cómo preferimos comportarnos para con los demás; y conductas Deseadas en cuanto a cómo preferimos que los otros se comporten hacia nosotros.

Diagrama 1

	<b>Inclusión</b>	<b>Control</b>	<b>Afecto</b>
<b>Conducta Expresada</b>	<i>Inclusión Expresada</i>	<i>Control Expresado</i>	<i>Afecto Expresado</i>
<b>Conducta Deseada</b>	<i>Inclusión Deseada</i>	<i>Control Deseado</i>	<i>Afecto Deseado</i>

El aspecto expresado de cada dimensión señala aquel nivel de conducta en el cual te manifiestas con mayor comodidad con el propósito de lograr un acercamiento interpersonal ( Inclusión Expresada), para lograr lo que quieres (Control Expresado), y para estar cerca de los otros ( Afecto Expresado).

El aspecto deseado de cada dimensión señala aquel nivel de conducta que prefieres de los otros en sus intentos de reunirse contigo ( Inclusión Deseada), para que logren lo que quieran ( Control Deseado), y para estar cerca de ti (Afecto Deseado).



El Diagrama 2 muestra como se relacionan las dimensiones y los aspectos.

	<b>CONDUCTA EXPRESADA</b>	<b>CONDUCTA DESEADA</b>
<b>INCLUSIÓN</b>	Hago mis esfuerzos para incluir a otras personas en mis actividades y para que ellos me incluyan en las suyas. Trato de pertenecer, de unirme a grupos sociales, y de estar con la gente lo mas que se pueda.	Deseo que otras personas me incluyan en sus actividades y que me inviten a pertenecer a sus grupos, aún cuando no haga esfuerzos para ser incluido.
<b>CONTROL</b>	Trato de ejercer control sobre las cosas e influir en ellas . Me hago cargo de las cosas y digo a las otras personas lo que deben hacer.	Deseo que otras personas ejerzan influencia y control sobre mí. Deseo que otras personas me diga lo que debo hacer.
<b>AFECTO</b>	Hago esfuerzos para acercarme a la gente. Expreso mis sentimientos de amistad y estimación y trato de intimar y tener un trato más personal.	Deseo que la gente me exprese sus sentimientos de estima y amistad y que traten de acercarse a mi.

## Características asociadas con las tres necesidades

En la siguiente tabla aparecen palabras que describen lo que haces, lo que buscas o como pareces ser o incluso como quieres que los demás te vean. Si tienes una puntuación alta en una dimensión es muy probable que se puedan aplicar todas las palabras que aparecen en la columna apropiada. En el caso que tengas una puntuación media, se podrían aplicar todas pero no en todas las situaciones o solo algunas de las palabras se aplicarían. Si la puntuación es muy baja entonces es posible que ninguna de estas palabras describan lo que haces o lo que buscas.

<b><i>Inclusión</i></b>	<b>Control</b>	<b>Afecto</b>
Destacarte	Poder	Personal
Reconocimiento	Autoridad	Orientación hacia consenso
Atención	Influencia	Sensibilidad
Participación	Responsabilidad	Empatía
Involucración	Gestionar	Abierto
Asociación	Dirigir	Dar apoyo
Contacto	Liderar	Cercano
Pertenecer	Ser decisivo	Fiel
Ser aceptado	Constancia	Leal
		Cálido

## **¿Qué hay respecto a nuestras muy diferentes necesidades?**

Cada uno de nosotros tiene diferentes niveles de necesidades, en relación a las dimensiones interpersonales. Sentimos que "todo está bien dentro de nuestro mundo interpersonal", cuando en nuestras relaciones interpersonales, nuestras necesidades corresponden más o menos al nivel que percibimos como "correcto" y "cómodo" para nosotros mismos, basándonos en nuestras experiencias de vida únicas.

Si en una o más de estas dimensiones experimentamos un nivel superior al que preferimos o que nos parece más cómodo, nos sentimos apremiados o asfixiados. Por el contrario si experimentamos un nivel inferior al que preferimos, sentimos no estar en el camino correcto o que nos rechazan o que no somos amados o apreciados.

