

# Liderazgo emocional como herramienta de cambio cultural

## *Emotional leadership as a tool for cultural change*

Emilio José García Vílchez

### Resumen

La clave en el éxito empresarial es directamente proporcional al desempeño de las personas que la componen, tanto el logro de objetivos (lo que consiguen) como en la forma que lo hacen (cómo lo consiguen). Esta es la clave de cualquier empresario que desea llevar a lo más alto su organización, tan sencillo, pero a la vez tan complicado.

Para lograr el éxito en un equipo de personas hace falta ser riguroso y disciplinado en cada uno de los procesos que componen “la vida de la persona en una empresa”: desde un correcto proceso de selección, un plan de formación y capacitación adecuado y supervisado, gestión del desempeño (con el correspondiente reconocimiento y *feedback*) y un proceso de formación y *mentoring* por parte de los líderes para mostrar el camino e ir dotando de autonomía a la persona durante su vida laboral. Parece todo muy sencillo y articulado, pero cada persona es un mundo y, por tanto, se trata de hacer un traje a medida que no todos los sastres son capaces de ejecutar correctamente.

En este artículo el autor reúne algunas pautas y experiencias de diferentes enfoques sociológicos y planteamientos de líderes que le han ido inspirando en su camino para que todo aquello que le ha ido haciendo reflexionar en estos 20 años de profesión (con sus aciertos y sus errores) pueda valer como punto de arranque para aquel que haya optado por empaparse del apasionante mundo de las personas.

### Palabras clave

Estructuras de Liderazgo, gestión de personas, reconocimiento, *feedback*, formación, *mentoring*.

### Abstract

*The key to business success is directly proportional to the performance of the people who make it up, “what they achieve”, and the way they do it, “how they achieve it”.*

*This is the key of any entrepreneur who wants to take their organization to the top, so simple, yet so complicated.*

*To achieve success in a team of people it is necessary to be rigorous and disciplined in each of the processes that make up “the life of the person in a company”: from a correct selection process, an appropriate and supervised training plan and process, performance management (with corresponding recognition and feedback) and a coaching and mentoring by the leaders to show the way and provide autonomy to the person during their working life. It seems all very simple and articulate but each person is very different and, therefore, it is about making a suit as not all tailors are able to execute correctly.*

*In this article the author collects some guidelines and experiences from different sociological and leaders’ approaches, that have been inspiring him on his way during his 20 years of profession, with their success and mistakes. These learnings can be used as a starting point for those who have chosen to learn about “the exciting world of people”*

### Keywords

*Leadership, people management, recognition, feedback, coaching, mentoring.*

CODIGO UNESCO: 610905 Comportamiento en la Organización

Recibido / received: 29/12/2020. Aceptado / accepted: 25/03/2021.

Ingeniero técnico industrial en Química, ingeniero en Organización Industrial y doctor en Ingeniería de Procesos y Sistemas por la Universidad de Valladolid. Posgraduado en logística e ingeniería de la calidad. Máster en prevención de riesgos laborales y más de 20 años de experiencia en la gestión de equipos en organizaciones nacionales e internacionales.

E-mail para correspondencia: emigarvil@gmail.com.



Foto: Shutterstock.

## Fundamento teórico

### Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos que se pretenden alcanzar con el siguiente artículo:

- Entender las diferentes bases en las que se fundamenta la toma de decisiones y, por tanto, los comportamientos de una persona, para poder alinearlos con los de la organización ante un cambio.
- Desarrollar cuáles son los diferentes aspectos que motivan a las personas para dar lo mejor de sí en su organización para poder explotar su potencial. El líder como centro del cambio. Hay que saber qué hacer para motivar.
- Establecer los aspectos clave en los que se debe trabajar desde el liderazgo para satisfacer las necesidades y lograr el compromiso una vez que se conoce qué busca la persona emocionalmente y se determina qué es lo que necesita en función de su plan de desarrollo y capacitación (tanto habilidades sociales como técnicas).

### Modelo de negocio empresarial actual, adaptación continua al cambio

#### Introducción

Para poder adaptar a las personas a la realidad que vivimos y que puedan expresar todo su potencial, es necesario conocer nuestro entorno y las dificultades que este plantea con el fin de que todos los miembros de la organización impulsen la *boja de ruta* de la empresa (o plan estratégico). Para alcanzar los resultados previstos, deben saber qué modelo de negocio predica para poder interiorizarlo y alinearse con él. Debemos conseguir que las personas sean como surfistas que se adaptan a la ola, y no al revés. La única manera de tener éxito es que la organización defina un modelo basado en unos principios y valore y que las personas se anexionen al él por convicción.

Todo esto lleva asociado un cambio importante en las personas. Se necesita que estén técnica y psicológicamente preparadas para poder afrontarlo. Las personas deben estar antes que los procesos.

Las personas deben estar motivadas para cambiar, poder encontrar razones

que conducen a hacer algo, dado que, si no es así, el cambio por sí solo no llegará nunca. Para que este cambio llegue, se necesita liderazgo, ese soporte que cataliza y canaliza el camino. Todo lo que merece la pena en la vida cuesta, se cuece a fuego lento. Liderar es hacer que las personas hagan más de lo que hacen dentro de la empresa y que lo hagan por su propio convencimiento, motivadas a llevarlo a cabo por iniciativa propia debido a que ven recompensado su esfuerzo de alguna manera. Esta es la función del líder.

