

9.2 Funciones, competencias y habilidades directivas



Dirigir es una labor apasionante cuando se hace bien. Y lo mejor es que cuando uno se desarrolla como directivo, se desarrolla también como persona.

Autor: Jesús Ángel Sánchez Pérez

Médico, Coach y Director de la Fundación para la Formación e Investigación Sanitaria (FFIS). jesangsan@gmail.com



TEXTOS DE ADMINISTRACIÓN SANITARIA Y GESTIÓN CLÍNICA
by UNED Y ESCUELA NACIONAL DE SANIDAD
is licensed under a Creative Commons
Reconocimiento- No comercial-Sin obra Derivada
3.0 Unported License.

Se recomienda imprimir 2 páginas por hoja

Citación recomendada:

Sánchez Pérez J.A. Funciones, competencias y habilidades [Internet]. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; 2018 [consultado día-mes-año]. Tema 9.2. Disponible en: (dirección url del pdf)

Resumen

Afirman los expertos que la gente no se va del trabajo, sino de sus jefes. La influencia de los directivos sobre el desempeño de sus colaboradores está suficientemente contrastada por numerosas investigaciones. Y como sucede con toda labor, dirigir es un trabajo que se aprende.

Además de los conocimientos técnicos necesarios, la dirección requiere una serie de habilidades y competencias personales e interpersonales. Algunas de ellas son de índole general, y facilitan tanto la dirección de uno mismo como la propia relación con los demás. Son las llamadas meta-habilidades. Otras son específicas para dirigir a otros. Ninguna de ellas es infalible, y tampoco garantizan el éxito como directivo: sólo lo facilitan. Lo que sí puede asegurarse es que una carencia notable de ellas augura muchas dificultades para uno mismo y para los demás.



Índice

- I. Introducción.
- II. Funciones directivas
- III. Competencias y habilidades directivas
- IV. Meta-habilidades intrapersonales
- V. Meta-habilidades interpersonales
- VI. Habilidades específicas para la función directiva
- VII. Anexo. Modelos de competencias directivas
- VIII. Referencias bibliográficas

En este minitema no pretendemos hacer una lista exhaustiva, sino una descripción fenomenológica y práctica de aquellas que, con unos nombres u otros, están presentes en la mayor parte de autores. Otras competencias, como el liderazgo, la negociación o la planificación, son tratadas en minitemas específicos de DOCU-ENS. Tampoco abordaremos el pensamiento sistémico, aunque inspira el enfoque y el discurso de todo el tema. Pueden encontrarse magníficas explicaciones del mismo en los textos de Kofman o en La Quinta Disciplina, de Peter Senge, entre otras muchas obras.

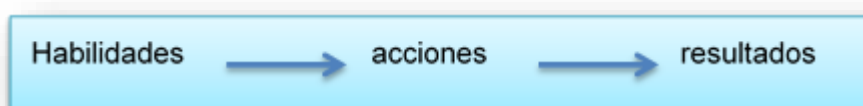
***“La mejor manera de hacer es ser”
(Lao Tzu)***

I.- Introducción

Cuando una persona es promocionada a un puesto directivo, no sólo asciende en el escalafón: la realidad es que ha cambiado de trabajo. Sus anteriores tareas técnicas serán sólo una parte, a veces muy pequeña, de nuevas funciones más complejas, que requieren competencias específicas.

Un directivo trabaja con y a través de sus colaboradores. Es más, un buen directivo trabaja para sus colaboradores (además de para la organización), propiciando las condiciones y contextos para que puedan ser eficaces. Dirigir es, pues, una función de servicio.

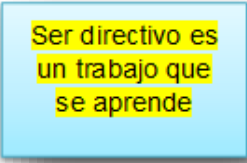
Los resultados que obtenemos en cualquier faceta de nuestra vida son consecuencia de nuestros actos, y nuestros actos vienen condicionados por nuestras habilidades. Desarrollar éstas adecuadamente no elimina los problemas ni aplanan los retos, pero determina cuán capaces seremos de afrontarlos con éxito.



Una persona puede ser un excelente técnico pero un mal director (de ahí el principio de Peter: la gente asciende en una organización hasta alcanzar su máximo nivel de incompetencia).

A la clásica y reiterada pregunta: ¿los líderes nacen o se hacen? la respuesta, definitivamente, es que los directivos y los líderes “se hacen”.

¿Por qué insistir en la idea de aprendizaje y desarrollo? Porque todavía hoy son muchos los directivos que asumen eso de que ellos “son como son y no van a cambiar”, cuando, paradójicamente, en su trabajo se empeñan en que otros sí cambien.



Ser directivo es
un trabajo que
se aprende

Quien tiene una responsabilidad directiva tiene también la responsabilidad de aprender lo necesario para desempeñarla adecuadamente. Además, con ello disfrutará mucho más de su propio trabajo.

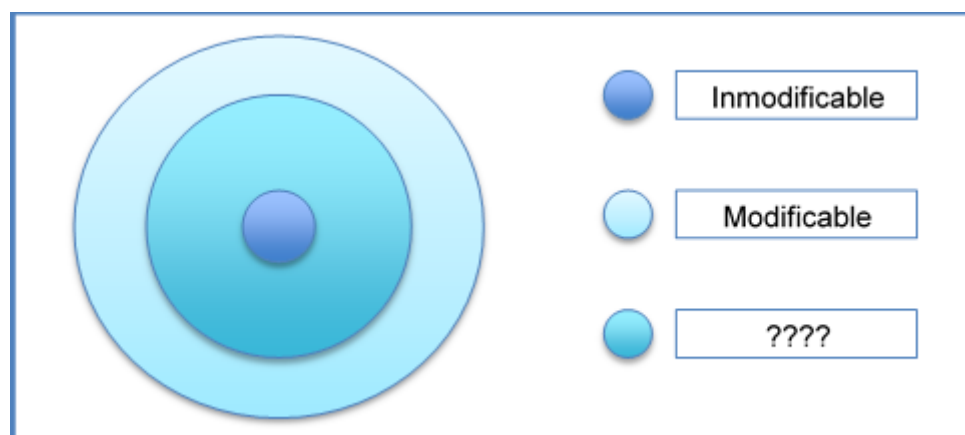
Si bien algunas personas tienen un talento especial para ejercer estos roles (al igual que otras lo tienen para la música, el tenis o las matemáticas), todas las personas que se lo propongan pueden desarrollar las habilidades necesarias para un desempeño apropiado, incluso excelente.

El talento, al igual que el temperamento, es inmodificable¹. Condicionan unas tendencias de pensamiento, sentimiento y acción. Imponen un techo que el entrenamiento no puede superar (no todo el mundo puede llegar a tocar el piano como Mozart o a pintar como Dalí).

En el extremo opuesto, están los hábitos adquiridos socialmente o por educación (horarios, usos sociales, hábitos higiénicos o de vestido, etc.). Estos son fácilmente sustituibles por otros hábitos, si las condiciones lo requieren.

Entre ambos extremos hay una zona “tal vez modificable”². Es el conjunto de hábitos iniciados y mantenidos desde la infancia, más enraizados y que sustentan el carácter (Figura1). Su posibilidad de modificación depende de las experiencias profundas de la vida, de la sensación de necesidad de cambio, de la estrategia y medios que se utilicen. También depende del temperamento, que juega un importante papel, pero no es determinante. Todos conocemos personas ex-bebedoras, ex-fumadoras, ex-agresivas, expusilánimes o ex-inmaduras, que han provocado un cambio radical en su vida. Como dice Goleman³, el temperamento no es el destino.

Figura1: Niveles dinámicos en el desarrollo personal y desempeño profesional

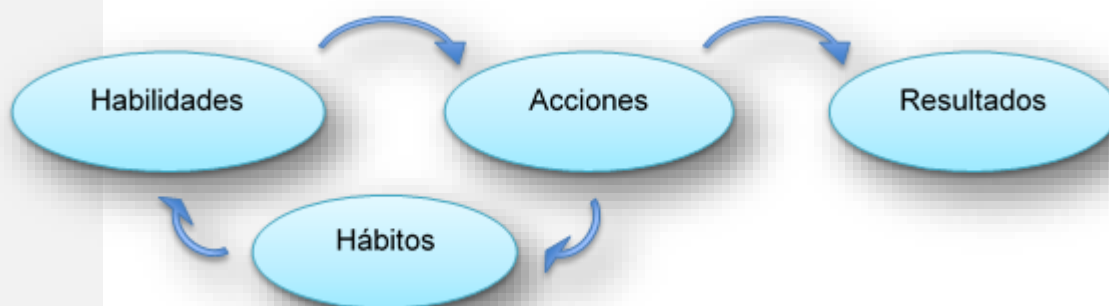


La buena noticia es que no necesitamos del virtuosismo ni la perfección para ser suficientemente eficaces, incluso altamente eficientes.

Nacemos con un potencial de habilidades básicas que vamos desplegando en los primeros años de nuestra vida. Lo que ocurre a veces es que, a partir de un momento dado, dejamos de practicar algunas de ellas (nos interesamos por otras cosas) y éstas tienden a decrecer. Como dice el poeta J. Dryden “Primero construimos nuestros hábitos, y luego nuestros hábitos nos construyen a nosotros”.

Nuestras capacidades actuales se manifiestan en nuestras acciones, y éstas a su vez determinan nuestras capacidades futuras. La habilidad se desarrolla y se mantiene con la acción y con el hábito (Figura 2).

Figura 2: El feed-back entre capacidades, acciones y hábitos



II.- Funciones Directivas

Según el Diccionario de la Real Academia Española (R.A.E)⁴, dirigir es “enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado”, “encaminar la intención y las operaciones a determinado fin”, y también “orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo”. Dirigir personas tiene una dimensión de orientación a la consecución de logros, y una intrínseca dimensión interpersonal.

Minzberg⁵ establece diez roles directivos, agrupados en tres categorías:

a. Roles interpersonales:

- Cabeza visible (representante hacia el exterior)
- Líder (orientar, motivar, crear equipo y cultura)
- Enlace (relaciones con otros servicios, departamentos, personas)

b. Roles informativos:

- Monitor (receptor y centro de información)
- Difusor (hacia dentro de la organización)
- Portavoz (hacia el exterior de la organización)

c. Roles de decisión:

- Empresario (explorador de oportunidades y amenazas)
- Gestor de anomalías y de crisis
- Asignador de recursos y tiempos
- Negociador

Costa y López⁶, siguiendo a Fayol, incluyen la dirección como una más de las funciones de la gestión, junto con planificar, organizar, coordinar y controlar, si bien señalan que cuando los directivos organizan, coordinan o controlan están “dirigiendo”.

La función de dirigir se articula, pues, en las siguientes acciones o tareas:

1. Establecer y/o comunicar objetivos, y planificar las estrategias y tareas
2. Organizar personas (asignándolas a puestos de trabajo) y recursos
3. Coordinar la tarea de los colaboradores y equipos
4. Comunicar y facilitar la comunicación de otros
5. Ayudar a las personas a gestionar su energía y motivación
6. Controlar, evaluar y hacer seguimiento de los esfuerzos y los logros
7. Recompensar o sancionar
8. Solucionar problemas

9. Representar a su organización o departamento hacia el exterior
10. Negociar

1.- La relación entre dirección y liderazgo

Aunque dirección y liderazgo comparten una serie de características y habilidades, no son una misma cosa. Es frecuente dirigir sin liderar. Por el contrario, el liderazgo sin dirección no se sostiene y dura poco.

Para Kotter⁷ dirigir es gestionar la complejidad de una organización para que funcione y consiga los resultados que se propone, mientras que liderar es gestionar el cambio.

Kotter⁸ y Kofman⁹ hablan indistintamente de dirección, gestión o management para referirse a la labor directiva que se encarga de hacer funcionar a la organización en el día a día, y la distinguen del liderazgo, enfocado a hacerla evolucionar en el medio y largo plazo. La dirección “baja a tierra” las ideas y aspiraciones del liderazgo.