Algunas personas tienen altas puntuaciones en todas las dimensiones y aspectos de la prueba FIRO-B; algunas tienen casi todas las puntuaciones bajas; otras tienen las puntuaciones intermedias y una mezcla de puntuaciones bajas y altas, y algunas tienen puntuaciones que caen a la mitad en casi todas las dimensiones.

El punto en cuestión es como podemos interactuar de una forma mejor y ajustar nuestras preferencias a nuestro entorno.

## **¿Cómo podemos ver más claramente la Inclusión, el Control y el Afecto, y sus aspectos Deseados y Expresados?**

## Las impresiones que creamos en los demás

Muchas veces cuando tenemos un papel de Liderazgo, tan importante es cómo somos como lo que la gente cree que somos. Las ideas que la gente se forma sobre nosotros nos hace más fácil o más difícil conseguir los resultados que necesitamos y estas ideas vienen de los comportamientos que nuestros seguidores ven en el día a día.

En las tablas que aparecen abajo podemos ver las impresiones o percepciones que podemos crear.

En la primera tabla aparecen descripciones de las percepciones que podríamos crear con puntuaciones altas, mientras en la segunda tabla aparecen descripciones de las percepciones que podemos generar con puntuaciones bajas.

### *Percepciones creadas con puntuaciones altas*

<b>Cuanto más</b>	<b>Crearás la impresión de ser</b>
<b>Expreses Inclusión</b>	<i>Justo, conectado, un buen "Coach", sociable, simpático</i>
<b>Desees inclusión</b>	<i>Centro de atención, una persona que no toma las cosas demasiado en serio</i>
<b>Expreses control</b>	<i>Seguro de sí, estructurado, intenso, un tanto nervioso</i>
<b>Desees control</b>	<i>Exigente, dependiente, crítico</i>
<b>Expreses afecto</b>	<i>Cálido, abierto, íntimo, una persona que se preocupa por los demás</i>
<b>Desees afecto</b>	<i>Accesible, sensible, considerado</i>

### *Impresiones creadas con puntuaciones bajas*

<b>Cuanto menos</b>	<b>Crearás la impresión de ser</b>
<b>Expreses Inclusión</b>	<i>Difícil de conocer, aislado, reservado</i>
<b>Desees inclusión</b>	<i>Privado, selectivo, discreto</i>
<b>Expreses control</b>	<i>Flexible, un tanto pasota, desorganizado</i>
<b>Desees control</b>	<i>Independiente, difícil, propenso a las confrontaciones</i>
<b>Expreses afecto</b>	<i>Distante, tentativo, racional, va al grano</i>
<b>Desees afecto</b>	<i>Distante, cauto, duro, amenazador</i>

### ¿Qué se considera una puntuación alta o baja?

Las **puntuaciones 0-1**, se consideran como **muy bajas**; la conducta descrita, será exhibida por la persona en muy raras ocasiones.

Las **puntuaciones 2-3**, se consideran **bajas**, la conducta descrita no será notablemente característica de la persona.

Las **puntuaciones 4-5**, son **puntuaciones limítrofes**; aunque no son extremas, la persona puede exhibir una tendencia hacia la conducta descrita para la puntuación baja (4) o para la puntuación alta (5).

Las **puntuaciones 6-7**, se consideran **altas**; la conducta será notablemente característica de la persona.

Las **puntuaciones 8-9**, se consideran **muy altas**; la conducta será fuertemente característica de la persona.

**ORIENTACIÓN Y CONDUCTA FUNDAMENTALES EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

**FIRO B**

**Nombre:**

**Fecha:**

Este inventario mide tres dimensiones de la conducta interpersonal:

**Inclusión ( I ):** Grado en el que la persona se inicia y se siente a gusto con las interacciones sociales ( conducta social expresada ); y grado en el que desea ser incluida por los demás en sus actividades sociales.

**Control ( C ):** Punto hasta el cual la persona toma decisiones y responsabilidades o expresa autoridad; y qué tanto desea o acepta que otras personas elijan los caminos a seguir y tomen en sus manos el control de las cosas.

**Afecto ( A ):** Cuán fácilmente la persona expresa sentimientos cálidos y entrañables hacia los demás; grado en el que se desea que los demás se conduzcan en forma personal e íntima hacia él o ella.