La gestión empresarial es muy ingrata. Como expresa Fernando Rodríguez de Rivera Cremades, director general de Bodegas Pradorey y profesor de la Universidad Complutense de Madrid (2020), en tiempos de bonanza, los ciclos económicos tapan muchas ineficiencias, así como en tiempos de crisis las buenas gestiones pasan desapercibidas, y así te sientes que nada y nada y nunca llegas a la orilla. Sin embargo, si las cosas no salen, si nuestras empresas caen y tú has dado todo lo que tienes, no puedes exigirte más. El fracaso forma parte del éxito. Esa experiencia te ayudará a ser mejor pro-

fesional y mejor persona, porque hay que creer que las personas somos como las plantas, y cada cierto tiempo (las vidas cada año), la vida nos brinda la oportunidad de reinventarnos y dar la mejor versión de nosotros mismos. No hay atajos para el éxito y, a menudo, este es una carrera de fondo. El tiempo nos termina de poner a cada uno en nuestro sitio, aunque a veces sea a muy largo plazo. Hay momentos de dudas y de miedo, de vértigo, pero tenemos que tener claro que eso es inherente a la condición humana y que lo que nos diferencia es cómo los gestionamos. Nadie nace sabiendo, por lo que no hay que agobiarse, sino vivir esos momentos como aprendizaje y crecimiento. Nada es en balde.

Un aspecto importante que hay que tener en cuenta es que poner en marcha un cambio antes de que otro cambio haya finalizado es un error porque no hemos dejado sentar las bases del primer cambio. Debemos, por tanto, planificar los cambios de forma secuencial y gradual, haciendo participar a todos los agentes desde arriba hacia abajo, explicando lo que se espera de cada persona en cada fase y cómo va a cambiar su manera de trabajar.

#### **Pautas para el cambio que hay que tener en cuenta dentro del modelo de negocio**

A continuación, se muestran los nueve principios clave que debe incluir el modelo que nos ayuda a conseguir que la transición de cambio sea efectiva. Se han tenido en cuenta diferentes aportaciones de líderes como Mark Schneider, CEO de Nestlé S.A., y Fernando Rodríguez de Rivera Cremades (2020), entre otros:

##### *1. Establecer una cultura corporativa como cimiento de todo lo demás*

Cambio es dejar una cosa o situación para tomar otra. Las personas tienden a hacer siempre lo mismo por naturaleza; cuando cambian las cosas cuesta asumirlo. Es lo mismo que ocurre con los ríos que bajan por las montañas: van por su camino siempre y van dejando surco, si se cierra el paso natural van a buscar una alternativa, pero cuesta de nuevo hacer el surco.

Por ello, los pasos que hay que tener en cuenta para establecer un modelo empresarial que lleve asociado un cambio de cultura deben ser perfecta-

mente planificados. Aquí se presentan cinco aspectos que hay que tener en cuenta para llegar al éxito:

- a. Fijar la misión, visión y valores generando unas políticas y un plan estratégico para desplegar proyectos/estándares que impacten en los principales indicadores clave de desempeño o KPI de las empresas para poder materializarlo en algo que los trabajadores entiendan y puedan identificar cómo su trabajo diario influye en los resultados de la empresa. Lo interesante es encontrar valores comunes entre la persona y la empresa para poder llevar a cabo el cambio. Si no coinciden hay un problema con esa persona en esa empresa, no hay alineación. Para esto hay que escuchar, observar y preguntar mucho.
- b. Transparencia en la transformación que se va a llevar a cabo. El personal debe estar informado del proyecto que se va a acometer y qué se espera de ellos.
- c. Activar los corazones y mentes de las personas para conseguir el compromiso. Necesitamos que todas las personas tengan la mente abierta al cambio y puedan aportar.
- d. Si vamos a cambiar algo, hay que hacerlo rápido en un área piloto (máximo en tres meses) y lograr un éxito que podamos extender al resto. Si nos equivocamos tenemos capacidad de maniobra para cambiarlo.
- e. Hay que conocer las motivaciones de las personas, o lo que es lo mismo, las razones que nos llevan a hacer algo. Las motivaciones van cambiando con el paso del tiempo y para que esto suceda necesitamos ir conociendo qué es lo que nos motiva para poder sacarlo adelante; necesitamos saber el propósito de las cosas. Lo complicado es conocer los valores que motivan a cada persona porque son distintos. Si los supiéramos sabríamos cómo arrastrarlas al cambio. Lo interesante es encontrar valores comunes entre la persona y la empresa para poder llevar a cabo el cambio. Si no coinciden hay un problema con esa persona en esa empresa. Para retroalimentar estas motivaciones se dimensionan cuatro tipos de salario:
  - Salario racional: salario monetario, fijo + variable (asociado a retos).

- Salario experiencial: reconocer los logros con experiencias (viajes, entradas a conciertos, comidas en restaurantes, etc.). Son experiencias personalizadas que recordará siempre.
- Salario intelectual: además del plan de formación que tenga previsto dentro del plan reglado, se trata de poder tener tiempo extra para la ganancia de otros conocimientos no vinculados directamente a su puesto que sirvan para la organización.
- Salario actitudinal: contribución de la persona a la generación de ideas y nuevos productos/procesos. La mejora continua es el motor del cambio.

##### *2. Tener en cuenta el entorno cambiante*

Hay dos temas en particular que influyen en el contexto en el que operamos: un entorno político-macroeconómico desafiante y factores clave que redefinen la industria, con presiones procedentes de los negocios tipo *start-up*, por un lado, y las compañías con reducciones extremas de costes por otro. Nos encontramos ante un entorno difícil en el que hemos de aprender a competir.

##### *3. Infundir velocidad a las operaciones*

Adaptarnos al nuevo entorno requerirá cambios, y el elemento clave para tener éxito es la velocidad; necesitamos responder a las nuevas tendencias de una manera más rápida, aunque esto signifique asumir algún riesgo. Internet ha revolucionado la manera de entender los negocios. El cliente quiere las cosas rápido, sin fallos y sin tener que salir de casa para obtenerlo. Los métodos de compra han cambiado.

##### *4. Simplicidad en el desempeño*

Sabemos que una organización, por lo general, es compleja, y cuanto mayor es, más compleja se torna. Esto implica que debemos ejercer la máxima simplicidad en todo lo que hacemos. Cultura Lean: hay que plantear los procesos desde el inicio hasta el fin y analizar cada una de las tareas para descubrir los despilfarros y así eliminarlos y, si no es posible, optimizarlos.