Las diferencias fundamentales entre uno y otro vienen reflejadas en la siguiente (Tabla1) :

DIRECCIÓN	LIDERAZGO
Gestionar la complejidad actual	Gestionar el cambio futuro
Planificar y presupuestar	Señalar el rumbo (visión)
Seleccionar y organizar personal	Alinear personas
Controlar y resolver problemas	Estimular voluntades
Objetivos correctos	Satisfacción de necesidades humanas

El objetivo de la dirección es contribuir a que las personas sean eficientes. El del liderazgo, en su máxima expresión, es contribuir a que sean felices.

No se sustituyen, sino que se complementan. La excelencia organizacional requiere tanto de liderazgo como de dirección.

III.- COMPETENCIAS Y HABILIDADES DIRECTIVAS

1.- Concepto de habilidad y competencia

Según el diccionario de la R.A.E. “habilidad” es la capacidad y disposición para algo. Implica no sólo conocimiento, sino destreza, saber-hacer.

“Competencia” es una palabra polisémica (disputa, rivalidad, incumbencia, atribución, competición, capacitación, etc.). Una de sus acepciones es la

“pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (Diccionario de la R.A.E.).

En el lenguaje de Recursos Humanos fue introducida por McClelland¹⁰ para describir los factores que pueden predecir el éxito profesional, más allá del currículum académico, de los rasgos de personalidad y de los test de inteligencia. Todavía Boyatzis^{11,12}, en 1982, hablaba de “características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo y en una organización concreta”. Posteriormente se las identifica con comportamientos:

Levy-Leboyer¹³: *“Las competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”*.

Pereda y Berrocal¹⁴: “Un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”.

Cardona y Chinchilla¹⁵: “Aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función”.

De estas definiciones se deducen varios aspectos de las competencias:

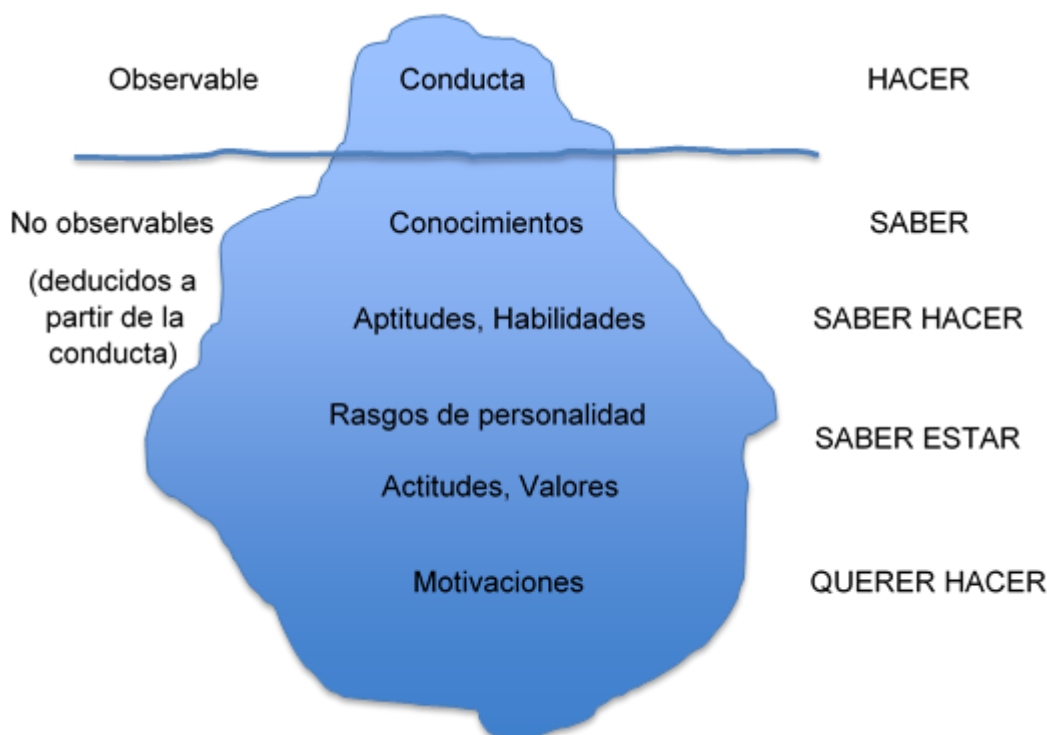
- Son comportamientos observables
- Dependen de características permanentes de las personas
- Causan un desempeño exitoso
- En una función y contextos determinados

Las competencias directivas son los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en la función directiva

2.- Relación entre competencias y habilidades

Una persona que posee determinada habilidad puede decidir no usarla (por ejemplo, por desmotivación o por despecho). En este caso no hablamos de competencia, pues ésta incluye acción y motivación. La habilidad es potencial, la competencia es desempeño real, habilidad en acción.

Una competencia tiene varios componentes (Figura 3).



Pereda¹⁶ añade un sexto factor, externo o contextual: Poder hacer (medios y oportunidades).

Aún hoy persiste cierta confusión en la literatura entre habilidades y competencias directivas, por varios motivos:

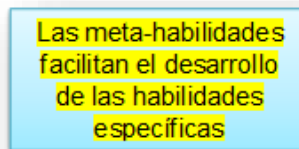
- Existen varias clasificaciones, repertorios y denominaciones de competencias directivas, según los distintos autores (ver Anexo), con similitudes, pero también con notables diferencias entre ellas.
- Las competencias comparten el nombre con la habilidad que las hace posibles (trabajo en equipo, empatía, negociación, etc.).
- Algunos autores hablan de “competencias” para referirse fundamentalmente a las relacionadas con meta-habilidades (autoconocimiento, auto-regulación, empatía, etc.) mientras que llaman “habilidades” a las más relacionadas directamente con la función directiva (delegación, negociación, trabajo en equipo, etc.).
- Por otra parte, **cada organización debe decidir qué competencias necesita desarrollar en sus directivos y trabajadores**, y cuáles son los comportamientos observables para evaluarlas. Así pues, en organizaciones diferentes se dan competencias y definiciones diferentes, a veces bajo el mismo nombre.

En este trabajo hablaremos de las habilidades que, traducidas en hábitos y acciones observables, conforman las competencias directivas homónimas. Al hablar, de empatía, por ejemplo, nos estaremos refiriendo tanto a la habilidad como a la competencia. Más que un catálogo exhaustivo, nos interesa una

síntesis reflexiva de las fundamentales, las que integran a varias de ellas o ayudan a desarrollar las demás.

Hay habilidades específicas, necesarias para ejecutar adecuadamente un comportamiento concreto (por ejemplo, hacer un diagnóstico, delegar una tarea), y habilidades generales o meta-habilidades, que están más ligadas al ser y operan más profundamente, impregnando la mayoría de nuestros actos (como la capacidad de saber aprender o la integridad).

Las meta-habilidades son mucho más importantes, porque facilitan el desarrollo de las habilidades específicas. De hecho, son habilidades básicas que casi todo el mundo necesita para desenvolverse con eficacia. Algunas de ellas se convierten en atributos del carácter.



Nuestras capacidades forman un sistema en el que, como las piezas de un puzle:

1. Se sustentan y potencian mutuamente (se desarrollan unas a otras)
2. Se complementan y equilibran entre sí (juntas conforman un bagaje más completo).
3. Algunas son, además, habilidades complejas, sistemas en sí mismas, constituidas por varias habilidades (como, por ejemplo, la habilidad de influir).

El mejor directivo es el que, para empezar, sabe dirigirse a sí mismo. Algunas de las meta-habilidades fundamentales son **intrapersonales**, y están orientadas a construir los atributos del carácter y a gobernar el comportamiento propio. Son, además, la base de las meta-habilidades **interpersonales**, aquéllas que facilitan la relación con los demás y la influencia sobre el comportamiento ajeno.

Por último, es importante señalar que somos “contagiosos”. Una de las responsabilidades directivas es dar ejemplo. El desarrollo personal del directivo influirá significativamente en sus colaboradores: fabricamos el mundo en el que vivimos a través de lo que contagiamos a los demás.

IV.- Meta-habilidades intrapersonales

1.- Saber aprender

Los seres humanos no podemos saber cómo es la realidad. Tan sólo podemos interpretarla. La realidad es mucho más amplia que nuestros conocimientos y puntos de vista, y entenderla adecuadamente requiere una actitud de apertura mental, de curiosidad y de humildad. Además es imprevisible y está cambiando permanentemente tanto en hechos, como en paradigmas y tecnología.

Vive como si fueras a morir mañana, aprende como si fueras a vivir siempre (M. Gandhi)

Saber aprender es indispensable para conseguir objetivos, para adaptarse a las diferentes situaciones y retos que la vida plantea, para hacer operativos nuestros conocimientos previos, así como para desarrollar las demás habilidades.

En el caso específico del directivo, saber aprender es esencial para afrontar los cambios, para solucionar problemas, para afrontar negociaciones con éxito, y para influir positivamente en los colaboradores: un jefe que se empecina en sus puntos de vista produce desmotivación, ineficacia y sensación de impotencia.

Hay una poderosa razón más, frecuentemente olvidada: cada persona es única, con similitudes y con diferencias con cualquier otra. Toda dirección eficaz pasa por un acoplamiento a las personas a las que se dirige, y eso requiere aprender con ellas.

Qué es aprender.

Aprender es mucho más que adquirir información. Es obtener una comprensión más útil y operativa acerca de una situación o fenómeno, e incrementar la capacidad de afrontarlo adecuadamente.

Su objetivo no es sólo saber, sino comprender y saber-hacer, poder conseguir.

El aprendizaje sin acción es teoría. La acción sin aprendizaje puede representar un serio problema, tanto de ineficacia como de consecuencias secundarias: hacer no siempre significa lograr.

El aprendizaje sin acción es teoría. La acción sin aprendizaje puede representar un serio problema, tanto de ineficacia como de consecuencias secundarias: hacer no siempre significa lograr.

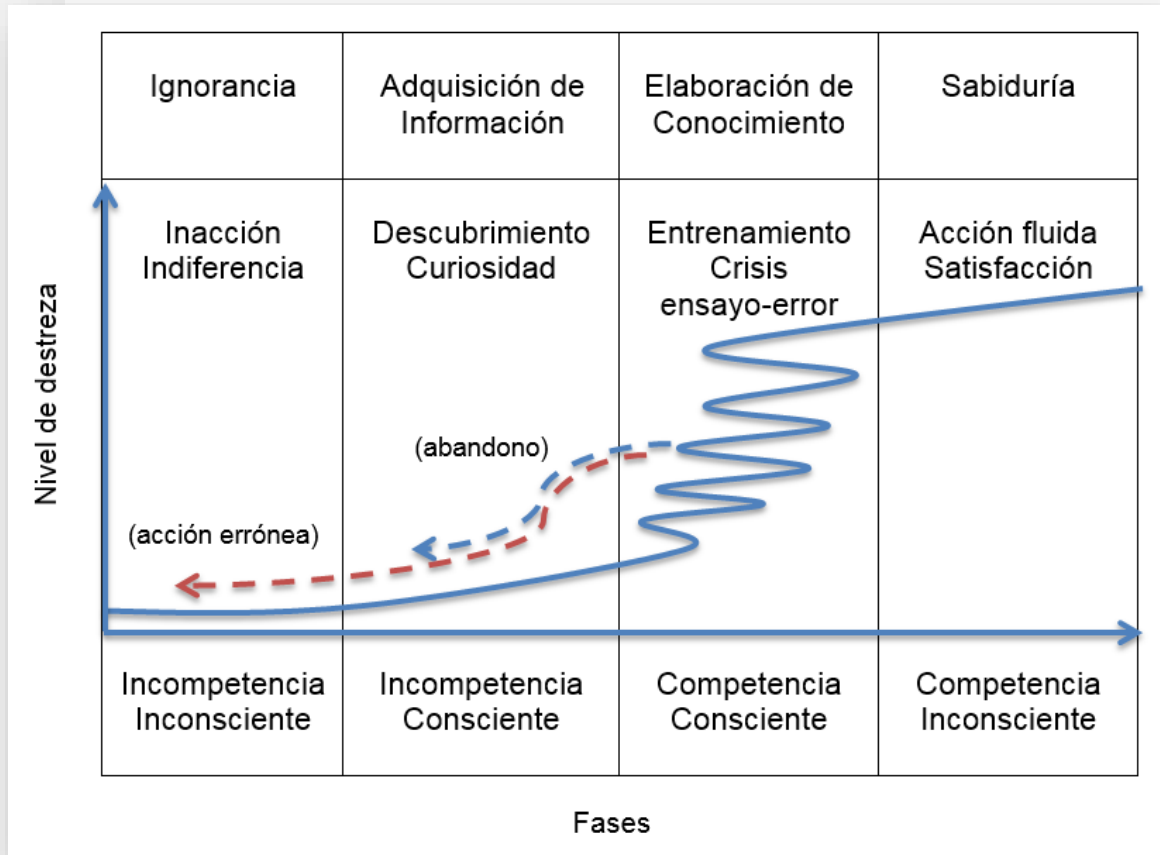
Aprender requiere:

- Humildad para reconocer lo que uno no sabe
- Estar dispuesto a cuestionarse y reflexionar
- Actitud abierta, curiosidad para descubrir
- Capacidad de identificar las fuentes de nuevos conocimientos (que en muchas ocasiones pueden ser los propios colaboradores)
- Flexibilidad para cambiar
- Ser capaz de asumir los errores como parte inevitable del aprendizaje

Veremos dos modelos en relación con el aprendizaje: el que se refiere al desarrollo del saber-hacer, de la destreza y la competencia, y el aprendizaje continuo o aprendizaje experiencial.

a. El desarrollo de cualquier destreza sigue cuatro pasos¹⁷ (Figura 4).