Las puntuaciones van de "0" a "9" en cada escala:

"0" a "2": Las conductas descritas se expresan muy poco.

"3" a "6": Se expresan o desean grados moderados de las conductas mencionadas.

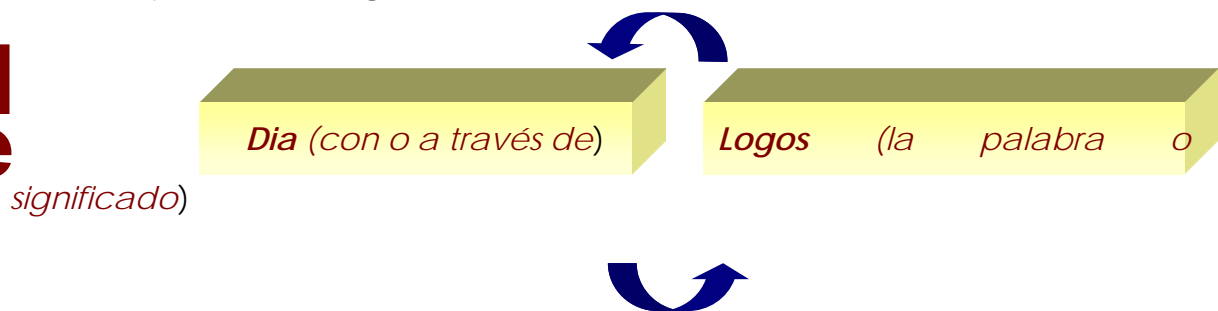
"7" a "9": Las conductas descritas se expresan frecuentemente y/o existe una necesidad extrema a tal efecto.

	I	C	A
Exp.			
Des.			

## *CONCEPTO DEL CAMINO DEL DIALOGO*

El Camino del Dialogo es un modelo que describe comportamientos humanos a la hora de gestionar un problema o un conflicto. El modelo explora la manera de conseguir que dos o más personas trabajen conjuntamente para buscar una solución a un problema o resolver un conflicto.

**El objetivo fundamental es entrar en diálogo.** Diálogo viene de dos palabras Griegas:

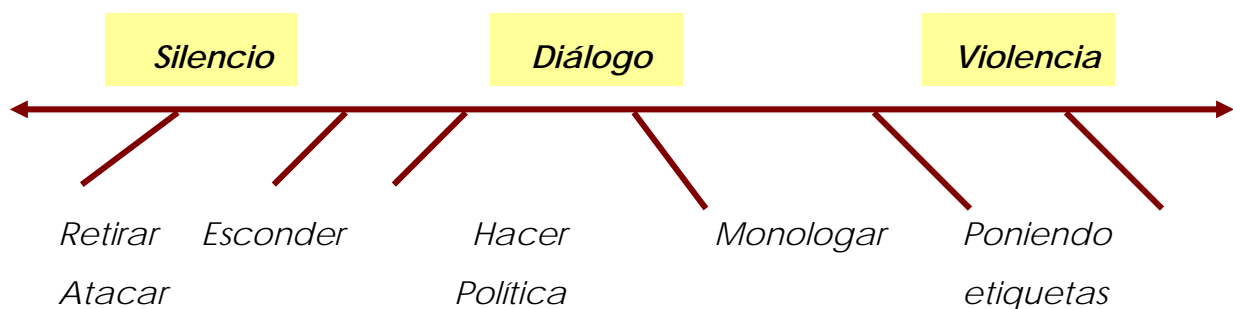


Por "Diálogo" entendemos en este modelo que es un proceso en el cual dos personas entran en una comunicación constructiva en la que cada uno, a través del lenguaje hablador, intentan añadir o aportar significado a un "pool" común de significado.

Cuanto más significado entra en esta pool, más capaces serán las dos partes de ver más cosas, tener más amplitud de mirada, tener perspectivas diferentes y por lo tanto más capaces de ver los matices y así aumentar su flexibilidad.

Pero el camino hacia el diálogo está plagado de trampas. Dichas trampas están causadas por la propia naturaleza humana. Como sucede a menudo, los humanos no somos conscientes de nuestra propia naturaleza, y por lo tanto caemos en la trampa una y otra vez ( es necesario recordar el hincapié que hacen la mayoría de los pensadores sobre el liderazgo en la importancia del autoconocimiento).