### 5. Conciencia de costes, gastar lo necesario y de manera contrastada

En reducción de costes es donde normalmente hay que trabajar más, dado que hay mucho coste superficial que se puede eliminar con cambios. Debemos fijar metas basadas en oportunidades y no tanto en los recursos de los que disponemos. Comparar antes de comprar es muy buen ejercicio, no dejarnos guiar por nuestra intuición y sí por los números. Las inversiones hay que hacerlas allá donde producen un impacto en nuestro plan maestro operacional.

6. *Modelo ejemplar en ética, calidad y seguridad.* Una organización referente es aquella que trabaja con un modelo ético de calidad y seguridad laboral ejemplar en el que las personas son interdependientes en sus comportamientos, lo que garantiza una base robusta para elaborar un producto o servicio seguro y de acuerdo con las especificaciones establecidas, cuando no hay nadie mirando para controlar lo que hace cada uno.

Cuando se buscan atajos y se tiene una visión maquiavélica de la economía o de la empresa, las cosas terminan por explotar. Hoy en día, además, vivimos en la era de la transparencia gracias a la democratización de la información que ha supuesto internet. Esta fluye sin control por medio mundo y la gente cada vez sabe, conoce y demanda más cosas. La legitimidad, que no la legalidad, será clave para competir, y esta tiene que ver con el hecho de que la empresa se comporte como ciudadana corporativa y no solo atienda a sus derechos y obligaciones, sino que lo haga conforme a una serie de valores y principios que todos consideramos propios y deseables. Si queremos proyectar a la empresa a largo plazo, no queda otra que poner los valores en el centro de la estrategia empresarial porque estamos más expuestos que nunca. Y ello tiene que ver con la relación con todos los *stakeholders*.

### 7. Vigila el corto plazo, proyecta a largo plazo

No hay atajos para el éxito, pero como también decía John Maynard Keynes, economista de la década de

1930, a largo plazo todos estaremos muertos. Ese difícil equilibrio entre el corto y el largo plazo es crítico en cualquier negocio y en estos años no ha sido todavía menos. Hay que trabajar pensando en la empresa del futuro, tecnológica y sostenible, en la que la marca tiene un valor incalculable y es muy difícil hacerse paso en un mercado tan global y polarizado. Hay que atreverse a salir de la zona de confort y, para ello, hay que aprender a veces a no escuchar. La digitalización 4.0 es un reto que muchas empresas conocen y desarrollan; la tecnología permite llevar a cabo un control total de los costes, eficiencias y desempeños de las personas para poder tomar decisiones en consecuencia.

### 8. Ganando como un solo equipo

El liderazgo es una parte esencial en este modelo, las personas son el centro y, por eso, la importancia de contar con un equipo cohesionado que tenga los valores personales alineados con los de la organización, que sienta los colores, que vean en su jefe un referente y que les ayude con su inspiración a superar los momentos complicados.

Un jefe no es un líder: el jefe solo cuenta con el poder formal en una empresa, pero no es lo mismo que ser un líder, y las compañías de hoy en día necesitan líderes, personas que sepan hacia dónde se dirigen y que sean capaces de arrastrar al resto de la organización incluso cuando es difícil creer. En esas situaciones el líder tira del carro y se convierte en un asidero para toda la organización. Sin embargo, nadie puede remar solo. El verdadero líder forma un equipo diverso, con gente que piense distinta a él y con espíritu crítico. Trata de rodearse de los mejores y genera entornos en los que el talento pueda desarrollarse, hace que la gente esté enamorada de lo que se hace, genera "hambre" por crecer y mejorar diariamente. Es capaz de retroalimentar a su equipo para que sean cada día mejores escuchando y dando *feedback*, entender sus necesidades para materializarlas en un plan de capacitación haciendo que el equipo evolucione profesionalmente, celebrar los éxitos y ser el primero en asumir los fracasos y potenciar la comunicación como una herramienta de excelencia en el trabajo.

Para que un equipo funcione bien deben tenerse en cuenta estos 5 aspectos en su día a día:

- Liderazgo. El perfil tipo de un líder es: extrovertido, opositor, responsable, neurótico y con apertura a la experiencia. Esto no quiere decir que todos los líderes tengan este perfil.
- Tenemos que trabajar, por tanto, las conductas cambiándolas para poder modificar los valores y las creencias.
- Método y planificación.
- Comunicación eficaz: tanto este aspecto como el anterior son fáciles de cambiar. Esta situación de forma prolongada desmotiva a la gente, tenemos que tratar con gente que se va quemando.
- Cooperación y motivación.

Debe existir un equilibrio entre perfiles de personas que exploren lo que viene y que estén al día y personas que exploten lo que actualmente tenemos para que siga dando beneficios, todo en un ambiente de compañerismo y ayuda.

### 9. Disponer de una hoja de ruta para materializar la estrategia

Para poder acometer el cambio hay que disponer de una serie de acciones estratégicas e indicadores de medida alineados con lo que se quiere conseguir. A este documento se le denomina *plan maestro operacional*. Para ello, el comité de dirección establece las motivaciones que impulsan a alinear la estrategia hacia una determinada área (por qué quiero trabajar en esa mejora y no en otra), los objetivos a alcanzar (qué), indicadores KPI de medida para saber si lo estoy consiguiendo (cómo medirlo) y las acciones a desarrollar en cuanto a capacitación, plazos y recursos necesarios. De esta forma, se planifica todo el año en las áreas estratégicas (seguridad laboral, calidad, coste, servicio, medio ambiente y otras áreas clave) para tener visibilidad del avance y de los resultados, si hay retrasos, si se dispone de todo lo necesario para poderlo acometer, etc.

### La persona en el centro del cambio

#### Aspectos clave en la conducta humana

“Una buena persona debe ser lo suficientemente grande como para admitir sus errores, lo suficientemente inteli-

gente para sacar provecho de ellos y lo suficientemente fuerte para corregirlos”, John Maxwell.