Figura 4: Fases para el desarrollo competente



1. Incompetencia inconsciente: fase en la que ignoramos que no sabemos algo.
2. Incompetencia consciente: reconocimiento de que no sabemos y asumir la responsabilidad de aprender. En esta fase empezamos a adquirir información, por ejemplo, en un curso o con la lectura de un libro.
3. Competencia consciente: es el equivalente al entrenamiento, mediante el que vamos adquiriendo la capacidad de hacer. Requiere atención y disciplina. Es un desempeño no natural, cargado de episodios de ensayo-error. Somos "principiantes".
4. Competencia inconsciente o maestría: la habilidad está desarrollada e integrada. La hemos hecho nuestra, y la acción fluye con naturalidad, sin apenas esfuerzo ni exigencia de concentración.

La fase más difícil suele ser la de elaboración del conocimiento, en función del talento que se tenga. Conlleva casi inevitablemente un mayor consumo de tiempo y esfuerzo, momentos de frustración por impericia y error, por lo que requiere una alta dosis de motivación y autocontrol para no abandonar. Si se produce el abandono, aunque ya poseemos la información, permanecemos en

Toda actividad humana tiene un fin (Aristóteles)¹⁸

la fase de incompetencia consciente (sé que no sé), e incluso a una forma peligrosa de incompetencia inconsciente (creo, erróneamente, que sé).

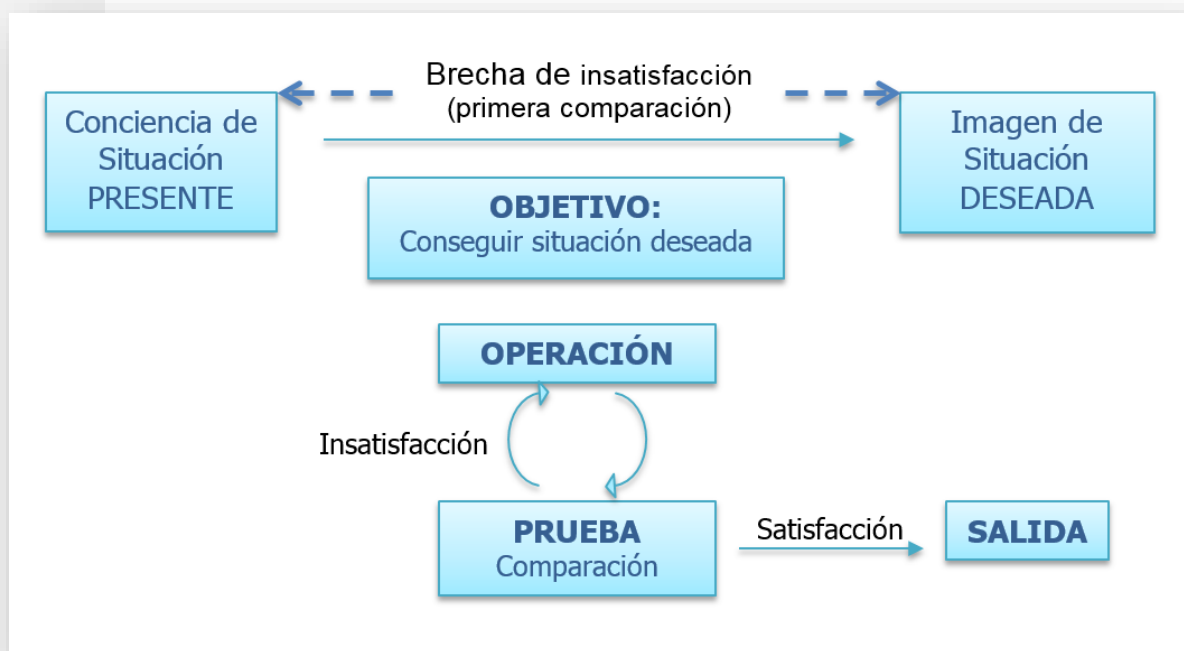
b. El aprendizaje continuo o aprendizaje en la acción. La orientación al logro.

El aprendizaje está relacionado con la voluntad de logro, y se prueba con la consecución de los resultados deseados. Miller, Gallanter y Pribram¹⁹ describieron en 1960 un modelo de aprendizaje y autoeficacia: el modelo P.O.P.S. (Prueba, Operación, Prueba, Salida).

El proceso comienza con la percepción de una discrepancia entre lo que ocurre ahora (o lo que se prevé que ocurrirá en un futuro si no se actúa) y lo que se querría que ocurriese. Es decir, con una brecha de insatisfacción entre lo que se tiene y lo que se desea.

El cerebro establece entonces un objetivo y dirige la conducta y la atención hacia él. Cada acción (operación) va seguida, consciente o inconscientemente, de la evaluación de su eficacia, de si contribuye o no a disminuir la brecha de insatisfacción (prueba). Si el resultado es satisfactorio, el proceso acaba (salida). Si es insatisfactorio o insuficiente, se vuelve a actuar (operación), pero ahora, si se quiere tener éxito, será necesario cambiar la acción (flexibilidad), y para ello es necesario aprender. (Figura 5)

Figura 5: Modelo de aprendizaje y autoeficacia

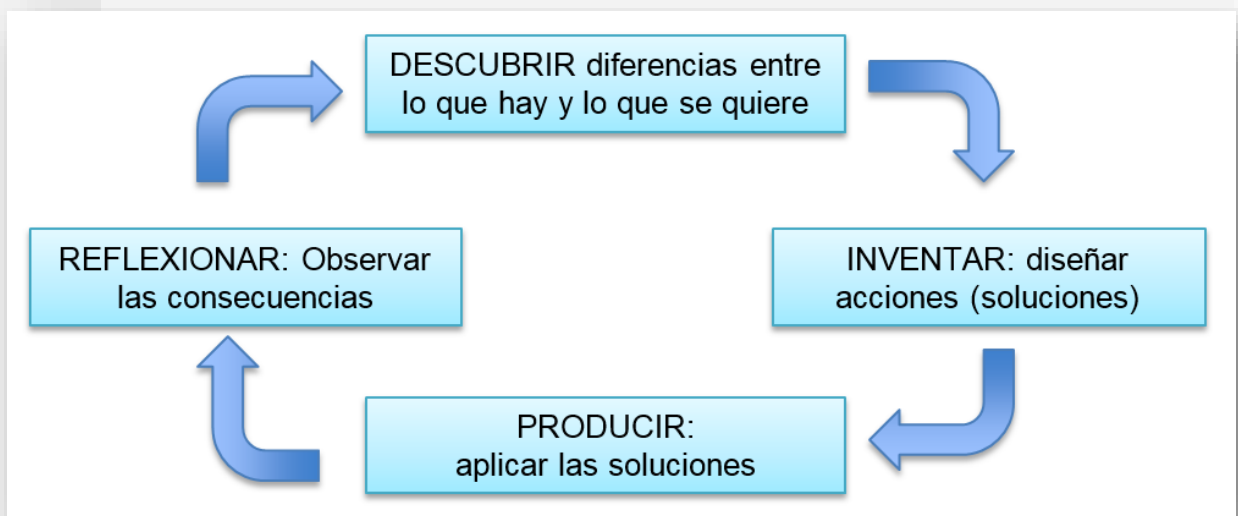


En resumen, para ser eficaces necesitamos:

1. Un objetivo claro y bien definido.
2. Acción: Una secuencia de operaciones encaminadas al mismo.
3. Atención: Evidencias o indicadores (prueba) que permitan evaluar el proceso durante y después del mismo.
4. Flexibilidad para actuar en consecuencia con dicha evaluación.

La flexibilidad es la capacidad (y el resultado) del ciclo de aprendizaje continuo: (Figura 6)

Figura 6: El ciclo de aprendizaje orientado a la acción



Enemigos del aprendizaje

1. No saber que no se sabe (ceguera)
2. No reconocer que no se sabe (por miedo, vergüenza o arrogancia)
3. Confundir el tener opiniones con saber
4. Confundir resignación con realismo
5. Juzgar todo y a todos (y trasladar así las causas y responsabilidades fuera de uno mismo)
6. No escuchar
7. No dar autoridad para que te enseñen, no pedir ayuda
8. No tener tiempo o tener mucha prisa
9. Adicción a las respuestas, haciéndose pocas preguntas y respondiéndolas de forma rápida y superficial
10. No perseverar (por pereza, por miedo, por frustración)

2.- Conciencia de uno mismo

La conciencia de uno mismo es una meta-habilidad nuclear, sobre la que asienta el desarrollo de otras meta-habilidades como el autocontrol o la motivación. Es tan esencial como lo es un buen diagnóstico para un buen tratamiento.

La conciencia de uno mismo incluye la conciencia de emociones, de pensamientos, de necesidades y aspiraciones, así como de las propias capacidades y limitaciones.

Goleman^{20,21} recogiendo los trabajos de Salovey y Mayer²², coloca la autoconciencia en la base de la inteligencia emocional. Consiste, además de ser conscientes de las emociones que sentimos, en comprender a qué obedecen, qué reacciones nos provocan, con qué necesidades están relacionadas.

Las emociones son reacciones del organismo a los acontecimientos (externos o internos), con una doble función: **valorativa** (informan de satisfacción-insatisfacción) e **impulsora** (predisponen el cuerpo para la acción). Condicionan el funcionamiento de la persona en su totalidad: sentimientos, pensamientos, percepción, voluntad, reacción fisiológica, y conductual.

Todas nuestras emociones, incluidas las desagradables, cumplen una o varias funciones importantes, tanto para afrontar las diferentes experiencias de la vida como para relacionarnos con los demás. Por ejemplo, el miedo sirve para huir y protegernos; la ira nos da energía para defender lo que es nuestro o para conquistar algo; la tristeza nos induce al recogimiento y la reflexión sobre aquello que es importante, etc.

La vida diaria propone un ritmo que no facilita la conciencia emocional. Por eso es conveniente asegurarse momentos para prestarse atención a sí mismo. ¿Cómo potenciar la conciencia emocional?

Como señalaba Castilla del Pino²³, “no hay no sentimiento”, pero no siempre tenemos conciencia de sentimiento. Sucede como con el tacto: todo nuestro cuerpo tiene permanentes sensaciones de tacto o de temperatura, pero sólo nos damos cuenta de ello cuando hay variaciones “sensibles” de intensidad o cualidad. Además, los seres humanos tenemos emociones secundarias, sentimientos acerca de nuestros sentimientos (“me avergüenzo de tener miedo, o de sentir envidia”), y juicios acerca de cómo deberíamos ser, que a veces enmascaran la emoción original, induciéndonos al autoengaño.