En este capítulo, vamos a explorar este Camino del Diálogo, vamos a identificar las trampas que existen en nuestro camino que no nos permiten llegar a dialogar. Vamos a identificar los aspectos de la naturaleza humana que facilitan nuestra caída en estas trampas y finalmente vamos a identificar las condiciones que son necesarias para que podamos dialogar eficazmente.



Desde el Silencio hasta la Violencia

El Camino del Diálogo nos presenta un continuo. En el medio está nuestro objetivo, el diálogo, pero a la derecha y a la izquierda existen los dos peligros más significativos: *Silencio* y *Violencia*.



En cada uno de estas peligros existen formas diferentes, más suaves o más extremas, pero siempre son peligros, porque matan al diálogo y por lo tanto la comunicación constructiva.

Si no estamos en el diálogo en que los dos partes están añadiendo significado al "Pool" del significado común, se estará practicando alguna forma de silencio o de violencia. Vamos a explorar qué significa cada una de estas formas.

## **1. Silencio**

### ***Forma 1: Retirar ( "withdrawing")***

Cuando una persona practica este comportamiento, simplemente se retira de la comunicación, es un comportamiento pasivo, puede ser sumiso. La esencia es que desconecta de la comunicación, se marcha de ella, más o menos ya no está. Es la forma más clara y radical del silencio.

### ***Forma 2: Esconder ( "Hiding")***

Cuando una persona utiliza esta forma, está allí, en el entorno de la comunicación pero es como si no estuviera. Es más activo que retirar ya que dice cosas, pero el punto principal es que no entra en el tema, no dice lo que piensa, esconde su verdadera opinión, no comparte sus sentimientos y por lo tanto aporta poco significado de valor real para el "pool" común de significado.

### ***Forma 3: Hacer política ( "Politicking")***

Esta forma es una forma de comportamiento mucha más activa. Aquí la persona dice muchas cosas, parece que no se corta, pero habla en rimas, utiliza el sarcasmo, manipula y desde luego no dice lo que realmente piensa con afán de contribuir la verdad (aunque sea la suya) al “pool” común de significado. Este comportamiento roza la violencia, porque en algún momento puede ser percibido como un ataque. Pero lo colocamos en el lado de silencio ya que lo que realmente piensa, lo que realmente se siente, sus percepciones reales, esto, no se dicen.

## 2. Violencia

### *Forma 1: Monologar (en inglés “monologing”)*

Cuando una persona se comporta en esta manera no deja al otro decir casi nada, sólo habla ella, de hecho no para de hablar. Por lo tanto es una forma de violencia porque no deja a la otra persona contribuir a la conversación y por lo tanto estamos bien lejos del diálogo.

Muchas veces personas que practican este comportamiento parecen muy educados, sonríen, pueden ser muy amables, pueden ser incluso afectuosos, pero si medimos las horas en onda, estas personas tienen un monopolio absoluto del tiempo de emisión. Es decir, que no se callan.

### *Forma 2: Poniendo Etiquetas (en inglés “labelling”)*

Con este comportamiento hay una escalada considerable de la violencia. En una conversación entre dos personas una de ellos empieza a llamar al otro cada cosa bajo el sol, obviamente la situación se ha

deteriorado bastante. De nuevo nos encontramos con una situación en que no hay un intercambio real de información, pareceres, o percepciones. Uno no ve las razones, los sentimientos o frustraciones del otro. Lo que tenemos es un regreso al patio del colegio, bien lejos de un diálogo entre dos adultos.

### ***Forma 3: Atacar (Attacking)***

Este comportamiento es la caída en la agresividad y, como podemos imaginar, una vez que se entra en esta dinámica habrá pocas probabilidades de conseguir una solución al conflicto, más bien lo que se conseguirá será más conflicto.

### ***Resumen de las formas de Silencio - Violencia***

Estas seis formas que encontramos en nuestro camino, pueden en realidad tomar millones de formas diferentes, tantas formas como haya personalidades. Pero lo que tienen en común es que cuando utilizamos una de ellas, aumentamos la posibilidad de que entremos en esta espiral destructiva hacia abajo ("downwards spiral") que todos conocemos demasiado bien. En ella nos vemos ya arrastrados por esa corriente negativa de la que nosotros formamos parte, sabiendo hacia dónde nos va a llevar pero sin saber como pararlo o como bajar del tren.

Como todo modelo, este no ofrece todas las respuestas a los misterios de la resolución de conflictos, pero sí nos ayuda entender mejor dinámicas en las que nos vemos inmersos.

El punto fundamental es que ser capaces de observar y percibir la dinámica como si estuviéramos fuera de ella mientras estamos metidos dentro, pues esto nos da libertad, porque en el instante en que vemos dónde estamos y qué está ocurriendo, tenemos una posibilidad de elección: “¿quiero seguir en esto o quiero salir y retomar el tema?”. La cuestión es, ¿tendremos la madurez necesaria para tener esta libertad?

## *¿Por qué caemos en la Trampa?*

### *1. Lengua Materna*

Todos tenemos nuestra lengua materna, nuestra manera de hablar que para nosotros resulta natural, cómoda. A la hora de interactuar con otros, tiende a ser lo mismo, es decir, tenemos nuestras maneras de comportarnos que son para nosotros naturales, cómodas. El problema que tenemos con esto es que esta manera de comportarnos podría no ser la manera más apropiada para gestionar un conflicto y puede que nos obstaculice nuestra entrada en el “diálogo”.

Si pensamos en los tres macro-formas de ejercer el silencio “Retirar”, “Esconder” y “Hacer Política” y los tres macro-formas de ejercer la violencia, “Monologar”, “Poner Etiquetas” y “Atacar”, veremos que cada uno de nosotros tendría su preferencia con respecto al modo de comportarnos una vez estamos involucrados en un conflicto.

La pregunta que cada uno debería hacerse sería, si esta manera, por natural que sea, me ayuda resolver el conflicto o me dificulta llegar a una buena conclusión. Lo que sí hemos ya visto es que cada una de estas formas es un obstáculo para entrar en “diálogo”.

## **2. Error de Atribución Fundamental**

Existe un fenómeno en la psicología humana que nos afecta de una manera importante a la hora de gestionar un conflicto y esto se llama “Error de Atribución Fundamental”. ¿Qué significa? Lo que quiere decir es simplemente que **cuando empezamos a estar en una situación de conflicto tendemos a perder nuestra objetividad**. En esta situación cada acción que comete la otra persona, cada frase que dice, está abierta a la interpretación y esta interpretación la hacemos con una distorsión importante. Cuando entramos en “Error de Atribución Fundamental” atribuimos a la acción o a la frase de la otra persona la peor interpretación posible, y luego nuestra reacción se guía por esta interpretación como si fuera verdadera. El problema es que pocas veces esta interpretación es correcta.

Fijémonos en la tragedia inherente en esta situación, nosotros reaccionamos a un significado que tiene una frase o acción de la otra persona, nos lanzamos a la acción o decimos algo con ganas de herir y creamos un impacto. Pero luego, resulta que el significado que tenía la acción o la frase original era otro totalmente diferente de nuestra interpretación. Pero ya es demasiado tarde, ya hemos entrado en

silencio o violencia, es decir en una espiral hacia ninguna parte. La tragedia ( el conflicto) está servida.

Podemos evitar esta triste dinámica simplemente siendo conscientes de la existencia del “Error de Atribución Fundamental” y crear espacio entre nosotros y la acción o la frase de la otra persona y cuestionar nuestra primera interpretación. ¿Cuáles otras interpretaciones serían posibles? ¿Objetivamente, cuál de ellas sería la más probable? Incluso podríamos hacer lo impensable, preguntar a la otra persona, ¿por qué ha hecho y ha dicho tal cosa? ¿Tenemos la madurez para hacer esto?

### ***3. Mentalidad de Víctima***

Muchas veces cuando estamos en un conflicto desarrollamos interiormente una pequeña mentalidad de víctima. “Pobre de mí, ¿qué he hecho yo para merecer esto?”.

Una vez que nos dejamos entrar en esta dinámica perdemos nuestra proactividad, lo cual dificulta nuestra entrada en diálogo. A veces resultará que realmente somos víctimas, los judíos en la Alemania nazi eran víctimas, niños que sufren abusos son víctimas, una empresa que ha sido comprada por el afán de un beneficio rápido en el mercado es víctima, pero en muchas otras casos, muy probablemente en la mayoría, no es así.

De nuevo tenemos un problema con nuestra interpretación de la situación y de nuevo la solución es parecida. Lo que habrá que hacer es cuestionar nuestra interpretación original de la situación, ¿realmente soy la víctima aquí? ¿Realmente es cierto que no hay nada que puedo hacer? Normalmente las respuestas de estas dos preguntas serán no y sí respectivamente y ya podremos salir de nuestra parálisis y actuar. Ya no somos víctimas.

### ***3. Entrada en Fase de Diálogo***

Si evitamos las trampas tenemos una posibilidad de entrar en el diálogo, pero solo una posibilidad, no es tan sencillo. Para entrar en diálogo de verdad tenemos que satisfacer tres condiciones.

#### ***1. Meta Mutua (Mutual Purpose)***

Esta es la condición de entrada al diálogo, si no existe esta condición, ni siquiera empezamos el proceso. Meta Mutua no significa que lo que queremos conseguir con la solución es lo mismo. Pero partimos de la base que a los dos nos importa encontrar alguna solución que puede funcionar para las dos partes. La otra persona necesitaría creer que a mí me importa esto y viceversa.

#### ***2. Respeto Mutuo (Mutual Respect)***

Si queremos entrar en el diálogo es necesario que, al menos hasta un nivel mínimo, haya respeto entre las dos personas. Se cuenta la historia de un negociador de las fuerzas antiterroristas en algún país. Esta persona tenía que negociar con dos terroristas que tenía secuestrado un grupo de niños con la amenaza de matarles. Justo antes de empezar la negociación, el negociador dijo al jefe de policía que iba a apartarse del escenario una media hora antes de iniciar la negociación. La policía, estupefacta, le preguntó, ¿cómo se le ocurría largarse de la escena durante media hora en un momento como éste? El

negociador le respondió, "antes de empezar a hablar con estas personas, tengo que encontrar en mi corazón, alguna razón, por mínima

que sea, para respetar a estas personas, sólo así puedo negociar con ellos.”

A veces es difícil encontrar este respeto, pero a veces el respeto que el otro merece por su sola condición de ser humano, puede ser suficiente. Lo importante es que, al menos hasta un nivel mínimo, la otra persona tiene que creer que a nosotros nos importa y viceversa.

### ***3. Significado Mutuo (Mutual Meaning)***

La tercera condición para practicar el diálogo es Significado Mutuo. Esta no significa que las dos partes tienen que entender lo mismo por cada punto del conflicto, pero sí significa que tiene que existir un mínimo compartido (sharing) en la comprensión del contexto del conflicto.

Es más, tiene que existir una situación en la que las dos partes empiecen a aportar significado al “pool” común de significado. Esto en su esencia significa que nosotros aportamos información, pareceres, sentimientos sinceros y perspectivas y la otra parte hace lo mismo. Como es lógico, cuanto más significado tengamos en nuestro “pool” de significado común, más fácil será ver las cosas como son y encontrar una solución. Este es nuestro objetivo.



### *Resumen*

El Camino del Diálogo es un modelo que nos ayuda entender mejor las dinámicas que existen en la interacción humana a la hora de estar en una situación de conflicto o ante un problema a resolver. Si las dos partes pueden entrar en un diálogo real, será más fácil llegar a una solución que añade valor para las dos partes.

Pero en el camino existen trampas que actúan como obstáculos que no nos dejan llegar al diálogo. A veces caemos en estas trampas por nuestras propias personalidades o por dinámicas psicológicas en que podemos entrar todos nosotros. Conocer mejor nuestras propias personalidades, nuestras preferencias y nuestras tendencias y conocer la existencia de estas dinámicas psicológicas, nos ayuda evitar estas trampas y llegar al diálogo. El diálogo verdadero nos acerca a soluciones y a la vez refuerza las relaciones.