Para conseguir que una persona cambie tenemos que trabajar sus valores. Lo complicado es conocer los valores que motivan a cada persona porque son distintos. Si los supiéramos sabríamos cómo arrastrarle al cambio. Para que ese cambio fructifique **debemos conseguir que las emociones de las personas se traduzcan en conductas**, que es realmente lo que podemos percibir sobre el comportamiento humano, y es sobre lo que podemos actuar para orientar a la persona y hacer coincidir sus motivaciones con los valores de la organización.

La gente se marcha de las empresas cuando se generan expectativas no cumplidas. Por ello, es muy importante saber cuáles son para poder alinearlos empresa-trabajador.

Debajo del comportamiento (conductas) están las creencias, actitudes y valores (Salamanca, 2011). Una persona que tiene actitud positiva es porque demuestra ser proactiva, con ganas de mejorar, se involucra, ayuda a sus compañeros, etc. Es decir, exterioriza una serie de comportamientos que son los que debemos percibir y potenciar. Una persona que es responsable en su trabajo (es un valor) se materializa porque es ordenada, cuida de sus cosas, es puntual, etc. Lo mismo que antes, exterioriza unos comportamientos.

Debajo de las creencias, actitudes y valores está la personalidad que se forja mediante los genes (herencia) y el ambiente (experiencias, formación, etc.).

A continuación, vamos a presentar uno de los modelos más empleados en la actualidad para evaluar y definir la personalidad del sujeto normal, el modelo de Costa y McCrae (1992). El modelo que plantean estos autores se centra en las cinco dimensiones básicas de la personalidad y en sus facetas (Jerez, 2018).

- Extrovertido frente a introvertido. Esta es una de las características que se mantienen desde que se nace, aunque se pueda entrenar para mejorar.
- Estabilidad emocional (respuesta emocional equilibrada) frente a neuroticismo (pasional intenso). Esta es la segunda categoría de la personalidad que dura toda la vida.

- Amabilidad (no soporta el conflicto) frente a oposicionismo (disfruta poniendo todo en duda).
- Responsabilidad frente a irresponsabilidad.
- Apertura a las nuevas experiencias frente a rigidez al cambio.

#### **Cambio de comportamiento para adaptar a la persona al modelo de negocio**

“Si eres padre o madre probablemente ya te hayas dado cuenta de que tus hijos siempre están mirando lo que haces. Y así como los niños miran a sus padres y emulan su comportamiento, también lo hacen los empleados que vigilan a sus jefes”, John Maxwell.

Ya hemos visto antes que lo que está en nuestras manos es poder cambiar conductas. Debemos centrar nuestros esfuerzos en ello; los cambios en los valores serán consecuencia de un cambio en las conductas. Es la parte que vemos del iceberg de la persona, lo que manifiesta en sus comportamientos diarios. El líder debe velar por los comportamientos correctos en su equipo de acuerdo con los estándares que estén previamente definidos en la organización y asegurarse de que están suficientemente comunicados y claros en el día a día. Cuando se detecten comportamientos que no están suficientemente alineados, se deben cambiar. Para trabajar este proceso de cambio hay que tener siempre presente estas dos leyes muy sencillas pero efectivas:

- **Ley 1.** Si la conducta se repite y/o aumenta, esa conducta sí y seguro que sí tiene un beneficio para la persona (me sirve para conseguir lo que yo quiero, evito o acabo con algo negativo o me genera una expectativa de futuro). Una persona que trabaja duro lo puede hacer porque necesita el dinero para vivir y no quiere que le echen de su trabajo o para ascender en la empresa.
- **Ley 2.** Si ante una situación disminuye una conducta o desaparece, esa conducta sí y seguro que sí que no tiene un beneficio positivo para la persona (o es negativo o nulo). Es un castigo, reduce o extingue conductas.

**No hay nada que por definición sea un premio o un castigo.** Lo que

para unos es un premio para otros puede ser un castigo dependiendo de la persona y las circunstancias. Por ejemplo, una felicitación en público para una persona puede ser un premio, pero para otra un castigo.

Para poder cambiar la conducta es necesario saber siempre el beneficio que se obtiene detrás de lo que hace. Si damos un premio más grande que la recompensa que obtiene la persona con una mala conducta, la persona podrá cambiar. Si no es así no cambiará nunca.

Cuando alguien hace algo bien, hay que reconocerlo. El refuerzo positivo se hace antes que llegar al castigo. Hay tres requisitos para aplicar bien el refuerzo positivo:

- Que sea sincero y cierto (proporcional al logro, algo extraordinario).
- Que sea por algo concreto. Se debe aportar el ejemplo concreto por el cual se le da el refuerzo.
- Que sea gratuito. No pensar que estoy felicitando a alguien para cargarle con más trabajo u obtener algo a cambio.

Si hacemos el refuerzo positivo intermitente y no planificado hacemos que se refuerce una conducta positiva. A este sí que hay que darle intermitencia. En cambio, los castigos no pueden ser intermitentes porque perdemos credibilidad como líderes.

El castigo o refuerzo negativo de la conducta es la última herramienta que debemos utilizar para cambiar la conducta. Tenemos que **intentar que la persona cambie por sí sola viendo la parte positiva del cambio**. Tiene un efecto potente pero corto en el tiempo. Para hacerlo de manera correcta hay que seguir las siguientes pautas según lo establecido por Santiago Torre (2019) y otros:

- Debe hacerse en privado. Un castigo el público no es nunca bueno, dado que el resto de compañeros se pueden poner del lado del trabajador castigado (pobre) y el equipo se desmorona, o bien, se ponen en contra de él generando malestar en el equipo.
- Tenemos que haber avisado a la persona que se puede producir el castigo antes de ejercerlo. Por ejemplo, la próxima vez que llegues tarde te quedas fuera de la reunión. Hay 3 tipos de aviso que no valen:

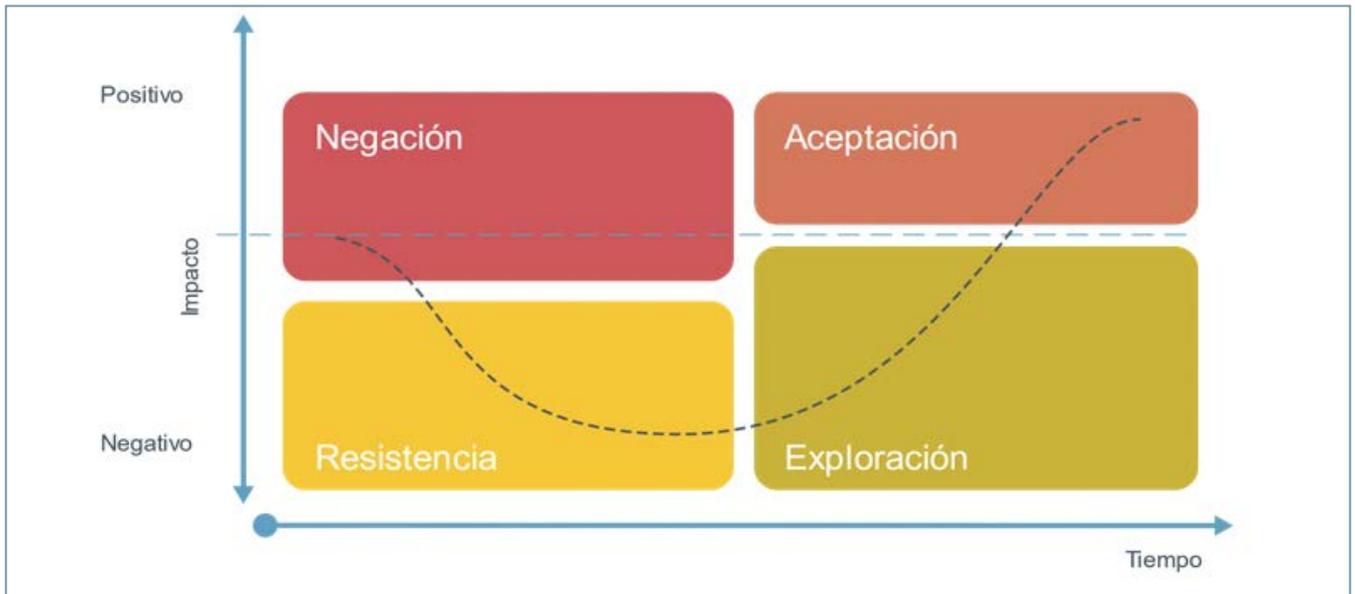


Figura 1. Curva de la resistencia al cambio (Jerez, 2018).

- Aviso al aire: “Tu sigue así que ya verás”. Este aviso es impersonal y como no se concreta en nada las personas no se dan por aludidas. Esto se traduce en una amenaza incumplida.
- La generalidad no vale; aplicar un castigo general no tiene razón de ser. Si en un grupo llega una persona tarde, de nada sirve decir: “Os recuerdo a todos la importancia de la puntualidad”.
- Si me comprometo a tomar una acción ante un incumplimiento de una norma y al final no lo llevo a cabo.
- Próximo en el tiempo. Si ocurre un hecho concreto hay que intentar que no pase mucho tiempo porque si lo dejo se olvida.
- Proporcional al hecho que ha sucedido.
- Debe ser referido a una conducta en concreto y no a una persona. Por una sola conducta a mejorar no podemos concluir que la persona es mala, se juzga en ese momento una conducta en concreto.
- Reforzamiento de una conducta positiva alternativa. Cuando veamos que la persona ha mejorado su comportamiento le tenemos que dar reconocimiento (en privado mejor).
- Sistemático. Tenemos que ser consistentes con el castigo y no hacer que la cosa sea intermitente. Si detecto el incumplimiento debo ser siempre consecuente con el castigo,

no debe depender de mi estado de humor o prisas, por ejemplo. Si no lo hago de manera rigurosa y metódica, se convierte en intermitente y reforzará la conducta negativa. Siempre tengo que castigar las mismas conductas y premiar lo mismo en las mismas circunstancias.

Durante cualquier cambio se producen 4 fases (fig. 1):

- Fase de negación: sigo actuando de la misma manera que siempre, intento pensar que nada ha cambiado. Existe una inercia, no hay conductas adaptativas y hay ausencia de conductas proactivas. Llega un momento en que hago estas conductas y no obtengo beneficio; cuando esto sucede ya paso a la fase de resistencia.
- Fase de resistencia o rechazo: reconozco el problema, pero no lo acepto, me siento mal y entro en bucle con el problema. Me enfrento al cambio. Cuanto más lucho contra el cambio, más daño me hago y hasta que no me doy cuenta de que no merece la pena no abandono esta fase. La persona protesta e intenta convencer al resto de que el cambio no tiene sentido. El resto de la organización debe ser fuerte para no dejarse convencer. Si estás atravesando un infierno, sigue caminando.
- Fase de exploración: voy aceptando el cambio, voy quedando con gente y voy viendo los beneficios. “El pesimista se queja del viento, el opti-

mista espera a que cambie el tiempo y el realista ajusta las velas”. Cuando soy realista, abandono las viejas creencias y soy capaz de cambiar.

- Fase de aceptación. Realizo el cambio y me adapto al mismo.

#### Competencias clave a desarrollar en los equipos

Una vez tenemos claro cómo hay que cambiar, tenemos que saber qué cosas queremos cambiar. Tom Peters, considerado uno de los mayores expertos en gestión empresarial, identifica cinco competencias clave que desarrollar en las personas para que un equipo esté preparado para afrontar los retos a los que se debe enfrentar en el día a día. Se conocen como las cinco “C” del trabajo en equipo:

- Confianza.
- Comunicación.
- Complementariedad.
- Coordinación.
- Compromiso.

Vamos a ilustrarlas según Gemba Academy (2020). Estas cinco competencias se ven reflejadas en la naturaleza. En 1991 Angeles Arrien pronunció un discurso llamado *Lecciones de los gansos*, el cual estuvo basado en el trabajo de Milton Olson, que estudió el comportamiento de los gansos salvajes. Cada otoño emigran desde Canadá dirigiéndose a un lugar más cálido para pasar el invierno. Vuelan formando una V corta. Los científicos

han descubierto por qué los gansos vuelan juntos formando esa V.

**Complementariedad: volar juntos, el trabajo en equipo potencia los resultados**

Cada pájaro al batir sus alas produce un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en V, todo el grupo aumenta su efectividad en más del 70% con relación a si lo hiciera un solo ganso.

**Confianza: mantenerse alineados, permanecer juntos y trabajar juntos**

Cada vez que un ganso sale de la formación, siente la resistencia del aire y se da cuenta de la dificultad de volar solo, por lo que rápidamente se incorpora al grupo para beneficiarse del poder del compañero que va delante.

**Comunicación: graznido, coraje y aliento para mantenernos motivados**

Los gansos que van detrás producen un sonido propio que emiten con frecuencia, con el fin de estimular a los que van delante y así mantener la velocidad. Las conclusiones de los expertos apuntan a que los gansos que van detrás, con sus sonidos dan ánimos a los que van delante, porque el esfuerzo de los que van en la punta siempre es mayor.

**Coordinación: rotación, es importante compartir la carga entre los miembros del equipo**

El líder no lleva delante a nadie en su bandada y, por eso, él si debe hacer un mayor esfuerzo al aletear. Cuando el líder de los gansos se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otro ganso toma su lugar hasta que él se recupera.

**Compromiso: no dejar un solo ganso atrás. En los equipos de alto rendimiento, las personas se cuidan mutuamente y siempre se ayudan**

Cuando un ganso enferma o cae herido por un disparo, otros dos gansos se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera y solo entonces, los dos acompañantes vuelven a su bandada o se unen a otro grupo.

A nivel profesional, el estudio de Time Manager International (2004) arroja resultados desalentadores:

- El 50% de los trabajadores españoles afirma que se esfuerza lo justo para mantener el puesto.
- El 75% afirma que podría ser más eficaz de lo que lo es en este momento.
- El 40% no se siente orgulloso de pertenecer a su compañía.
- El 80% no se siente responsable de los resultados de su organización.

Para poder ser capaces de desarrollar estas competencias, los comportamientos y valores clave sobre los que se tiene que incidir durante el día a día en cada momento son los siguientes, según lo establecido por Santiago Torre (2019) y otros:

- Lealtad y confianza.
- Humildad.
- Actitud positiva y constructiva, involucrando al equipo y retando.
- Predicar con el ejemplo siempre.
- Tomar decisiones, no dar mil vueltas a las cosas. Decidir con toda la información que se necesite y hacer que se cumplan las cosas.
- Dejar claro al equipo qué se espera de cada uno y cómo será medido: una persona motivada va a querer hacer bien sus tareas y lograr sus objetivos. Un buen líder sabe que un colaborador necesita una imagen clara de la meta a alcanzar y cómo será medida (evaluación por competencias).
- Poner a las personas en el centro y motivarlas. Hay que conocer bien a los miembros del equipo para poder delegar y supervisar tareas, no ser un perseguidor. Hay que dotarlos de herramientas para que puedan aplicarlas en el día a día.
- Perseverancia y constancia, no se trata de hacer cosas extraordinarias.
- Ser fiel a los métodos de trabajo estandarizados, cumplirlos para garantizar que se realizan bien y supervisar que se hagan adecuadamente.
- Respeto: a las personas (independientemente de su puesto de trabajo), al entorno de trabajo, a la cultura de la organización, al cliente, etc.
- Proactivo, con mente abierta al cambio.
- Ser exigente con uno mismo, buscar la excelencia, hacer las cosas sin ser mediocre.
- Reconocimiento y *feedback* como mecanismo de motivación.

- Juzgar habiendo visto las cosas en el terreno y tras haber analizado las causas.
- Desarrollo personal, no estancarse en lo que uno es ahora, sino pensar en lo que puede llegar a ser. Hay que conocer bien el sector y el trabajo que uno desarrolla, la formación y la curiosidad deben ser permanentes. Esto hay que aplicarlo para uno mismo y para los miembros del equipo. Hay que tener siempre el espíritu de la mejora continua.

**El cerebro como gran motor para el cambio**

Los primeros años de vida son clave para forjar la personalidad, especialmente en los aspectos que cambian. Por tanto, en la gestión de personas tenemos que ser conscientes de que hay cosas que no podemos cambiar porque pertenecen a su genética.

Independientemente de esto, nos tenemos que centrar en aquello sobre lo que sí que podemos influir. La zona límbica del cerebro es la responsable de nuestras emociones. Nuestros comportamientos se rigen por la información que tenemos almacenada en esta zona. Por tanto, para que una persona pueda modificar sus creencias y valores, debemos hacer que la información de la zona límbica cambie. Esto solo se consigue actuando sobre los comportamientos. Si somos capaces de que una persona modifique sus patrones de actuación, progresivamente será capaz de cambiar su manera de entender la vida personal o profesional, y en ese momento será cuando pueda experimentar un cambio de actitud. Por tanto, la clave de todo esto consiste en impactar en el cerebro para conseguir este cambio.

Según Miguel Ángel Gago (2016), presidente de la Asociación Neurocientífica y Humanista para el logro, el entusiasmo en lo que uno hace es clave, dado que este se manifiesta cada vez que se lleva a cabo una acción, por pequeña que sea. El líder es el espejo en el que el resto se refleja y, por eso, la conducta debe ser ejemplar. Especialmente en los días malos es cuando se demuestra la fuerza de un buen líder.

Daniel J. Siegel, médico y psiquiatra americano, establece que existe una conexión directa entre la mente, el cuerpo y nuestras relaciones. Mediante nuestros pensamientos podemos realizar cambios físicos permanentes

en las redes neuronales de nuestro cerebro. De ahí que sea tan importante la energía que transmitimos en lo que hacemos, básicamente, es nuestra actitud ante la vida. Como admite cada vez que tiene oportunidad el consultor y profesor Víctor Kupperts, la actitud multiplica a la suma de los conocimientos y experiencia de una persona. Elegimos a nuestros amigos y profesionales por nuestra forma de ser y lo que pueden llegar a ser en el futuro.

El cerebro que representa el 2% de nuestro cuerpo y consume el 25% de nuestra energía. Por eso es tan importante centrarnos en disponer de esta energía cada día proveniente principalmente de una correcta alimentación, descanso, respiración, hidratación y ejercicio. Las relaciones con los demás también nos aportan energía (generadores de energía) o nos la roban (vampiros de la energía). De ahí que sea clave no desgastarse de forma innecesaria. Las palabras son ondas físicas que transmiten energía y pueden ser usadas como herramienta para destruir o, por el contrario, para impulsar la fuerza interior de una persona. Además de la energía, la liberación de más de 100 tipos de neurotransmisores en nuestro organismo modifica nuestro estado de ánimo, es un proceso bioquímico.

Hay otro concepto muy interesante que son las neuronas espejo descubiertas en el año 1990 en la Universidad de Parma (Italia) por un conjunto de cinco científicos italianos liderados por Giacomo Rizzolatti. Son aquellas que cuando estamos observando el comportamiento de otros son capaces de activar en nuestro cerebro los mismos patrones de actividad neuronal que el sujeto observado, como si nosotros fuésemos la persona que está llevando a cabo esa acción en ese mismo momento. Estas neuronas nos permiten hoy en día aprender los movimientos, desarrollar habilidades comunicativas y sociales, entender el lenguaje, imitar desde muy pequeños (como hacen los bebés), captar las emociones de la gente, etc.

### El líder como impulsor del cambio

#### Introducción

El líder tiene sus propias creencias derivadas de sus valores personales, educación, vivencias, experiencia,

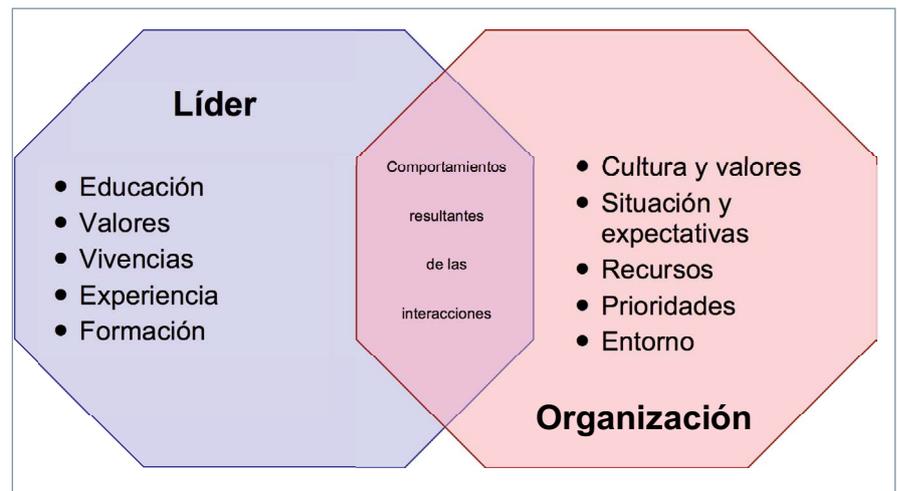


Figura 2. Adaptación del líder a la organización (Jerez, 2018).

conocimientos y formación principalmente. Para poder hacer un despliegue correcto de sus habilidades como líder debe adaptar su modelo y estilo de liderazgo a la cultura y valores, situación, expectativas, recursos, prioridades, etc. de la organización encontrando el punto de equilibrio, se debe hacer como un sastre, a medida. Esta es la labor, debe haber un encaje y sincronización adecuados para que el mensaje fluya y se vea respaldado de hechos concretos en la empresa. Un ejemplo: si el líder predica la seguridad como un valor, y trabaja los comportamientos de su equipo para que así sea, la cultura de la organización debe apoyar este valor dotando de recursos y dando ejemplo en el cumplimiento de las normas y adoptando, por tanto, conductas seguras (fig. 2).

En todo este camino es clave la comunicación. La comunicación descendente sirve para enviar mensajes de los superiores a los subordinados y su principal propósito es proporcionar instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quién debe de hacer qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”.

Para que la comunicación descendente sea aceptada, deben cumplirse determinadas condiciones:

- La persona origen de la comunicación ha de gozar de legitimidad ante los que la han de recibir. Esa legitimidad ha de sustentarse en la competencia percibida de la persona en relación con el que tema que comunica, la confianza que genera en el equipo y el poder de la perso-

na que comunica para aplicar consecuencias.

- El mensaje ha de ser creíble, comprensible y aceptable, tanto respecto a los medios como a los fines.
- El mensaje debe estar fundamentado en un hecho, no puede ser un capricho. Si un subordinado no entiende por qué debe hacer las cosas no las llevará a cabo sin una permanente supervisión (y ese no es el objetivo).

Igualmente, como decía Cicerón, los líderes deben ser moldeadores de conductas. Para poder llevar esto a cabo, el líder debe aprender a gestionar su vida personal, estar al mando de sus decisiones y acciones, para poder liderar a otros. Si no es capaz de crear un correcto clima de confianza y credibilidad en lo que manifiesta o hace, todo lo que se intente construir no valdrá para nada. El mánager, gerente o director no tiene necesariamente que coincidir con el líder. Para ser líder hay que conseguir que la gente nos siga y ejecute las cosas tal cual se han establecido una vez que se han convencido de que es la forma correcta de poder llevarlo a cabo. Hay que conseguir que cada uno sea su propio CEO, que gestione su autoconocimiento como manifestaba Peter Drucker. Es por ello por lo que la colaboración, la integración y el trabajo en equipo son claves para conseguir el éxito esperado según lo establecido por Miguel Ángel Gago (2016). Para poder obtener resultados, no se puede pensar en tareas y respon-

sabilidades aisladas, todo forma parte de un puzzle. “Por un clavo se perdió el caballo, por el caballo se perdió el jinete, por un jinete se perdió la batalla y por una batalla se perdió la guerra” reza un poema medieval sin autor.

#### Diez competencias clave que desarrollar por los líderes

Como ya hemos comentado, el buen líder debe desarrollar una serie de competencias que se traducen en comportamientos en el día a día que demuestran finalmente sus valores y creencias para provocar el cambio de comportamiento de sus equipos. Para poder desenvolvernos con éxito en la sociedad actual no es suficiente con un elevado cociente intelectual. El éxito en la vida ya no depende exclusivamente de los conocimientos intelectuales. Es necesario tener otras habilidades que también se pueden aprender.

La inteligencia emocional recoge todos aquellos contenidos pertenecientes al mundo de las emociones y de los sentimientos, distintos a los cognoscitivos, que permiten al ser humano desarrollarse como persona e integrarse satisfactoriamente en la sociedad en que vivimos. Por tanto, la clave para poder impactar en otros es trabajar la inteligencia emocional.

Según Félix Sanz, psicólogo, consultor y formador para el desarrollo de personas, equipos y organizaciones, un buen líder debe trabajar estos 10 hábitos:

1. Construye relaciones: es una persona que enfoca mucho esfuerzo en construir relaciones positivas en el equipo.
2. Invierte tiempo en conocer bien y comprender a cada miembro del equipo. El líder comprometido desarrolla una amplia comprensión de los impulsores, motivaciones y ambiciones de cada persona y de cómo las emociones juegan con cada una.
3. Suele dar a cada persona la recompensa que esa persona más valora: entiende que cada miembro del equipo tiene una percepción diferente de la *recompensa* de cada proyecto, tarea y trabajo en sí mismo. El siguiente paso es dar a cada individuo lo que más valora.
4. Deja claro qué quiere, cómo

lo quiere y cómo será medido. Una persona motivada va a querer hacer bien sus tareas y lograr sus objetivos. Un buen líder sabe que un colaborador necesita una imagen clara de la meta a alcanzar y cómo será medida.

5. Genera confianza. La confianza es la piedra angular de una relación exitosa, pues una persona que siente la confianza de su líder va a dar un extra en los peores momentos.
6. Trasmite optimismo. Los grandes líderes son personas que superan adversidades y se centran en lo que depende de ellos mismos.
7. Insufla energía. Esa mezcla de confianza y optimismo se convierte en una fuente inagotable de energía a su alrededor.
8. Involucra y reta. Entiende que la motivación se puede mantener a través de la participación constante de los miembros del equipo y alienta a desafiar positivamente cómo se realiza el trabajo y buscar mejoras.
9. Da *feedback* de manera continua. Los comentarios regulares, descriptivos y basados en hechos son un componente clave para mantener a los miembros del equipo motivados y con ganas de mejorar.
10. Y, por último y más importante, se conoce muy bien a sí mismo. Sabe cómo es, de qué descarrila para evitarlo, cuáles son sus impulsores y cómo sus conductas afectan, irremediablemente, a los demás.

Estas habilidades se pueden entrenar, ejercitar y mejorar, pero no inteligencia emocional no mejora de la noche a la mañana. Desarrollar la inteligencia emocional es, de hecho, un viaje que dura toda la vida.

En el cuento *Zen Aprendiendo del bambú japonés*, se transmite un mensaje muy interesante que ilustra el proceso de cambio: “Hay algo muy curioso que sucede con el bambú japonés y que lo transforma en no apto para impacientes. Siembras la semilla, la abonas y te ocupas de regarla constantemente. Durante los primeros meses no sucede

nada apreciable. En realidad, no pasa nada con la semilla durante los primeros siete años, hasta tal punto que un cultivador inexperto estaría convencido de haber comprado semillas estériles. Sin embargo, durante el séptimo año, en un período de solo seis semanas, la planta de bambú crece... ¡más de 30 metros! Por tanto, ¿tarda solo seis semanas en crecer? La verdad es que se toma siete años para crecer y seis semanas para desarrollarse. Durante los primeros siete años de aparente inactividad, este bambú genera un complejo sistema de raíces que le permiten sostener el crecimiento que vendrá después.

#### Conclusiones

Las personas marcan claramente la diferencia en las organizaciones. Su gestión emocional corresponde al líder y todos tenemos un líder dentro que debe aflorar. En función de cómo se trabajen las emociones, los resultados que se obtendrán ante un cambio cultural serán muy dispares. Es muy importante conocer los mecanismos del cerebro, de nuestra personalidad y de las emociones, en definitiva, y cómo se modifican las creencias a través de los comportamientos (qué es lo tangible y lo que puede moldear el líder), para que una vez que se identifique una actitud que debe adecuarse a la cultura y valores de una organización, se pueda llevar a cabo ese proceso de una forma organizada y con resultados. No hay que olvidar que todo esto lo llevamos a cabo porque las organizaciones buscan impactar en la cuenta de resultados, ya sea de forma económica, social o ambiental.

#### Bibliografía

- Gago, M. A. (2016). Neuroliderazgo para el alto desempeño en la vida y en la empresa. Wikimedia Commons.
- Gemba Academy (2020). El vuelo de los gansos. 5 lecciones de Liderazgo. Recuperado el 10 de mayo de 2020 de: <https://www.gembaacademy.com>.
- Jerez, N. (2018). Manual para la gestión de equipos. Luria Psicología.
- Rodríguez de Rivera Cremades, F. (2020). Decálogo para futuros directivos. Recuperado el 12 de octubre de 2020 de: <http://fernando-eneldisparadero.blogspot.com/>
- Salamanca, J. J. (2011). “Modelo de Liderazgo Alerta-Acuero-Acción”. Disponible en: <http://www.alletrust.com/> (consultado el 29 de septiembre de 2013).
- Torre, S. (2019). 14 aspectos básicos del liderazgo. Recuperado el 8 de abril de 2019 de: <https://www.santiagotorre.com>.