Cuando las emociones tienen cierta intensidad es fácil reconocerlas, pues se manifiestan de forma clara y evidente. Otras, menos expresivas o más suaves, sólo son reconocidas si se les presta atención, mediante la introspección, la reflexión acerca de lo que sentimos, de por qué y cómo lo sentimos, de cómo reaccionamos, etc.

Las emociones se expresan mediante:

1. Sensaciones físicas o propioceptivas (de fuerza, decaimiento, inquietud, agitación en el estómago, temblor, bloqueo, vitalidad, etc.).
2. Comportamiento motor, qué acciones emprendemos y cómo las ejecutamos. Esto incluye los gestos faciales y corporales, el volumen, tono y firmeza de la voz.
3. Lenguaje: ¿Qué tipo de expresiones usamos? ¿Cómo hablamos del mundo, de los demás o de nosotros mismos? ¿Cuánto y de qué nos quejamos? ¿Qué frases hechas o refranes utilizamos más a menudo?
4. Pensamiento: qué temas ocupan la mente, qué diálogo interno mantenemos, qué perspectiva ofrecen nuestras imágenes mentales, qué desenlaces deseamos, qué historias nos contamos, qué papel creemos que jugamos, etc.

También es muy importante descubrir nuestras aspiraciones y deseos: ¿De qué estás orgulloso? ¿Qué andas buscando todavía en la vida? ¿Cuáles son tus principales motivos de satisfacción? ¿Qué anhelas? ¿Cuáles son tus renunciaciones? ¿Qué te parece valioso?

3.- Responsabilidad

La responsabilidad es, básicamente, asumir que tomamos decisiones constantemente, que somos autores de nuestras acciones, y que nuestras decisiones y acciones tienen consecuencias.

La responsabilidad está estrechamente ligada con la autonomía y control sobre la propia vida, con la proactividad y la capacidad percibida de actuar.

Se completa con la rendición de cuentas (“accountability” en inglés). Incluso en los casos en los que “lo hicimos sin querer”, somos causantes de las consecuencias de nuestros actos.

¿Por qué consideramos la responsabilidad como una meta-habilidad fundamental? Porque da poder. La responsabilidad es, sobre todo, una competencia poderosa, un arma.

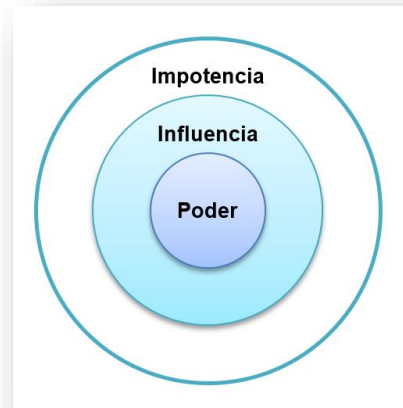
Cuando “nos pasan” cosas, o los culpables son los demás (“había mucho tráfico”, “los técnicos no quieren cooperar”) nos consuela la sensación de inocencia. Pero esta “tentación de inocencia” (Bruckner²⁵), nos debilita de dos formas: nos infantiliza (dependencia) y nos victimiza (impotencia).

La responsabilidad es el ingrediente nuclear de la madurez, y nos predispone a aprender, a corregir, a tomar decisiones y a actuar.

La virtud y el vicio son voluntarios (Aristóteles) ²⁴

No se trata de obviar las condiciones externas, sino enfocarse en los factores sobre los que se puede influir Covey^{26,27} (Figura 7).

Figura 7: Conductas condicionadas por el tipo de control



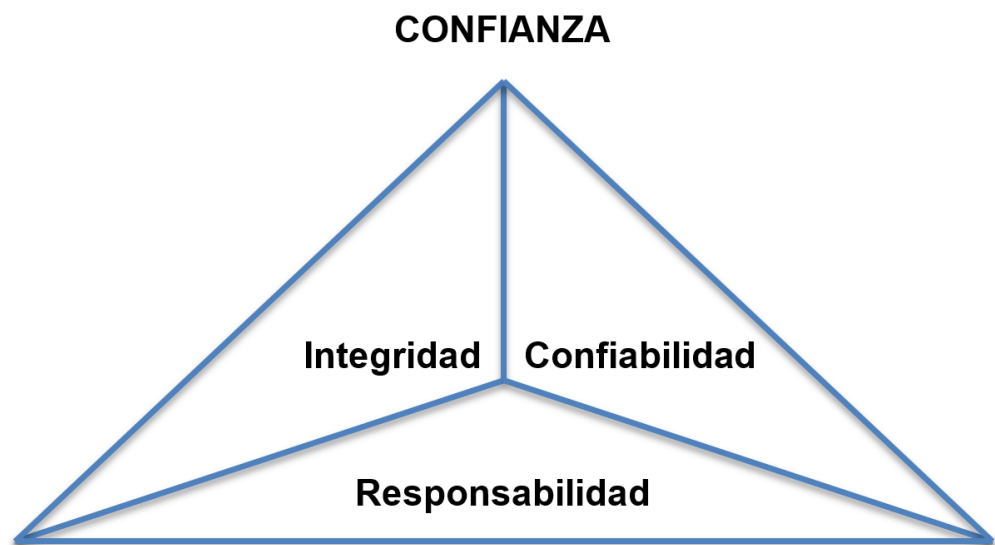
Impotencia: control imposible (factores irremediables)

Influencia: control compartido con otros (o a través de otros)

Poder: control personal directo

La responsabilidad es también un ingrediente básico de otras competencias o meta-habilidades fundamental para el directivo, como la auto-motivación, el saber aprender, la integridad y la confiabilidad, necesarias para generar confianza (Figura 8).

Figura 8: Competencias que generan confianza en la función directiva



4.- Motivación intrínseca o automotivación

La motivación es una predisposición del ánimo para proceder de un modo determinado. Es la fuerza de la tendencia que promueve la conducta.

La auto-motivación es la capacidad de fomentar y mantener la ilusión, de perseverar en el logro de nuestras metas y en la satisfacción de nuestras necesidades. Está íntimamente ligada al éxito, la satisfacción y la felicidad.

Un directivo que no sepa motivarse difícilmente será capaz de motivar a otros.

La motivación intrínseca es un ímpetu optimista en pos de una meta. Es también un freno para las tentaciones de distracción y de abandono. Por tanto, es también un modulador de la atención. Expresa la potencialidad creativa, la plenitud humana y el desarrollo profesional.

Incluye las siguientes habilidades:

1. Conocer los propios motivos (necesidades, aspiraciones y valores).
2. Saber elegir metas y ser consciente de ellas (orientación a logro).
3. Saber demorar la gratificación en pos de un logro mayor o más importante (autocontrol).
4. Saber sobreponerse al desaliento y a la frustración, y perseverar.
5. Cultivar el optimismo y la esperanza.

Elementos de la motivación

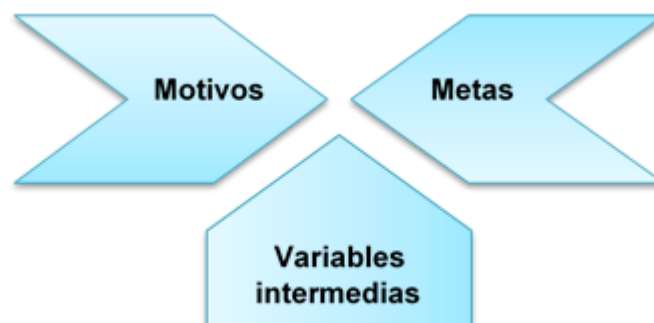
La motivación depende de la interacción de tres tipos de factores (Figura 9)²⁸:

Motivos: Propensiones personal y subjetiva para actuar, impulsos básicos que proceden de la persona. Son las necesidades, las aspiraciones, los valores y los intereses.

Metas: Resultados cuya consecución satisface los motivos, que ejercen un poder mayor o menor de atracción desde el exterior.

Variables intermedias: Factores internos y externos que favorecen o dificultan la percepción de los motivos o la consecución de las metas: capacidades, recursos, posibilidades, normas, incentivos, apoyo, etc.

Figura 9: Factores interactivos determinantes de la motivación humana



a. Las necesidades según Maslow.

Necesidades básicas:

- Fisiológicas (supervivencia, hambre, sed, vestido, cobijo, etc.)
- Seguridad (evitación del miedo y de la incertidumbre, confianza en que las necesidades fisiológicas estarán cubiertas)

Necesidades superiores

- Afiliación o afecto (aceptación, pertenencia, apoyo del grupo)
- Autoestima (confianza en sí mismo y en las propias capacidades)
- Autorrealización (querer llegar a ser lo que se puede ser, a ser más uno mismo, desarrollar la propia potencialidad)

b. Las necesidades según McClelland

1. Necesidad de poder (YO): de mantener el control acerca de decisiones, acciones y medios. Necesidad de influir sobre el entorno.
2. Necesidad de logro (ELLO): de tener éxito, de hacer las cosas bien y alcanzar ciertos estándares de calidad.
3. Necesidad de afiliación (NOSOTROS): de mantener buenas relaciones, de amistad, apoyo, pertenencia, de cooperar y trabajar en equipo.

Las necesidades de logro y afiliación están relacionadas con otras tres:

- Necesidad de inocencia: De sentir que se es leal y se cumplen las reglas del grupo, pues así sentimos nuestro derecho a pertenecer.
- Necesidad de utilidad: Deseo de producir resultados relevantes que sirvan a uno mismo y a otros.
- Necesidad de reciprocidad: Deseo de recibir en una proporción justa a la utilidad que se aporta. Se basa en la apreciación del merecimiento.

c. Las necesidades según S. Covey

1. Físico-económicas: Auto-conservación, salud, alimento, cobijo, etc.
- b. Mentales: Conocimiento, capacidad de entender, aprendizaje
2. Sociales: Amor, amistad, pertenencia, cooperación
3. Espirituales: Sentido, trascendencia, contribución, legado,

d. Valores personales

Los valores son motivaciones que están determinadas culturalmente, especificadas y definidas por las costumbres y creencias de una cultura particular. Son cualidades o estados a los que damos importancia, deseándolos o rechazándolos (anti-valores).

Podemos distinguir entre:

- Valores-fin: estados emocionales y/o espirituales a los que aspiramos a medio y largo plazo. Lo que deseamos ser y sentir.
- Valores-medio: recursos, objetos o estados que consideramos necesarios para alcanzar los valores fin. Lo que deseamos tener.

e. Metas y objetivos.

Una meta será motivadora para una persona si ésta cree que:

1. La meta es deseable y relevante
2. Es posible alcanzarla
3. Ella es capaz de lograrla
4. Alcanzarla es su responsabilidad o de su grupo
5. El esfuerzo y el precio de conseguirlo serán razonables y compartidos
6. Merece conseguirlo

Para ello, el objetivo ha de tener ciertas características:

- Representar un beneficio fácilmente reconocible para quien ha de lograrlo
- Describir un resultado en positivo (“conseguir...”, en lugar de “evitar...”)
- Ser claro, identificable y evaluable (con evidencias sensibles)
- Tener un tamaño adecuado: Trocear los objetivos grandes en etapas (metas volantes); asociar los pequeños a su propósito más alto, para evidenciar su importancia
- Ser ecológico (con consecuencias y precios apropiados)
- Estar bajo la propia responsabilidad y capacidad (al menos en parte)
- Tener una fecha de inicio y de consecución

f. Variables intermedias.

La variable fundamental es la confianza en uno mismo y en los demás, así como en que las consecuencias generales de la acción serán positivas.

Según la teoría de los factores de Herzberg^{29,30}, los factores que conducen a la satisfacción (motivadores) en el trabajo son diferentes de los relacionados con la insatisfacción (higienizantes).

Los factores motivadores aumentan la satisfacción de las personas. Su ausencia, sin embargo, no produce necesariamente insatisfacción.

La ausencia de factores higienizantes producirá insatisfacción y desmotivación. Sin embargo, por sí mismos no producen satisfacción o mayor motivación.

Dicho de otra forma, los factores higienizantes son “el mínimo exigible” para que las personas no se sientan insatisfechas, pero se necesitan los factores motivadores para que además experimenten sentimientos de satisfacción y de motivación.

Según las investigaciones realizadas, se distribuyen como sigue Cuadro 1:

Cuadro 1: Factores higienizantes y motivadores

Higienizantes	Motivadores
Remuneración	Reconocimiento
Estilos de dirección	Logro, realización
Relaciones humanas	El trabajo en sí
Política y gestión	Responsabilidad
Supervisión técnica	Formación, desarrollo

Cómo alimentar la motivación intrínseca:

1. Auto-valorarse, aceptarse como se es y reconocer el propio potencial.
2. Sentirse responsable de uno mismo, de los aciertos y de los errores.
3. Reflexionar sobre los propios motivos y metas, lo que se quiere de la vida y de uno mismo.
4. No compararse con los demás: cada persona es única.
5. Ser consciente de los pensamientos negativos y confrontarlos.
6. Asumir la posibilidad de equivocarse como parte del aprendizaje.
7. Darse ánimos y reconocimiento: cultivar la esperanza y el optimismo
8. Aprender del pasado, pero vivir para el presente y el futuro.
9. Alimentar la confianza en uno mismo: recordarse las propias cualidades, logros y dificultades superadas.
10. Contagiar a los demás.

Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo (Aristóteles)

31

5.- Autocontrol o autorregulación

El autocontrol es la capacidad de mantener el dominio sobre la propia conducta y las reacciones emocionales ante los acontecimientos.

Esto supone:

- Asumir la responsabilidad sobre nuestra conducta
- Empeñarse en mantener la capacidad de raciocinio y elección
- Ser consciente de los propios objetivos
- Saber regular el estado emocional mediante el comportamiento adecuado

El autocontrol no es reprimir o acallar las emociones, sino canalizarlas y conducirlas, hacer que la razón siga ejerciendo un papel modulador de las emociones, y evitar que éstas no nos arrastren.

Aunque parezca paradójico, la capacidad de autorregulación está íntimamente relacionada con la libertad de acción y decisión: quien la posee se rige por sus auténticas prioridades, no por sus impulsos o por las circunstancias. Las emociones intensas concentran la atención en aquello que las desencadenó, haciendo perder perspectiva sobre las consecuencias colaterales de las acciones y provocan una respuesta un tanto burda y poco elaborada. El autocontrol es otro de los ingredientes básicos de la integridad.

Cuanto mejor es nuestra autorregulación,
más respeto podemos mostrar hacia
nosotros mismos y hacia los demás

La cita de Aristóteles ilustra muy bien un ejemplo de autocontrol, a la vez que declara la dificultad de lograrlo del todo.

Un buen autocontrol permite, por ejemplo, expresar indignación por hechos sin agredir a las personas, o soportar el sufrimiento sin buscar la conmiseración o la manipulación emocional, dirigiendo la acción hacia las causas o resultados deseados.

A veces, también es adecuado controlar las reacciones provocadas por emociones agradables. Por ejemplo, la euforia puede hacer que nos descuidemos y asumamos más riesgos de lo recomendable, el gusto por el placer podría inducir un exceso de hedonismo y pereza, etc.

Probablemente, la mayor dificultad para ejercer el autocontrol sea la de tomar la decisión de serenarse, que requiere de la voluntad. Esto es así por dos

razones, de orden neurológico:

- Las emociones intensas tienden a saturar y bloquear la corteza prefrontal, el área cerebral sede de la atención, la motivación y la toma de decisiones.
- La descarga emocional es demasiado “sugerente” y apetecible (“lo que me pide el cuerpo es...”) y se experimenta con una sensación de coherencia personal.

a. Estrategias de autocontrol

Cada tipo de emoción requiere estrategias diferentes para mantener el control.

Con las emociones “calientes” o intensas, tales como la ira, la furia, etc. es útil el enfriamiento: darse un breve periodo de tiempo antes de actuar, y descargar un poco de la energía que han desencadenado (pero no toda, la necesitará para convertir la ira en firmeza y determinación), relajación, escucha, etc.

Las emociones que disminuyen la energía, como la tristeza, la apatía, el aburrimiento, se benefician con el desarrollo de pequeños planes, ponderación de pensamientos y argumentos, gratificaciones por logros, ejercicio físico, etc.

El Modelo de Autorregulación Emocional de Barret y Gross³²(cit. por Madrid)³³, describe cinco puntos en los que las personas pueden intervenir para autorregularse emocionalmente en una situación dada:

1) Selección de la situación: Aproximación o evitación.

2) Modificación de la situación: Una vez seleccionada la situación, tomando la iniciativa y actuando proactivamente sobre ella para dirigirla hacia un desenlace deseado (estrategia de afrontamiento).

3) Despliegue atencional: Elegir en qué aspecto de la situación se centrará (en sus aspectos positivos, tratar de pensar en otra cosa ante una preocupación, distraerse en una situación aburrida, humor, etc.).

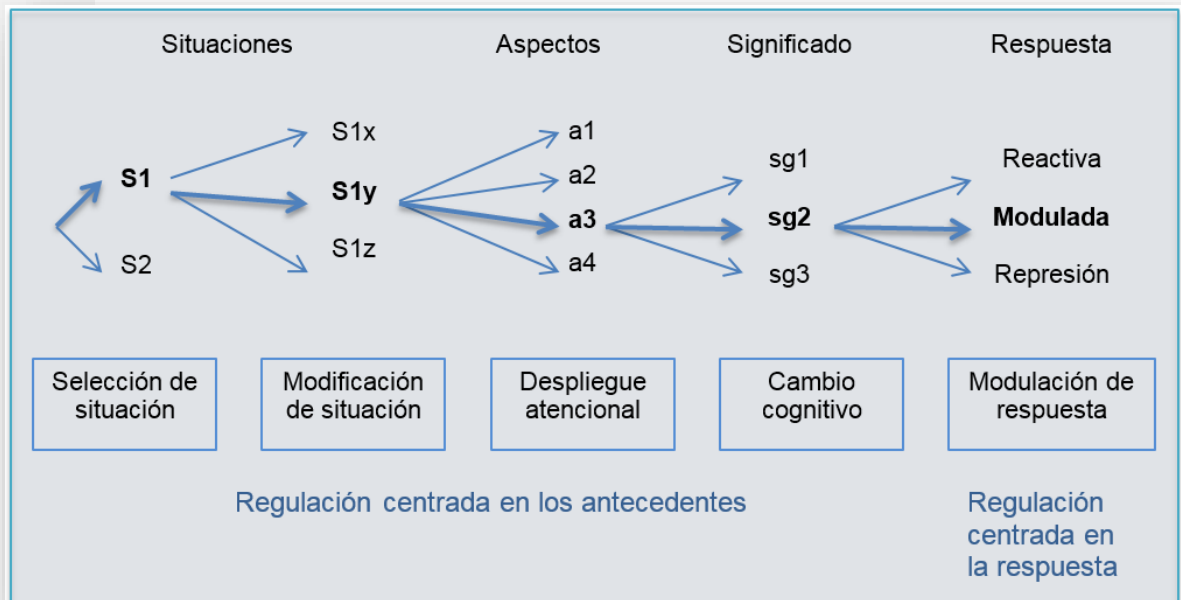
4) Cambio cognitivo: Elegir entre los posibles significados de una situación (por ejemplo, ver un problema como una oportunidad). El significado es esencial, ya que determina las tendencias de respuesta. Gross³⁴ habla de *reappraisal* o reevaluación.

5) Modulación de la respuesta: Intervenir sobre la emoción y la tendencia de acción provocadas por la situación, por ejemplo inhibiendo o reprimiendo la expresión emocional.

Las cuatro primeras estrategias estarían centradas en los antecedentes de la reacción emocional, mientras que la última de ellas estaría centrada en la respuesta emocional.

Gross señala que las estrategias de “*reappraisal*” son a menudo más efectivas que la supresión emocional. El “*reappraisal*” reduce la experiencia emocional y también la expresión conductual, mientras que la supresión reduce la expresión pero falla en reducir la experiencia emocional y puede tener consecuencias sobre la salud si se hace de forma sistemática (Cuadro 2).

Cuadro 2: Estrategias de autorregulación de Gross



6.- Pensar en lo importante. Gestión de la atención.

“No tengo tiempo” es probablemente una de las frases más pronunciadas del mundo moderno. Pero es una frase incompleta: falta el para qué. Ciertamente, no hay tiempo para hacer todo lo que se nos podría ocurrir.

La atención es una de las facultades-llave de los seres humanos. Funciona como una linterna que enfoca partes de la realidad y deja otras en la penumbra. Vemos aquello a lo que atendemos. En el fondo, **gestionar el tiempo es gestionar la atención.**

Neurológicamente, nuestra capacidad es limitada y fácilmente saturable. No podemos prestar atención a demasiadas cosas a la vez. Además, no funciona de forma completamente voluntaria: los asuntos que nos interesan compiten con los que, sencillamente, nos llaman la atención (una noticia, un spot publicitario, una ocurrencia, una persona).

Por ello es necesario decidir qué es importante y qué secundario, establecer prioridades y comprometerse con ellas. Porque “todo lo que no es un compromiso consciente con lo sustancial, acaba siendo un compromiso inconsciente con lo insustancial”³⁵.

Dirigir es también ayudar a los colaboradores a centrar su atención en lo relevante, evitando la distracción de lo accesorio.

a. Urgente, importante. Matriz de Eisenhower (Cuadro 3).

Cuadro 3: La matriz de Eisenhower.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p>Cuadrante I</p> <p>URGENTE-IMPORTANTE</p> <p>Crisis Problemas acuciantes Vencimiento de plazos Asuntos relegados</p> <p><u>Resultados:</u> Estrés Errores, ineficiencia Preocupación Falta de libertad</p>	<p>Cuadrante II</p> <p>IMPORTANTE-NO URGENTE</p> <p>Desarrollo, Innovación Reflexión, Planificación Cuidado, descanso Relaciones</p> <p><u>Resultados:</u> Visión, perspectiva Mejora de capacidad Equilibrio, mejor control Evita crisis</p>
NO IMPORTANTE	<p>Cuadrante III</p> <p>URGENTE-NO IMPORTANTE</p> <p>Interrupciones Reuniones improductivas Papeleo “Prisas” de otros Actividades “populares”</p> <p><u>Resultados</u> Sensación de impotencia Relaciones frágiles Dependencia</p>	<p>Cuadrante IV</p> <p>NO IMP-NO URG</p> <p>Trivialidades, ajetreo Folletos publicitarios Algunas llamadas y mail Actividades de escape</p> <p><u>Resultados:</u> Improductividad Inconsistencia Sentimiento de culpa Estrés, desorden</p>

Según el Diccionario de la R.A.E.

Urgente: Cosa o asunto que precisa su pronta ejecución o remedio.

Importante: Que conviene, interesa, es de mucha entidad o consecuencia.

La urgencia de algo habla del tiempo en el que ha de realizarse, independientemente de su importancia. Ésta tiende al impacto de sus consecuencias. Con cierta frecuencia tendemos a confundir ambos conceptos, asimilando erróneamente que “todo lo que es urgente es importante”.

No somos ubicuos, así que cuando le decimos **sí** a algo, le estamos diciendo **no** a otra cosa. **El hecho es que cuanto más nos dedicamos a lo urgente, menos atención prestamos a lo importante.**

La trampa de la actividad basada en la urgencia

Los asuntos urgentes, importantes o no, comparten algunas características: se hacen notar, son a menudo molestos, y producen una sensación apremiante de inquietud. Atenderlos de forma inmediata nos produce:

- La ilusión de ser útiles, muy trabajadores e importantes
- La obtención de resultados instantáneos, aunque no sean muy valiosos
- Sensación de acción, “sentido de la oportunidad”

Pero a menudo la adicción a la urgencia sólo encubre una falta de criterio y de verdadera efectividad. A cambio, ofrece lo que otras dependencias:

- Alivia la insatisfacción y la inquietud de forma temporal
- Produce una sensación artificial de seguridad, autoestima y control
- Se convierte en algo necesario, acaba absorbiendo nuestra atención
- En realidad agrava los problemas que intenta remediar
- Actúa en detrimento de nuestra vida social y laboral
- Consume nuestras mejores energías

Ley de Pareto

El 80% de los buenos resultados son producidos por el 20% de nuestras acciones. (Estas acciones pertenecen al cuadrante II).

Cuando no hay reflexión ni priorización, el 80% de nuestro tiempo se consume en los cuadrantes I y III, esto es, en las actividades urgentes, sean importantes o no.

Principio de Eisenhower

Antes de realizar una actividad, es conveniente preguntarse primero ¿para qué? (grado de importancia), y después ¿para cuándo? (grado de urgencia)

***El honor es un regalo que el hombre se hace a sí mismo.
(Robert Roy McGregor)***

7.- Integridad y confiabilidad

La eficacia de un directivo es proporcional al grado de confianza que es capaz de generar, así que ésta es una de sus principales responsabilidades. Hay una enorme diferencia en la motivación, el compromiso y en el rendimiento de las personas cuando sienten confianza y cuando no. El precio de la desconfianza es altísimo, tanto en tiempo, como en costes³⁶ y también en posibilidades. La desconfianza alimenta los conflictos, retrasa y dificulta las decisiones, disminuye la energía de los impulsos y debilita los acuerdos. Sin confianza no hay auténtico liderazgo.

Las meta-habilidades que posibilitan la confianza son la integridad y la confiabilidad.

Ser íntegro es respetarse a sí mismo³⁷. Entendemos por integridad el hecho de mantener un comportamiento acorde a las propias convicciones, principios y valores, un comportamiento que “haga honor a la palabra” (Jensen^{38, 39}). Erhard, Jensen y Zaffron³⁹ definen la integridad como “el estado o condición de ser entero, completo, inquebrantable, intacto, consistente”. La confiabilidad deriva de cumplir los compromisos que se adquieren (con uno mismo y con los demás) con integridad y responsabilidad.

La integridad y la confiabilidad no son dones ni talentos genéticos: son atributos adquiridos que se desarrollan y mantienen con las acciones. Cada persona decide en cada momento con qué se va a comprometer, que es esencial y qué es secundario. La integridad se gana paso a paso, y está al alcance de cualquiera.

Víctor Frankl⁴⁰ comprobó en su cautiverio que la dignidad primera y última de cualquier ser humano es su capacidad inalienable para elegir cómo responder a las situaciones en las que se encuentre: entre los estímulos y las respuestas hay un espacio de libertad interior. Siempre podemos elegir actuar honorablemente. Tanto resistir como ceder tiene un precio.

Ser íntegro requiere de una detenida y serena reflexión acerca de cuáles son los principios y valores que nos satisfacen profundamente y a los que queremos atenernos, de cómo queremos ser y vivir.

No es sólo una cuestión moral o ética. Es también una cuestión práctica. La integridad y la confiabilidad son recursos inestimables para producir buenas relaciones, alianzas y poder. Jensen⁴¹ afirma, tras treinta años de estudiar el tema en profundidad, que la integridad y la reputación son importantísimos factores de producción y rendimiento, y que sin integridad nada funciona. Probablemente son, además, la expresión más elevada y auténtica de libertad, y fuente de una satisfacción personal profunda.

Si unión = fuerza,
y confianza = unión,
confianza = fuerza

A menudo se percibe la confianza como algo que “se tiene o no se tiene”, o algo que depende de los demás (confiados o desconfiados). Lo cierto es que, al igual que puede destruirse con bastante facilidad, puede también construirse:

1. Estableciendo explícitamente compromisos concretos que uno puede cumplir (y no comprometerse con lo que no se puede o no se va a cumplir).
2. Cumpliendo dichos compromisos, dando resultados.
3. Rindiendo cuentas y responsabilizándose de los resultados.
4. Compartiendo los logros y aprendiendo de los errores.

V.- Meta-habilidades interpersonales

1.- Mirar con buenos ojos. Empatía

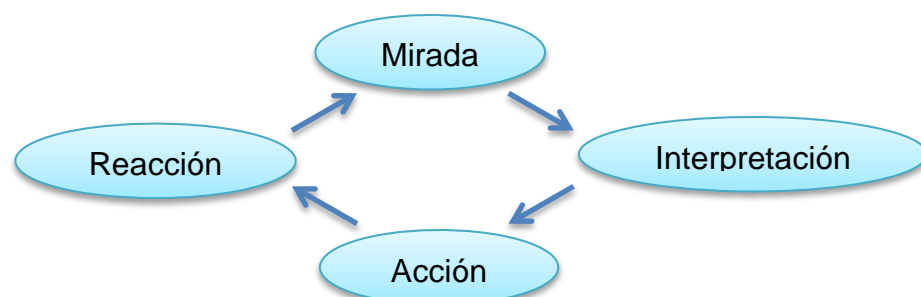
Decíamos al principio que los seres humanos no sabemos cómo es la realidad. Tampoco sabemos “cómo son” las personas. Sólo las interpretamos, nos hacemos impresiones sobre ellas.

Nuestras interpretaciones dependen más de con qué ojos miramos el mundo que de cómo es en realidad. **Personas distintas ven de forma diferente una misma situación.**

¿Por qué es útil mirar con buenos ojos? Porque permite descubrir las oportunidades que las personas ofrecen, más allá de las apariencias, y es una fuente del optimismo necesario para asumir retos con confianza.

Además, actuamos en función de nuestras interpretaciones. También nuestra influencia sobre el mundo comienza en nuestros ojos. Fabricamos el mundo con nuestras acciones, y éstas con nuestra mirada. Muy a menudo, lo que conseguimos son profecías auto-cumplidas, para bien y para mal (Figura 10).

Figura 10: La cuaterna de las actuaciones humanas



Para un directivo, es una enorme ventaja saber ver el potencial y las cualidades de sus colaboradores. Eso posibilitará que les ayude a apoyarse en sus fortalezas. Ello no significa ignorar las carencias, sino valorarlas dentro de un conjunto mucho más amplio y lleno de posibilidades.

Mirar con buenos ojos facilita además la empatía, necesaria para facilitar las relaciones, el aprecio mutuo, la confianza y las alianzas.

La empatía, en un sentido amplio, es el hecho de comprender la interpretación y significado que otra persona da a una situación, los sentimientos que le provoca y sus motivaciones. Es la habilidad social fundamental que permite entender y experimentar el punto de vista de los demás, aprender “de” y “con” ellos.

La empatía es esencial para comprender cualquier situación en la que interactúan personas, y su primera función es posibilitar una visión más global de la misma, a través de la perspectiva de los demás. Es, por tanto, no sólo un componente de la inteligencia emocional, sino de la inteligencia en su conjunto: entender bien una situación es un pre-requisito para encontrar soluciones apropiadas.

La otra gran función de la empatía es posibilitar la complicidad, el acuerdo y el apoyo mutuo. La empatía favorece la confianza, y es imprescindible en un auténtico liderazgo.

Puesto que los sentimientos no son meramente “ideas”, la empatía no puede ser solamente **captar una información**, un entendimiento racional y lógico, sino que, en alguna medida, debe incluir **sentir** algo parecido a lo que siente el otro, siquiera momentáneamente, para que la comprensión sea tal.

La empatía se fundamenta en

- La intención genuina a comprender, una actitud de interés por los demás, que se manifiesta en la forma de escuchar y atender a sus mensajes verbales y no verbales.
- La capacidad de crear sintonía o “rapport”.

a. Escuchar

Escuchar abiertamente implica estar dispuesto a considerar de veras lo que el otro piensa, y, si es el caso, estar dispuesto a cambiar de opinión. Mientras uno escucha bien, sus certezas quedan en suspenso. Todo lo que no sea eso, es una escucha defensiva.

Escuchar ayuda primordialmente al escuchante (le da información, tiempo para reflexionar, oportunidad de aprender, prestigio y credibilidad) y en segundo lugar, al escuchado (puede expresar sus puntos de vista, recibir apoyo, etc.). Como resultado de ello, se favorece la relación.

Las dificultades más habituales para escuchar bien son:

- Etiquetar al interlocutor, pre-juzgándolo: para nuestro cerebro no es posible comprender y juzgar al mismo tiempo.
- Dirigir excesivamente su discurso con preguntas intencionadas
- Dar por supuesto lo que va a decir
- Tener prisa por responder
- Estar a la defensiva ante las discrepancias y las críticas

Para hacer y demostrar una buena escucha:

1. Presta toda tu atención, y da claras muestras de ello (mirada, gestos...).
2. No interrumpas, salvo para pedir alguna aclaración.
3. Asegúrate de que entiendes: “si lo he entendido bien, lo que dices es...”
4. Contesta sólo cuando tu interlocutor haya terminado.

b. Rapport

“*Rapport*” es una palabra inglesa que significa “relación, compenetración, armonía”. Es el resultado natural de una buena comunicación. Pero también es la habilidad y el proceso de propiciar dicha compenetración.

El “*rapport*” es un fenómeno que se da espontáneamente con aquellas personas con las que “tenemos química”, y mucho menos con personas no afines, o en casos de conflicto. Pero vivimos situaciones así muchas veces, y necesitamos entendernos con todo tipo de personas para cumplir nuestros objetivos.

Paradójicamente, cuanto más falta hace la empatía (en aquellas situaciones conflictivas que necesitamos solucionar junto con otras personas) menos espontánea y apetecible resulta. Las personas con una habilidad desarrollada saben provocar la sintonía necesaria para afrontar las discrepancias y los momentos difíciles, para trabajar en equipo, resolver conflictos, etc.

El proceso del “*rapport*” es el siguiente: cuando dos personas sintonizan, van manifestando acuerdo de forma tanto verbal (“sí, claro”, “ahá”, “ya veo”) como no verbal: su postura corporal, sus movimientos y gestos, van poco a poco acompasándose, estableciendo una especie de diálogo corporal, de danza imperceptible. Es un fenómeno tan natural para nosotros que pasa desapercibido si no se observa con atención.

Este comportamiento es el remanente adulto de cómo aprendimos a comunicarnos y empatizar en la primera infancia: por imitación motriz, fundamentalmente de la gestualidad de la madre.

El “*rapport*” ejercido como habilidad tiene tres fases:

1. Atención al otro: Percepción de mensajes verbales y no verbales de nuestro interlocutor (observación y escucha)
2. Sintonía: Respuesta o retroalimentación con mensajes parecidos a los suyos, mostrando entendimiento y acuerdos verbales, así como gestos y movimientos similares
3. Liderazgo: Toma de la iniciativa para hacernos entender, para “conducir” la comunicación, los argumentos, o el estado de ánimo hacia los objetivos del encuentro.

A lo largo de un mismo encuentro, estas fases se combinan muchas veces, en función de la respuesta que el interlocutor va mostrando. El objetivo principal es mantener la sintonía el mayor tiempo posible, pues es la base de posibles acuerdos y de la fuerza real de la relación.

2.- Asertividad e influencia

Fabricamos nuestros ambientes por contagio mutuo. Nos influimos unos a otros de forma permanente, a veces de forma sutil, otras de forma más abierta. La capacidad de influir en la dirección apropiada, contagiando las emociones más favorables, es lo que Goleman llama “habilidades sociales”.

La asertividad consiste, básicamente, en transmitir lo que uno piensa, siente o desea de manera clara, firme, directa y respetuosa.

Es más que un estilo de comunicación: es una forma de estar en el mundo, asumiendo la responsabilidad sobre nosotros mismos y nuestras relaciones, y mostrando respeto por los demás, por sus ideas y valores, sin exigir que se hagan cargo de nuestras necesidades o deseos.

Es, en definitiva, la manifestación externa de madurez personal.

Es preciso balancear equilibradamente la franqueza, el respeto por los demás y por las reglas, la diplomacia y el coraje. Y este equilibrio se cimenta en la claridad de objetivos, en la integridad, la intuición y el entrenamiento.

Quien cuenta con este bagaje se encuentra en condiciones de movilizar a otros, motivarles, persuadirles, influirles, apoyarles, proporcionarles placer o ayudarles a tranquilizarse.

a. "Mensaje yo"⁴²

Es aquél que se enuncia "en primera persona" y desde la propia perspectiva.

Declara el **origen personal** de las necesidades y problemas (“necesito...”, “no veo cómo”), los sentimientos (“me alegro mucho”, “estoy preocupado por...”, “comprendo que...”), de las opiniones (“Creo que...”, “desde mi punto de vista”,

“estoy convencido de...”) y deseos y preferencias (*“Me gustaría que...”*, *“te ruego que...”*, *“quiero decirte que...”*).

Es mensaje yo transmite firmeza y legitimidad, y es el tipo de mensaje asertivo por excelencia:

- Se habla en nombre propio, asumiendo la responsabilidad de lo que pensamos, sentimos, hacemos y decimos.
- Al mismo tiempo, manifiestan implícitamente respeto por los demás y por su perspectiva, no cuestionan su legitimidad, ni les imputan o atribuyen la responsabilidad sobre nuestras opiniones, sentimientos y deseos, no les culpa o reprocha por ellos.

b. “Mensajes tú”

El sujeto de la acción está en segunda persona (*“me has hecho gritar”*, *“me estás cabreando”*, *“eres fantástico”* *“te has superado”*). Declaran la responsabilidad del otro sobre nuestras impresiones y reacciones.

Como forma de crítica se convierte en una acusación (*“no te explicas bien”*, *“no te enteras”*, *“lo has hecho mal”*) o en una exigencia (*“no me repliques...”*, *“lo que tienes que hacer es...”*),

El "mensaje tú" es, sin embargo, muy adecuado cuando se utiliza para declarar aspectos agradables de otra persona (*“te expresas muy bien...”*, *“tienes una gran capacidad de...”*)

c. Expresar reconocimiento y elogio

El reconocimiento ajeno de los propios méritos es un deseo generalizado en casi todas las personas y en todos los grupos humanos. Es también una forma de motivación extrínseca francamente barata. Curiosamente, es de las que más se escatiman. En la vida cotidiana, es fácil que las dificultades y errores sean más llamativos que las cosas que funcionan bien o incluso muy bien (considerado a menudo como “lo normal y esperable”, y por tanto, no digno de mención).

Incluso hacia uno mismo. A veces tendemos a rebajar los propios méritos (por “educación, falsa modestia o por vergüenza) si alguien nos elogia.

Por eso es necesario en ocasiones “limpiarse las gafas” y buscar las ocasiones y los motivos que tenemos para hacer (y hacernos) un reconocimiento merecido.

Algunas sugerencias para hacer un reconocimiento valioso:

- Que sea sincero y que resulte creíble. Evitar que parezca un “latiguillo” o una mera fórmula social. Para ello ha de ser contextualizado y concreto.

- Que sea personalizado, adecuado a las características y preferencias de la persona a la que se lo comunicamos, y proporcional al mérito elogiado.
- Describir de manera específica el comportamiento al que nos referimos, de manera que tengan claro qué comportamiento estamos elogiando.
- Que la persona pueda reconocerlo como propio y merecido, que lo puedan atribuir a su esfuerzo, a su actitud, al logro de los objetivos al que han contribuido.
- Comunicar lo que sentimos ante dicho comportamiento. El elogio ha de ser emocionalmente significativo.
- No sacar ventaja del elogio, no vincularlo a una petición ni a una crítica mayor que el propio elogio.

d. La crítica constructiva

Hacer críticas es una necesidad y una responsabilidad muy frecuente en la función directiva, pero resulta a menudo una experiencia, molesta o difícil. Puede llegar a ser incluso un riesgo para la convivencia social y laboral.

Una crítica bien hecha es aquella que reorienta el desempeño y a la vez mejora la relación. El objetivo de una crítica ha de ser la mejora o el cambio, no la culpabilización o la humillación.

Hacer buenas críticas requiere autocontrol, además de asertividad. La indignación desbordada, el desprecio, el miedo o la vergüenza son los grandes enemigos de la crítica constructiva. Las quejas o el sarcasmo provocan a menudo espontáneas reacciones de defensa, de justificación o de contra-ataque.

Todo aquello que daña la autoestima de las personas dificulta el entendimiento.

Los demás admiten mejor nuestras críticas si también reconocemos de forma habitual sus merecimientos y logros.

Reglas para criticar bien:

1. Recuerda que nadie es perfecto (tampoco tú).
2. Criticar es dar criterios y ánimos para cambiar, no razones para humillar.
3. Tenemos derecho a decir lo que pensamos y a criticar comportamientos que nos afectan.
4. Sé cortés y positivo de manera habitual.
5. Oriéntate al futuro, no te centres en reprochar el pasado.
6. Asegúrate de que la crítica se basa en hechos objetivos.
7. Una crítica cada vez. No mezcles unas cosas con otras.
8. No critiques lo que no se puede cambiar (ser bajo, calvo, etc.).
9. Cuida la oportunidad. Si es preciso, prepara la situación (y sobre todo, prepárate tú, asegúrate de estar lo suficientemente calmado).
10. Sé tan firme con el comportamiento que criticas como respetuoso con la persona a quien criticas.

11. Utiliza mensajes “yo”, claros, directos, firmes y respetuosos.
12. Mantente sensible al impacto emocional que la crítica puede producir.
13. Intenta obtener feedback: ¿cómo se te ha entendido?.
14. Asume las críticas de los demás, incluidos tus colaboradores.

Qué NO es una crítica constructiva

1. Acusar/fastidiar/criticar corrosivamente a las personas.
2. Quejarse de todo aquello que nos molesta, pueda evitarse o no.
3. Decir las cosas de cualquier forma, en cualquier momento, delante de quien sea.
4. Imponer nuestras interpretaciones personales acerca de la conducta de los demás, ignorando los datos o argumentos que las refutan o matizan.
5. Dejarnos llevar por “los nervios” o cualquier otro tipo de actitud compulsiva.
6. Hacer responsables a otros de nuestras propias opiniones.
7. Dar vueltas y más vueltas a las cuestiones que deben abordarse.
8. Decir lo que sea y abandonar la escena sin comprobar los resultados obtenidos.

VI.- Habilidades específicas para la función Directiva

En otros capítulos se aborda de manera extensa algunas de las habilidades y competencias más importantes de la función directiva, tales como el liderazgo, la negociación o la planificación. Trataremos aquí otras que conforman el día a día de un directivo.

1.- Delegar

Es otorgar **autoridad y responsabilidad** a otra persona para que lleve a cabo alguna misión, función o tarea. **No se transfiere la propia responsabilidad, sino que se crea una nueva en la persona delegada ante quien delega.**

La delegación es uno de los factores clave del éxito o fracaso de la tarea directiva⁴³ y de las propias organizaciones. Facilita aprovechar el tiempo, y es la mejor manera de potenciar la madurez y el compromiso de los colaboradores, su autoestima y la confianza mutua.

A menudo los directivos se quejan de que no pueden delegar: las razones suelen ser que no se tiene en quien hacerlo, el escaso compromiso o pericia de los colaboradores, o la falta de tiempo (“termino antes si lo hago yo que si lo explico”). Estas razones son, muchas veces, sólo excusas. No delegar mantiene las dificultades para hacerlo.

Es necesario:

- Delegar hoy en quien tiene la capacitación y la motivación.
- Entrenar a los menos experimentados.
- Fomentar la motivación y el desarrollo de todos.

a. Qué delegar

- Todo lo que un colaborador podría hacer con menor coste de oportunidad para la organización
- Tareas rutinarias y repetitivas, adecuados a la capacitación del colaborador
- Retos controlados que le ayuden a desarrollar sus competencias.
- Aquello en lo que el directivo es un especialista y puede enseñar mejor
- Todas las tareas posibles que, cumpliendo lo anterior, puedan resultar interesantes y estimulantes para los colaboradores.

b. Pasos para delegar con eficacia

1. Clarifica el propósito de la delegación (eficiencia, entrenamiento, distribución del trabajo, reconocimiento, etc.), y el objetivo de la tarea.
2. Selecciona a la persona apropiada, en función del propósito. No encomiendes sistemáticamente a la misma persona tareas que otros rechazan.
3. Explica a la persona por qué la ha elegido, la importancia del proyecto y los resultados esperados, los plazos, recursos y el grado de autonomía de que dispondrá.
4. En función de la competencia del colaborador, evalúa el grado necesario de detalle en procedimientos y acciones, recursos específicos y seguimiento.
5. Pide ideas a la persona delegada.
6. Faculta y capacita a la persona para realizar la tarea.
 - Da permiso y autoridad para tomar decisiones y usar recursos
 - Facilita toda la información que necesite o explica dónde encontrarla
 - Ofrece el apoyo necesario (consulta, entrenamiento, recursos, etc.)
 - Comunícalo a terceras personas afectadas
7. Valora documentar la delegación por escrito con los datos anteriores. Eso da énfasis a la tarea y seguridad al colaborador.
8. Acuerda unos plazos de seguimiento, y da retroalimentación positiva, pregunta (qué va bien, qué mejorar, qué suprimir).
9. Evaluar los resultados finales y extraer conclusiones. Aprovecha para provocar un aprendizaje compartido, sin interferir.

2.- Trabajo en Equipo

Trabajamos en equipo desde muy antiguo, y eso nos ha permitido sobrevivir como especie. Pero no siempre es fácil. Tampoco es siempre necesario. **Trabajar en equipo no es un objetivo en sí mismo, sino un medio.** A veces es menos operativo que el trabajo individual, otras es mucho más ventajoso, y en muchas ocasiones será imprescindible.

Una persona trabajará mucho mejor en equipo si⁴⁴ :

1. Es capaz de consensuar y asumir objetivos
2. Se responsabiliza eficazmente de sí mismo y de su cometido
3. Está abierto a hacer y recibir críticas
4. Conoce sus limitaciones y delega en sus compañeros
5. Se comunica adecuadamente con cada miembro del equipo
6. Es interdependiente y favorece la cooperación y coordinación
7. Es capaz de ver las cosas desde el punto de vista de los demás
8. Es capaz de auto motivarse y motivar a otros
9. Es capaz de auto tranquilizarse y promover la concordia
10. Es generosa en los éxitos, pero sobre todo en los fracasos

En el caso del directivo, debe saber además crear y dirigir equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo es un conjunto articulado de **personas** comprometidas en una **misión común**, que integran y **coordinan sus acciones** según **estrategias compartidas**, con **normas conocidas y aceptadas**, y unidas por un **sentido de pertenencia**

Su funcionamiento se basa en 5 “C”:

- **COMPLEMENTARIEDAD** de perfiles
- **COORDINACIÓN** de funciones y tareas.
- **COMUNICACIÓN** transparente y fluida en todas direcciones.
- **CONFIANZA** entre los miembros del equipo.
- **COMPROMISO** con la misión y con los compañeros.

a. Diferencias entre grupo y equipo

No todos los grupos humanos organizados funcionan como un equipo. El directivo debe reconocer el funcionamiento de su propio grupo para ayudarlo a evolucionar (Cuadro 4).

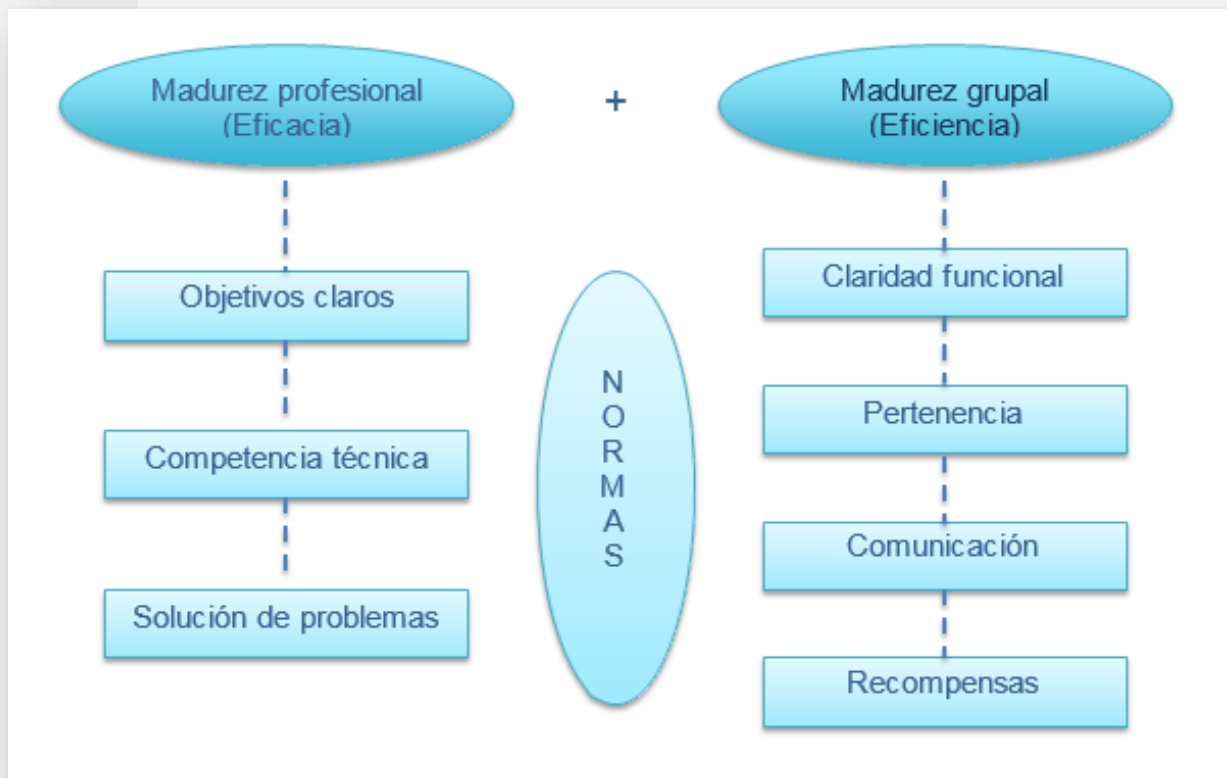
Cuadro 4: Diferencias entre grupo y equipo

	Grupo	Equipo
Responsabilidad	Individual, ante el jefe	Individual, colectiva y recíproca (ante el resto del equipo)
Orientación	Más a tareas	A objetivos
Objetivos	Individuales, ante la organización.	Dentro de la misión del equipo
	Pueden ser independientes	Siempre interdependientes
Decisiones	Individuales o del jefe	Individuales y colectivas
Funciones	Claramente delimitadas	Claras, pero más polivalentes
Resultados	De cada persona	Del equipo
Liderazgo	Jefe	Jefe + liderazgo horizontal
Pertenencia	Tácita y variable	Explícita y firme
Comunicación	Fundamentalmente bidireccional (radial)	Multidireccional (red)

b. Características de un equipo eficaz⁴⁵

- **Madurez profesional o técnica** (saber hacer): competencia de los miembros del equipo para desarrollar sus actividades específicas. Incluye la claridad de los objetivos, la competencia técnica de sus miembros, y un sistema de dirección y solución de problemas. Estos factores determinan la EFICACIA del equipo.
- **Madurez grupal:** (integración) = Responsabilidad + cooperación. Cada miembro se siente parte del equipo, sabe lo que se espera de él y lo que puede esperar de los demás miembros (claridad funcional), se reconoce las contribuciones, hay comunicación abierta y clara. Estos factores determinan su EFICIENCIA. (Figura 11).

Figura 11: Factores determinantes de la eficiencia grupal



Fuente: Palomo.2008

A. Fases de desarrollo de un equipo: hacia el equipo de alto rendimiento

El proceso de desarrollo -madurez- de los equipos desde su fase inicial hasta la integración se expone en la siguiente secuencia (Cuadro 5).

Cuadro 5: Las fases de desarrollo de los equipos

I. Fase de INICIO o INMADUREZ**Madurez profesional**

Los objetivos no suelen estar totalmente claros
No hay criterios desarrollados de solución de problemas
Competencia individual variable, competencia técnica grupal baja

Madurez grupal

Funciones definidas de forma teórica, poco claras en la práctica
Comunicación poco elaborada.
Pertenencia poco desarrollada
Alta motivación

Gran dependencia del líder o jefe de equipo

II. Fase de ORIENTACIÓN o FRAGMENTACIÓN

Madurez profesional

Objetivos se van aclarando, pero con divergencias

Sistema de solución de problemas poco desarrollado

Madurez grupal

Competencia individual en desarrollo, grupal baja

Normas poco claras, en elaboración

Discusiones y desacuerdos frecuentes

Pertenencia poco sentida

Decaimiento de motivación. Frustración.

Luchas de poder. Reacciones negativas.

Muchos autores defienden que esta fase es muy importante, y que incluso conviene provocarla si se retrasa, pues enseñará al grupo a afrontar sus dificultades internas y a clarificar su forma de trabajo

III. Fase de CLARIFICACIÓN: EQUIPO QUE COMPARTE

Madurez profesional

Objetivos y funciones claros

Solución de problemas más consensuada

Competencia grupal creciente

Madurez grupal

Normas claras,

Se desarrollan sentimientos de confianza, respeto y cooperación

Mayor cohesión del equipo

Comunicación más directa y fluida. Apoyo recíproco

IV. Fase de INTEGRACIÓN: EQUIPO EFICAZ Y EFICIENTE

Madurez profesional

Objetivos y funciones totalmente asumidos

Sistema de trabajo y de solución de problemas sólido y eficaz

Competencia profesional desarrollada.

Autonomía.

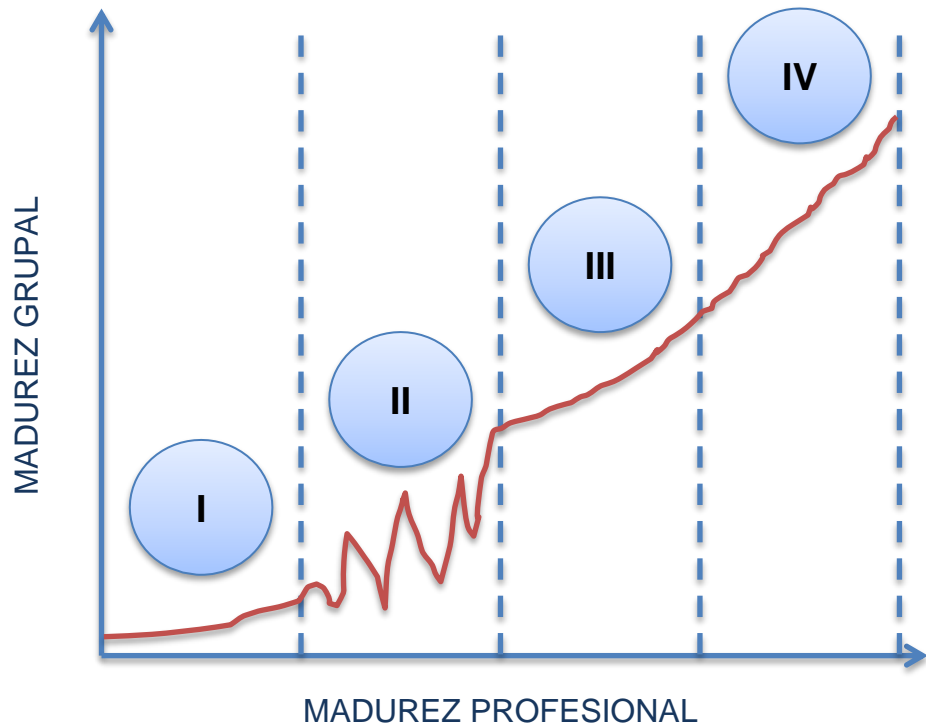
Madurez grupal

Sentimiento claro de equipo

Apoyo, estímulo para la participación

Reconocimiento de aportaciones y logros

El equipo funciona autónomamente, con un liderazgo compartido



3.- Dirección de Reuniones

Las reuniones son una actividad fundamental para el adecuado funcionamiento de los equipos, de las organizaciones y hasta de la sociedad en su conjunto.

Las buenas reuniones, además, fomentan el sentido de integración y las relaciones entre las personas, favoreciendo la cooperación, la creatividad y la sinergia. Pero un uso inadecuado de las reuniones puede producir resultados bien distintos: “parálisis por análisis”, desmotivación, sensación de ineficacia... Es por eso muy importante preguntarse si una determinada reunión es realmente necesaria (porque los temas a tratar o la cohesión del equipo así lo requieran).

Los equipos de constitución reciente necesitarán más reuniones para reafirmarse, perfilar sus estrategias y pautas de trabajo. Los equipos maduros, requerirán menos reuniones, o bien reuniones cortas y muy operativas.

a. Tipos de reuniones según su propósito

Todas las reuniones tienen un propósito, y es importante que las personas convocadas lo conozcan para ajustar su forma de participación y preparar la reunión, en caso necesario.

Los propósitos pueden ser:

- Transmitir información.
- Recabar información
- Análisis de problemas
- Toma de decisiones
- Evaluar procesos y resultados

b. Preparar la reunión

- Objetivos de la reunión
- Orden del día: temas a tocar
- Formato (presencial, videoconferencia, telefónica)
- Personas: ¿quiénes han de asistir? ¿qué se espera de ellos? ¿a todos los temas? ¿necesitarán alguna documentación con antelación?
- Convocatoria: Día, hora de inicio y finalización.
 - Lugar o medio. Reserva de sala, medios técnicos, etc.
 - Responsable y forma de convocatoria (mail, teléfono...)
 - Información: objetivos, orden del día, tareas previas requeridas
 - Tiempo de antelación de la convocatoria
- Tareas propias del responsable (documentación, discurso)
- Estimación del coste de la reunión

c. Durante la reunión: tareas del directivo

- Empezar por temas sencillos, ágiles, buenas noticias.
- Después los temas importantes y aquéllos que requieran más discusión.
- Acabar con temas positivos, reafirmando a las personas y al equipo.
- Utilizar la metodología apropiada (técnicas de análisis, de creatividad, etc.)
- No aburrir. Pedir concreción, brevedad, sencillez.
- Evitar las discusiones de última hora.
- Velar por el cumplimiento de los horarios previstos.

d. Aspectos de interacción y relación

- Ser ejemplo de interés, atención y escucha
- Garantizar el respeto por las personas y por la discrepancia
- Estimular la participación, sin criticar a los que no participan (preguntar, pedir expresamente más opiniones a todos)
- Cuidar la autoestima del grupo y de cada participante, favoreciendo el aprendizaje por encima del enfrentamiento, ayudando a la comprensión mutua
- Evitar los grupos aislados, centrar la atención

La clave de un buen conductor de reuniones es ser tan tolerante con la discrepancia como exigente con el respeto democrático.

e. Dificultades: contra-líderes, personas difíciles

- Evita caer en el enfrentamiento o en la discusión de tinte personal
- Mantén el tono más positivo posible
- Haz ver que entiendes su punto de vista
- Centra los temas, recuerda los objetivos
- Permite que el propio grupo reaccione
- Pon fin a la discusión si ésta no avanza, con amabilidad pero con firmeza

f. Cierre de la reunión

- Acta de decisiones, compromisos y responsables, con copia a los asistentes
- Acordar fechas de evaluación y control
- Fijar fecha y hora de la próxima reunión

Anexo: ALGUNOS MODELOS DE COMPETENCIAS**MODELO DE COMPETENCIAS DE GOLEMAN Y BOYATZIS⁴⁶****1. Capacidades de conocimiento y dominio personal**

- Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- Conocimiento de uno mismo: Reconocer las propias emociones y sus defectos. Conocer las propias fortalezas y debilidades.
- Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
- Autorregulación: Capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada.
- Autoconfianza: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
- Flexibilidad: Capacidad de adaptación a situaciones de cambio.

2. Competencias de gestión de relaciones

- Empatía: Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.
- Liderazgo inspirador: Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.
- Conocimiento organizacional: Capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.
- Gestión del conflicto: Capacidad para negociar y resolver desacuerdos.
- