

La gestión de personas en las organizaciones ha evolucionado enormemente a lo largo del siglo xx. Primero teníamos un modelo de gestión basado en la organización por tareas, luego uno de dirección por objetivos y, finalmente, otro de gestión por competencias, cada vez más extendido. Pese a que estos modelos organizativos pueden coexistir en diferentes grados, las empresas tienden a basar su gestión de las personas en uno de ellos: las empresas jerárquicas prefieren la organización por tareas; las profesionales se organizan por objetivos; y las llamadas competentes introducen las competencias en sus sistemas de gestión.

La empresa competente aún lo positivo de la empresa de organización por tareas y de la de dirección por objetivos. Con ello intenta ir más allá buscando el funcionamiento integral de la empresa, anclado en la persona como su elemento clave.

Una empresa que promueve el desarrollo de competencias está en disposición de sacar el máximo potencial al talento de sus miembros. Además, consigue salir de la dinámica ensimismada y cerrada de la dirección por objetivos y llega a una dinámica de contribución y expansión, de miras altas y perspectivas globales.

Bibliografía

Pablo Cardona

y

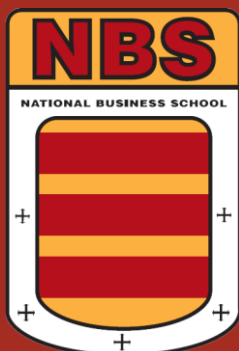
Helen Wilkinson

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala*



Creciendo como líder

Las 11 competencias clave que todo directivo debería dominar

Pablo Cardona y Helen Wilkinson

INTRODUCCION

En este libro se analizan las once competencias clave que todo buen directivo debería dominar: capacidad de cambio, iniciativa creativa, toma de decisiones, comunicación, empowerment, orientación al cliente, integridad, trabajo en equipo, resiliencia, gestión del tiempo y gestión de conflictos.

La competencia para desarrollar competencias: capacidad de cambio

El cambio no es un lujo que pueden permitirse las grandes empresas, sino una necesidad de supervivencia ante las crecientes exigencias de adaptación a la globalización y pujante competencia, y a la diversificación de gustos y gastos de los clientes.

En este contexto, la empresa debe ser capaz de liderar e implementar el cambio. Para ello necesitará una visión a largo plazo y una estrategia definida, además de contar con agentes de cambio.

Una visión a largo plazo y una estrategia definida. Sin una visión a largo plazo de hacia dónde debe ir la empresa, por muchos esfuerzos que se pusieran en determinados objetivos concretos, no le será posible avanzar. Hay que poder imaginar la empresa al cabo de cinco o siete años: ¿quiénes serán sus clientes?, ¿qué producto comercializará?, ¿cuánto facturará?, ¿generará confianza en empleados, clientes y accionistas?

Para crear esta visión a largo plazo es imprescindible que la empresa cuente con un líder o un equipo directivo visionario, capaz de intuir con claridad el camino que debe seguir, de proyectar una visión de futuro y de comunicar esta última de manera eficaz dentro de la organización.

No obstante el papel de los líderes, la formulación de la visión y la estrategia deberían partir de las aportaciones de todos los miembros de la empresa. Hay que tener en cuenta que, en ocasiones, el último empleado, al estar en contacto directo con el cliente, puede tener una idea mucho más pegada a la realidad de por qué no está funcionando bien la empresa y qué es lo que debería cambiar en el futuro. Para facilitar las aportaciones de todos, resulta conveniente mantener los canales de comunicación abiertos en cada departamento.

Los agentes de cambio. Cualquier directivo de una empresa debe aprender a ser agente de cambio y colaborar con sus seguidores para que ellos a su vez lleguen a serlo. Un agente de cambio es una persona capaz de aceptar el cambio, interiorizarlo y promoverlo.

Solemos oponer cierta resistencia al cambio por falta de esperanza, autoestima y de autoconocimiento.

Para superar la falta de esperanza en que el cambio valga la pena, como directivos deberíamos comenzar por plantearnos qué sentido tiene el cambio en relación con nuestro trabajo: si cambio esto, ¿funcionarán mejor el departamento, las ventas, el servicio, etc.? Igualmente, no hay cambio posible sin autoestima. Por tanto, hay que empezar por replantearse las razones por las que uno cree que no es capaz de cambiar. Debemos buscar la raíz de esos fracasos para decidir si es posible extirparla. No menos importante es revisar los modelos mentales, buscar información y consejo, para ganar en perspectiva y llegar a una conclusión fundamentada sobre las propias posibilidades de cambio.

Interiorizar el cambio pasa por hacer frente a las propias resistencias a él, tratando de modificar planteamientos y actitudes, y de repetir acciones que nos lleven al cambio deseado. Hemos de enfocar la atención hacia lo positivo, pensar en las nuevas oportunidades que puede traer consigo el cambio. Visualizar cómo sería la situación si el cambio hubiera tenido ya lugar, imaginando, por ejemplo, la posibilidad de un ascenso o la satisfacción de clientes. Una vez hayamos visto y aceptado interiormente la necesidad de cambio, es bueno que empecemos por pequeñas metas: pedir consejo a los miembros del equipo, contar hasta diez antes de interrumpir una conversación, o tratar de hablar más y entender mejor a aquel miembro del equipo que peor nos cae...

Solo si nos esforzamos nosotros mismos en cambiar, podremos promover el cambio a nuestro alrededor. Teniendo en cuenta las aspiraciones, los incentivos, la formación y la capacidad de aprendizaje de los miembros del equipo, sabremos qué es lo que les puede estimular más al cambio. En definitiva, debemos convertirnos en coach de cada uno de nuestros colaboradores.

Iniciativa creativa

La creatividad y la innovación son el factor de diferenciación que lleva a la auténtica ventaja competitiva a largo plazo, como demuestran compañías de la talla de 3M, Intel o Microsoft. La creatividad es un concepto más general, mientras que la

innovación hace referencia a un producto concreto. La creatividad abre camino a la innovación. Una persona creativa, que innova, es una persona con iniciativa creativa. La iniciativa creativa es la capacidad de introducir algo por primera vez. Tener iniciativa creativa supone no solo tener ideas, sino aplicarlas e introducirlas.

Cómo fomentar una actitud de iniciativa creativa en los colaboradores. La actitud de iniciativa creativa de nuestros colaboradores dependerá fundamentalmente de su motivación. Por tanto, las medidas que se vayan a adoptar deben orientarse al fomento de su motivación. Entre ellas cabe destacar lo siguiente:

Valorar la iniciativa. Para fomentar la iniciativa, resulta decisivo el trato que damos a la persona, el interés que demostramos por sus ideas y el agradecimiento por su contribución. Hay que evitar hacer sentir a quien aporta iniciativas que se le evalúa o se le examina. Si apostamos por poner en práctica una idea y finalmente esta no tiene éxito, no debemos sancionar de ninguna manera a la persona que la propuso, sino, al contrario, agradecer su contribución y esfuerzo creativo.

Alinear persona con tarea. Si alineamos correctamente personas con tareas, estas últimas estarán en condiciones de suponer retos personales para nuestros colaboradores. La tarea no puede ser tan fácil para nuestro colaborador que provoque su aburrimiento, ni tan difícil o fuera del alcance de sus posibilidades que le estrese y agobie.

Promover la experimentación. Hemos de transmitir la convicción de que es aceptable equivocarse porque se aprende. De esta manera reducimos el umbral de riesgo y las personas se atreven a ser más audaces. Dicen que Bill Gates celebra sus fracasos con champán. Hemos de sacar a la gente de su área de confort, de la zona de rutina de donde no se mueve porque ha echado raíces y se siente demasiado cómoda y segura. Para ello es conveniente que promovamos distintas experiencias y encargos de cosas distintas.

Incrementar la calidad motivacional. La retribución por la aportación de iniciativas no tiene por qué ser económica. Numerosos estudios parecen demostrar que la creatividad se ahoga con la motivación extrínseca (cuando la persona se mueve por el premio que espera conseguir) y, en cambio, se refuerza con la intrínseca (cuando la persona se mueve por la expectativa de cambio interior y aprendizaje). Si la mente se centra en el premio que quiere conseguir o en el castigo que desea evitar, se enfoca tanto que la experimentación queda al margen. Por el contrario, si la persona está ilusionada y disfruta con su trabajo experimentará diferentes formas de abordarlo y se abrirá a nuevas vías.

Fijar objetivos claros y estables. Para dar rienda suelta a la creatividad, es imprescindible dejar libertad a las personas, pero definiendo con claridad los objetivos a medio y largo plazo. Ello fomenta la creatividad, al determinar de alguna manera la parcela donde toda iniciativa será bienvenida.

Dar ejemplo. Si deseamos fomentar la actitud creativa de los colaboradores, hemos de ser los primeros en dar ejemplo. Como directivos, hemos de estar disponibles cuando alguna persona o grupo de trabajo nos piden ideas o ayuda para sacar alguna iniciativa adelante.

Cómo fomentar la aptitud de iniciativa creativa en los colaboradores. La aptitud de iniciativa creativa de los colaboradores puede impulsarse de varias formas, de las que cabe destacar las siguientes:

Aprovechar las fuentes de la innovación: cambios sorpresas y contradicciones. Cambios en las percepciones del cliente, cambios demográficos o cambios en el mercado o sector son siempre oportunidades para innovar. Los cambios en las percepciones, por ejemplo, condicionan fuertemente las decisiones de compra del consumidor, por lo que hemos de estar muy pendientes de hacia dónde se dirigen si queremos encontrar un hueco para la innovación. Por ejemplo, en la segunda mitad del siglo xx aumentó la preocupación de la gente por su propia salud y la

alimentación. Un gran número de negocios nuevos ha basado su triunfo en la explotación de este temor y en el ofrecimiento a la gente de la "garantía" de que con sus productos comen lo más sano y natural del mercado.

Formular preguntas SCAMPER. Facilita la concentración en multitud de cuestiones que nos pueden ayudar a tener chispa creativa. Las preguntas responden a la fórmula de las siglas en inglés:

Sustituir (S): ¿qué podemos sustituir?, ¿otro ingrediente?, ¿otro formato?, ¿otro lugar?

Combinar (C): ¿qué ideas podemos combinar?, ¿podemos hacer un surtido?, ¿qué objeto o material podríamos combinar?

Adaptar (A): ¿qué podría copiar?, ¿a quién podría emular?, ¿en qué contextos diferentes podríamos colocar mi concepto?

Modificar (M): ¿cómo podríamos alterar esto para que sea mejor?, ¿podemos cambiar el significado, el color, el movimiento, el sonido, la forma, el tamaño, el nombre?, ¿qué podemos añadir: más tiempo, más masa, más espacio, más alto, más fuerte?

Permutar (P), esto es, destinarlo a otros usos: ¿para qué otra cosa podría ser utilizado?, ¿cómo podría utilizarse o ser percibido de manera diferente?

Eliminar o minimizar (E): ¿qué no es necesario?, ¿podemos omitir, dividir, hacer más pequeño, condensar o compactar, restar importancia?

Reordenar/invertir (R): ¿qué otro arreglo u ordenación podría ser mejor?, ¿intercambiamos los componentes?, ¿qué sería lo inesperado?

Toma de decisiones

La toma de decisiones es consustancial al ser humano, forma parte de su actividad cotidiana. La vida nos presenta continuamente gran variedad de opciones. Nos vemos abocados a decidir y escoger.

No podemos "no decidir" porque eso mismo es una decisión que tendrá consecuencias. Gracias a la toma de decisiones, hacemos frente a los desafíos que la vida nos plantea, maduramos y avanzamos, por lo que es importante aprender a tomarlas.

A la hora de decidir hay quien es más Hamlet y tiende a extenderse en el razonamiento analítico, y hay quien es más Otelio y tiende a hacerlo muy rápidamente, fiándose de la intuición. Estos dos sistemas se entremezclan y enriquecen la toma de decisiones.

El pensamiento analítico. El enfoque analítico de toma de decisiones se compone de las siguientes fases:

Definición del problema o la necesidad. Cuando se consigue, ya se ha ganado mucho, porque no es sencillo delimitar bien el problema. Hay que distinguir entre lo real y lo aparente, entre causas y consecuencias, el problema a corto y largo plazo, y el problema parcial respecto al general o total.

Formulación de criterios de decisión. En esta fase hay que preguntarse qué es lo que realmente queremos conseguir, qué es lo más y lo menos relevante, qué queremos priorizar, y qué es factible y puede llevarse a la práctica.

Generación de alternativas. Conviene detenerse a considerar a fondo el problema para generar más de una alternativa. También conviene preguntarse qué preferencias mantenemos respecto a las consecuencias de las alternativas y si estas cumplen los criterios de decisión predefinidos.

Decisión. La decisión es el momento culminante de todo el proceso. Nuestro tipo de personalidad influye en el tiempo que empleamos en decidir. El posponer una decisión indefinidamente tiene efectos negativos y paralizantes. Pero decidir demasiado rápido puede llevarnos a no haber prestado la suficiente atención a factores importantes. Conociendo la propia tendencia de personalidad, lo más efectivo es tratar de tener en cuenta la contraria.

Plan de acción. Hay que concretar las actividades necesarias para poner en marcha lo resuelto con agenda en mano, asignando responsables, fechas y recursos.

El pensamiento intuitivo. La intuición se basa fundamentalmente en la pericia o la competencia que se tenga en un determinado ámbito de la vida, lo cual permite, ante nuevos estímulos, la conexión automática de conocimientos. La pericia proviene de una correcta formación y, sobre todo, de la experiencia que se tenga en ese determinado ámbito. En consecuencia, la intuición puede incrementarse y mejorarse si se adquiere más experiencia y de mejor calidad a través de formación y práctica.

La mejor manera de aumentar nuestra calidad intuitiva es ganar experiencia en el ámbito en el que nos interesa más contar con ella. Para ello, hemos de seleccionar la estructura de aprendizaje en la que vamos a movernos, asegurarnos de que nos va a proporcionar un feedback fiable, y después aprender observando, reflexionando, evaluando y generalizando. Observar, reflexionar, evaluar y generalizar contrarrestan los posibles peligros de las intuiciones: prejuizar, reducir, racionalizar y extrapolar. Intuición y análisis se combinan así de manera cada vez más automática, fluida y sencilla.

Comunicación

La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos y sentimientos por medio de la palabra y los signos del lenguaje no verbal. Esta transmisión es la base sobre la que se apoya toda relación interpersonal y el correcto funcionamiento de cualquier organización humana, incluida la empresa. En el ámbito empresarial, la comunicación sirve para el ejercicio de liderazgo y la transmisión de la cultura y la misión de la empresa, que son cuestiones esenciales para lograr una cooperación eficaz entre sus miembros.

El proceso de comunicación. El proceso de comunicación tiene dos protagonistas: emisor y receptor; y una serie de fases diferenciadas: la codificación, la transmisión y la decodificación. El emisor es una persona que se forma una idea en su mente

y quiere comunicarla. El receptor es el destinatario de la comunicación.

La codificación es la fase en la que el emisor transforma mentalmente sus ideas en palabras. La transmisión es la fase en que las palabras mentalmente elegidas se transmiten mediante la palabra hablada, escrita o imágenes. La decodificación es la fase en la que la transmisión que llega al receptor es interpretada por este y se transforma en ideas, pensamientos y sentimientos concretos en su mente.

Filósofos y retóricos de la antigua Grecia y Roma formularon hace ya miles de años los principios generales de la persuasión. Aristóteles, en concreto, desarrolló un modelo retórico que contiene tres elementos esenciales para persuadir al receptor: ethos, pathos y logos.

Ethos es la credibilidad del comunicador, su formación, experiencia y prestigio, además de la intencionalidad que el receptor pueda atribuirle.

Pathos es la conexión emocional con el receptor. Si estamos convencidos de la verdad o belleza de lo que queremos transmitir, esa convicción interior irradia y nos hace vibrar en la comunicación.

Logos es la calidad de argumentos que presentamos al receptor. Tiene más poder de persuasión un discurso que tenga claridad y coherencia.

Sugerencias para una comunicación eficaz. La clave para una comunicación eficaz está en eliminar o reducir al máximo las interferencias. En este sentido, es útil tomar en consideración una serie de sugerencias:

Aumentar nuestro bagaje cultural. El bagaje cultural es la suma de conocimientos que poseemos. Esta suma de conocimientos es esencial a la hora de transformar nuestras ideas o conceptos en palabras. Si no conocemos que determinada palabra existe, o que tiene diferentes acepciones, no haremos un uso correcto de ella.

Mantener una mentalidad abierta. En ocasiones nos cuesta la comunicación con

otra persona porque solamente somos capaces de movernos dentro de nuestras propias premisas o estructuras mentales y emocionales, sin conseguir captar otras. Es un error muy común pensar que la otra persona percibe la situación exactamente igual que nosotros.

Sacar a la luz las asunciones, prejuicios y temores de nuestro interlocutor. Para ello son necesarios la empatía y el sondeo. La empatía es la capacidad para ponernos en la piel del otro, que se consigue gracias a la observación atenta de los signos del lenguaje verbal y corporal. El sondeo es inquirir con cautela la intención de una persona o las circunstancias de una cosa; se puede conseguir de varias maneras, como preguntas abiertas, pausas, silencios, asentimientos, etc.

Elegir el canal adecuado. Es importante que elijamos el canal según el contenido de lo que queremos comunicar. Si la comunicación versa sobre cuestiones formales o numéricas, el correo electrónico y los memorandos pueden ser una buena solución. Si la comunicación es compleja, larga o personal, es mejor que optemos por el cara a cara y, si no fuera posible, por la videoconferencia o el teléfono.

Generar credibilidad. Si el receptor nos atribuye afán de manipulación por creer que buscamos algún interés personal, nuestro ethos disminuirá considerablemente. Por el contrario, si cree que nos preocupamos de él como persona y profesional, se adherirá más fácilmente a nuestro mensaje.

Conocimiento previo del contenido de lo que queremos comunicar. Si no estamos convencidos de la verdad, la belleza o la importancia de lo que comunicamos, no transmitiremos pasión ni conectaremos emocionalmente con nuestro interlocutor.

Practicar la capacidad de análisis y síntesis. Las explicaciones prolijas e inacabables, que no siguen un hilo conductor o una estructura sencilla, distraen al receptor que, al final, no distingue la parte esencial del mensaje de la superflua. Si cada vez que queramos transmitir algo importante hacemos el esfuerzo mental de extraer las tres ideas básicas del mensaje y

transformarlas en palabras lógicas y estructuradas, estaremos practicando nuestra capacidad de análisis y síntesis.

'Empowerment'

Empowerment significa 'potenciación' o 'empoderamiento' de los demás, no solo con delegarles una parcela de poder, sino también capacitándolos para que sean dueños de su propio trabajo. El empowerment se encuadra dentro del modelo de empresa de dirección por objetivos. En ella se encargan más responsabilidades que tareas, que cada profesional es autónomo para abordar como crea más conveniente siempre y cuando consiga los objetivos marcados. Este debe averiguar por sí mismo la mejor manera de sacar adelante su responsabilidad y de tomar parte en su desarrollo profesional.

El empowerment constituye un verdadero proceso de cambio en las empresas. Pretende conseguir que los empleados sean profesionales, capaces y dueños de su propio trabajo. Para ello es necesario delegar, capacitar y motivar.

Delegación y empowerment. Para que las personas a nuestro cargo estén "empoderadas", es necesario que sepamos qué delegar y cuáles son los principales objetivos de la delegación. En un proceso de empowerment delegamos poder. Eso significa lo siguiente:

Control sobre las áreas o rendimientos asignados. Hemos de dejar que las personas ejerzan un control real sobre la parcela de responsabilidad asignada: ventas en Estados Unidos, logística en Europa, gestión de grandes o pequeñas cuentas, etc.

Control sobre los recursos. Las personas a nuestro cargo necesitan tener acceso a toda la información que precisen, participar en todas las reuniones que puedan afectarles; ser libres de decidir, dentro de unos límites, qué recursos necesitan y cómo invertirlos. Por ejemplo, cuánto dinero destinar a cada proyecto, o qué personas necesitan integrar en su equipo.

Control sobre las condiciones de trabajo. Nuestros colaboradores han de poder organizar su propio trabajo, con cierta flexibilidad de horario, e incluso el espacio geográfico (trabajar desde casa en algunas ocasiones podría ser una opción a considerar cuando no es necesario estar físicamente en la empresa). Han de ser libres para decidir su sistema de trabajar y organizarse, sus métodos y preferencias.

Capacitación y empowerment. Procurar los medios para que nuestra gente esté preparada para hacer un buen trabajo gracias a la información, formación y entrenamiento adecuados es la capacitación. Los planes de carrera y desarrollo profesional consistentes deberían empezar por esto.

Información. Como jefes, no podemos conformarnos con enviar a nuestra gente a cursos y seminarios genéricos, sino que hemos de diseñar con ellos qué tipo de información es la que necesitan.

Formación. La formación, más que atender cursos, es comprender cómo aportamos valor a nuestro trabajo y a la marcha de la empresa por medio del trabajo en equipo. Dicha formación se adquiere básicamente a través del ejemplo de los directivos y de la cultura de la empresa.

Entrenamiento. No se sabe el potencial de una persona hasta que no se le dan oportunidades. Si consigue hacer esto, quizá pueda con algo más importante. Si no es buena en esto, quizá sí lo es en lo otro. La práctica genera nuevos hábitos y modos de hacer más eficaces. Como jefes, hemos de procurar las prácticas que necesita cada persona a nuestro cargo para crecer profesionalmente.

Orientación al cliente

La razón de ser de cualquier empresa es el cliente. Todo lo que la empresa planifique, decida y haga va encaminado a este fin. Si no se consigue, la empresa se hunde. Una empresa sin cliente no tiene motivos para existir ni puede subsistir. Lo lógico, por tanto, es que la empresa esté orientada hacia el cliente.

La orientación al cliente suele generar clientes satisfechos, base a su vez de clientes fieles, que aportarán un valor añadido a su relación con la empresa en forma de ingresos, relación personal y agradecimiento, lo que, en contacto con los empleados, favorecerá la satisfacción y motivación de estos. El cliente fiel es capaz de generar empleados satisfechos y fieles, lo que, a su vez, es también un servicio que presta a la empresa. Así, el círculo se retroalimenta.

La fidelidad de los clientes consigue, entre otras cosas:

- Una disminución de los costes de rotación de personal.
- Una disminución de costes en campañas promocionales.
- Un aumento de las ventas repetitivas.
- Un aumento de las ventas cruzadas.
- Un aumento de la rentabilidad en el tiempo.
- Una disminución de la sensibilidad al precio.
- Una mayor tolerancia a los errores.

La orientación al cliente implica que nos preguntemos constantemente cuáles son las necesidades del cliente y cómo satisfacerlas, por lo que tenemos que tener en cuenta lo siguiente:

Diagnosticar correctamente las necesidades actuales y potenciales del cliente. Para averiguar qué necesitan nuestros clientes, tendremos que conocer muy bien el mercado y a nuestros propios clientes.

En cuanto al mercado, deberíamos preguntarnos si conocemos a fondo los segmentos sociales más significativos. Hemos de distinguir las modas, los gustos y las tendencias sociales. Deberíamos buscar continuamente nuevas vías, nuevas alternativas o nuevos nichos en el mercado todavía sin explotar. Un ejemplo paradigmático de esto sería el caso del Cirque du Soleil. El mercado de los

espectáculos circenses estaba maduro; sin embargo, el Cirque du Soleil rompió esquemas: no se limitó a ofrecer más de lo mismo a mejor precio o con mejores profesionales, malabaristas o payasos, sino que cambió la concepción de lo que se podía esperar de un circo. Previó aquello que iba a gustar al cliente al conocer las tendencias contemporáneas: el circo asociado a glamour, teatro, poesía, belleza de los escenarios, etc., con lo que excedía las clásicas acrobacias circenses.

Satisfacer eficazmente esas necesidades. Siempre hay que dar al cliente más de lo que espera. Ello supone buscar la excelencia en la calidad del producto, la calidad de la distribución o logística y la calidad del servicio posventa. En cuanto a las emociones, hemos de buscar la excelencia tratando de asociar nuestro producto o servicio a determinados valores, sensaciones o sentimientos en la mente de nuestros clientes. Por otra parte, debemos de tratar de reducir al máximo las incomodidades (tiempo de espera, proceso de compra, etc.) e inseguridades (garantías de devolución, fiabilidad de venta por Internet, etc.) y adecuar el precio al valor ofrecido, ya que el mismo condiciona fuertemente las expectativas sobre la propuesta de valor.

En cualquier caso, se trata de identificar lo que se conoce como "el pasillo del cliente" y "los momentos de la verdad", es decir, analizar aquellos momentos en los que el cliente está en contacto con nosotros antes, durante y después de la compra del producto, y examinar qué aspectos de dicha relación le satisfacen más, cuáles le resultan indiferentes y cuáles, molestos o inaceptables. Aquí, es clásico el ejemplo del alquiler de coche. El cliente primero buscará información sobre modelos y precios, después hará la reserva, más tarde llegará al mostrador para recibir el coche, lo utilizará y lo volverá a entregar. En cada uno de esos momentos el cliente está teniendo percepciones sobre nuestro producto y servicio, y alberga determinadas expectativas. Debemos conocer qué aspectos de toda esa relación valora más y le resultan más determinantes para decidir o repetir o no la experiencia, y actuar en consecuencia.

Evaluar la calidad del servicio y el grado de satisfacción del cliente. Contamos con dos maneras de evaluar la calidad y la satisfacción: los indicadores de calidad internos (sistemas tasados para comprobar la calidad del producto y la logística, que examinan posibles taras o defectos, retrasos en el plazo de producción o entrega, etc.) y externos (las encuestas de satisfacción al cliente, los focus groups, los estudios de mercado, etc.).

Sin embargo, los datos que nos llegan de todos estos indicadores no servirán para una detección efectiva de nuevas necesidades del cliente y su satisfacción si no se interpretan con sentido de misión. Por ejemplo, sin sentido de misión es muy posible que las personas que trabajan en el departamento de fabricación no estén interesadas en lograr reducir el tamaño de un tetrabrik únicamente porque un informe derivado de un focus group refleja que al cliente parece gustarle más ese tamaño. O quienes trabajan en distribución, en modificar las rutas y los horarios para acortar plazos de entrega al cliente solamente porque las encuestas de satisfacción revelan que los plazos de entrega constituyen el punto más débil en la satisfacción del cliente.

Integridad

Integridad deriva del latín integri, que significa 'completo', 'entero'. La Real Academia de la Lengua Española define íntegro como 'adjetivo dicho de una persona: persona honesta, intachable'.

Todos relacionamos la integridad con la coherencia, con la unidad entre lo que se piensa, se dice y se hace. Hemos de ser coherentes con respecto a nosotros mismos y nuestros principios.

El directivo es íntegro cuando procura la coherencia entre los principios universales que le dicta su conciencia y sus decisiones y actuaciones como directivo. No obstante, hay que tener en cuenta que los principios no pueden aplicarse en abstracto: no pueden implantarse la justicia, la razón, la sinceridad, etc., sino que se actúa con justicia, razón o sinceridad. Y en esa actuación influyen las circunstancias

personales, familiares, sociales y culturales. Un comportamiento determinado que fue íntegro en su día puede no serlo tanto hoy. Así, dar un gran aumento de sueldo al equipo directivo pudo ser justo en el momento en que la empresa obtuvo excelentes beneficios, pero puede no ser íntegro en un momento de crisis, cuando se prevé la posibilidad de una reestructuración del personal.

En ocasiones, determinados principios pueden entrar en tensión entre sí. En parte, la integridad consiste en saber integrar correctamente los distintos principios relevantes al caso. Por ejemplo, el dar un feedback negativo a una persona determinada puede ser acorde con la sinceridad y la justicia, pero si se conoce que esa persona está atravesando un momento especialmente difícil, la sinceridad y la justicia quizá deban matizarse con la humanidad. Puede que sea mejor esperar a otro momento más oportuno, o cuidar especialmente la manera de dar el feedback. Hay que aprender a integrar los distintos principios relevantes al caso.

Trabajo en equipo

Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender las interdependencias que se dan en los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de estas a favor de la consecución de esa meta común. Cada miembro del equipo tiene una personalidad concreta y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que se diferencian de las del resto de miembros del equipo. Todas han de manifestarse, entrar en juego y relacionarse entre sí de manera coordinada y en pos del objetivo, y todas son importantes para la eficacia del trabajo en equipo.

Trabajar en equipo requiere el ejercicio de una serie de capacidades esenciales como dar y recibir el feedback, ser adaptable y gestionar bien el tiempo.

Dar y recibir feedback. Dar feedback es proveer información a alguien sobre su trabajo y su manera de trabajar, y recibir feedback es recibir información sobre

nuestro trabajo y nuestra manera de trabajar. El feedback requiere una preparación seria previa y mucha precisión y objetividad, tanto a la hora de darlo como de recibirlo.

Adaptarse. Adaptarse es la capacidad de acomodarse, ajustarse, avenirse a los otros y a otras circunstancias. Sin esfuerzos de flexibilidad y adaptación, el riesgo de resbalar fácilmente por la pendiente del individualismo es muy grande. Por ello, es importante aprender a gestionar conflictos y tratar de entender a los demás sin juzgarlos.

Gestionar bien prioridades y compromisos. Gestionar bien prioridades y compromisos es saber planificar, dar la importancia adecuada a cada asunto y tener un orden que nos lleve a entregar nuestra parte de la tarea a tiempo, evitar interrupciones, ser puntuales, etc. En esta línea, es importante respetar y dar prioridad a las reuniones del equipo y facilitar que estas, sean presenciales o virtuales, empiecen puntualmente, tengan un timing fijo y un orden del día y de exposición.

Resiliencia

La resiliencia es la capacidad de soportar la presión e incluso el fracaso debido a circunstancias adversas y conseguir recuperar la armonía interna. Implica, por tanto, dos elementos: uno relacionado con el presente y otro que se prolonga en el futuro. El primero es que bajo presión se sigue funcionando y no se cae en la parálisis. El segundo elemento es que después de haber atravesado la crisis, la recuperación de la armonía interna es una recuperación sana, sin rupturas ni deformaciones. Se sale fortalecido de la situación, conservando o incluso mejorando las anteriores condiciones interiores. Es algo parecido al comportamiento del bambú, que se dobla y vuelve a recuperar su posición anterior sin romperse ni deformarse. La resiliencia es un concepto aplicable tanto a personas como a organizaciones.

La resiliencia se compone de tres dimensiones que hay que descubrir y potenciar: perspectiva, recursos y sentido.

Perspectiva. Ante una experiencia difícil, podemos sentirnos tan emocionalmente implicados que perdemos la perspectiva y, con ella, la objetividad a la hora de buscar soluciones prácticas. La perspectiva se mantiene y puede recuperarse mediante actitudes como el autodistanciamiento (focalizarnos temporalmente en hacer cosas distintas que nos distraigan); el realismo (para saber si estamos reaccionando ante una situación con realismo, ayuda preguntar a personas no implicadas en el problema cómo se ve este desde fuera); y la aceptación (la actitud mental sana pasa por aceptar que lo que nos ocurre entra dentro de lo que es la vida y que tenemos libertad para reaccionar de manera proactiva).

Recursos. Tras haber ganado perspectiva sobre el estado objetivo de la situación difícil o crítica que se atraviesa, se trata de descubrir posibles recursos a nuestro alcance para superarla y focalizar nuestra energía en lo positivo. Para ello, podemos contar con recursos físicos (práctica frecuente de algún deporte, paseos, comer sano, actividades relajantes, viajes, etc.); recursos mentales (la empatía, la gratitud, el sentido del humor, etc.); competencias personales (identificar y potenciar nuestras fortalezas principales supone jugar con ventaja); y relaciones sociales (facilitan el que no nos sintamos solos ante una situación de crisis, sino que podamos compartirla y pedir consejo y ayuda).

Búsqueda de sentido. Encontrar un sentido a la situación crítica que atravesamos es lo que consigue que salgamos de nuestro ensimismamiento y le demos la vuelta al problema. En nuestra búsqueda de sentido puede ayudarnos profundizar (acudir a nuestro más íntimo código de valores para recordar qué es lo que consideramos más importante en nuestra vida; eso nos puede ayudar a darnos cuenta de que lo que nos sucede no reviste tanta gravedad); enfocar (siempre podemos cambiar el enfoque, sacando cosas positivas; en los momentos de crisis hay que buscar el sentido que esa crisis puede tener en nuestra vida); y reconstruir (por ejemplo, en vez de centrarnos en cómo recuperar una posición perdida, es mejor preguntarnos qué nueva posición podemos asumir: buscar un nuevo

rol, autotrascendernos). Encontrar sentido a la crisis es esencial para nuestra capacidad de resistencia y recuperación.

Gestión del tiempo

Gestionar bien el tiempo es una competencia básica para un directivo y para cualquier ser humano. La gestión de nuestro tiempo guarda una relación directa con la eficiencia y calidad de nuestra vida.

El proceso de gestión del tiempo se compone de diferentes fases: qué queremos conseguir (misión); cómo vamos a conseguirlo (planificación); cómo vamos a llevarlo a la práctica (ejecución) y revisión periódica de nuestra trayectoria para reajustar la gestión de nuestro tiempo.

Qué queremos: misión. En lo profesional, la pregunta de "qué queremos conseguir" ha de ir unida a la de "en qué somos buenos", porque, si valemos especialmente para algo, será en ese terreno donde podamos aportar una contribución única con valor añadido.

Cómo vamos a conseguirlo: planificación. Hemos de concretar metas que nos ayuden a avanzar en los distintos roles. Por ejemplo, si nos habíamos propuesto ser profesionales competentes, algunas metas concretas que podrían ayudarnos serían acudir semestralmente a un curso formativo sobre el mercado, preparar con un guión escrito y con media/una hora de antelación las reuniones importantes, hacer de coach de nuestros colaboradores más cercanos, etc.

También es esencial distinguir entre lo urgente y lo importante. Las actividades no urgentes y no importantes son fácilmente detectables y, una vez seleccionadas, hay que erradicarlas decisivamente. Las actividades urgentes pero no importantes suponen una llamada de atención hacia cuánto tiempo nos consumen y de qué forma podríamos delegarlas con el fin de tener más tiempo disponible para dedicar a asuntos más importantes. A su vez, las actividades urgentes e importantes deberían ocupar el primer puesto en nuestra agenda. Sin embargo, si casi todas nuestras actividades pertenecen a este

grupo es señal de que algo falla. O nos consideramos insustituibles o no sabemos priorizar temas. Por último, las actividades no urgentes pero importantes son aquellas sobre las que deberíamos reflexionar más. Aquí suelen colocarse temas que mentalmente identificamos como prioridades, como parte de lo que realmente queremos conseguir en la vida.

Ejecución de lo planificado. La vida real solo se ajusta a la planificada por excepción. Manejar el gap entre lo planificado y la vida misma requiere flexibilidad y realismo. Lo esencial es mantener equilibrio entre nuestras prioridades. Hay que asumir que no se llega a todo y solamente lo asumimos cuando respetamos lo verdaderamente prioritario.

Revisión y reajuste de lo planificado. La gestión del tiempo es un hábito en ejercicio constante, que requiere ajustes y reajustes. Cuando tenemos sensación de que no avanzamos, hay que reflexionar sobre qué expectativas teníamos. Quizá eran inalcanzables o poco realistas, por ser demasiado ambiciosas o demasiado inmediatas. Hay que ser capaz de soportar fracasos sin dejar de intentar ajustarnos a lo que hemos decidido que queremos conseguir.

Gestión de conflictos

El conflicto no es una realidad estática, sino dinámica, que pasa por diferentes fases. Según como gestionemos el conflicto, se derivarán efectos positivos o negativos. Si la situación se descontrola, los efectos negativos del conflicto tendrán mucho más peso que los positivos, si es que estos llegan a aflorar.

Hay que distinguir dos dimensiones en el conflicto: la racional y la emocional. El conflicto racional se basa en el desacuerdo sobre algún tema objetivo y suele ser explícito. En cambio, el emocional se caracteriza por afectar al plano personal. Las partes implicadas, al sentirse heridas en su fuero interno, rompen su relación.

Resolución constructiva del conflicto racional. Hay discrepancias que tienen base real y deben aceptarse como oportunidades

para encontrar mejores soluciones a los problemas. A la hora de resolverlas hay que tener en cuenta lo siguiente:

Comunicar constructivamente las diferencias y, en su caso, los sentimientos. Debemos exponer las diferencias a partir de información y datos objetivos, para buscar finalmente el entendimiento, no la confrontación. Puede que contemos con una serie de barreras interiores que nos impidan comunicar constructivamente diferencias y sentimientos: la excesiva rigidez, indecisión, intrusión o frialdad. Es conveniente analizarlas para procurar corregirlas.

Abrir un espacio entre deseable y aceptable. Ante cualquier discrepancia deberíamos analizar qué nos podría resultar aceptable, aunque no fuese para nosotros lo óptimo o deseable. Es importante saber explicar tanto nuestra opción deseable como qué nos resultaría aceptable y qué no, y por qué no. Si la otra parte hace lo mismo, es posible encontrar un terreno común.

Negociar. La negociación consiste básicamente en buscar conjuntamente acuerdos a través de cesiones mutuas. Hay diferentes combinaciones: ganar/ganar (combinación óptima); ganar/perder (propia de las relaciones jefe-subordinado, donde en ocasiones la opinión del primero debe prevalecer); perder/ganar (ver al sacrificio como una ganancia a largo plazo que refuerza la relación); perder/perder (si no se ve la salida conviene buscar mediación o arbitraje).

Resolución constructiva del conflicto emocional. Entrar en una dinámica de dar un feedback emocionalmente constructivo tiene unas consecuencias negativas fáciles de adivinar. Por ello, deberíamos tratar de hacer lo siguiente:

Dar un feedback emocionalmente constructivo. En un proceso de reconciliación conviene que utilicemos una o más de las formas de feedback constructivo ("lo siento", "no importa", "estoy dolido", "gracias"). Por ejemplo, es importante ser capaz de decir "estoy dolido", en lugar de

dejar que la herida emocional se transforme en agresividad hacia el otro.

Una disculpa sincera implica varios elementos: la aceptación de nuestro error; la reflexión sobre sus causas; la disposición interior real hacia el cambio para no volver a herir a otra persona; el decir "lo siento"; la posible reparación del daño; y el refuerzo de la relación dañada con algún gesto.

Ayuda externa. Debemos recurrir a la ayuda externa cuando no logremos llegar a una reconciliación ni la herida provocada por el conflicto cicatrice. Podemos diferenciar los siguientes tipos de ayuda externa:

Mediación. La búsqueda de consenso a través de un tercero que debe ser alguien de autoridad y prestigio para ambas partes.

Arbitraje. Podría definirse como una mediación técnica. Nos comprometemos a decidir de acuerdo con el reglamento, según las reglas de juego objetivas aplicadas por un tercero neutral, el árbitro.

Consejo. Es el diagnóstico y tratamiento de las repercusiones interiores del conflicto por un especialista.

Alejamiento. En ocasiones puede ser conveniente tratar de evitar en lo posible el contacto físico con la persona con la que mantenemos el conflicto y, en su lugar, hacer uso, por ejemplo, del correo interno. En más de una ocasión, el alejamiento se revela como el mal menor necesario para volver a conseguir cierto sosiego y libertad interior.

Los conflictos siempre formarán parte de la vida, pero la clave está en cómo los gestionamos. La realidad siempre desbordará cualquier intento de análisis y disección; sin embargo, los análisis nos sirven de guía de bolsillo ante la realidad.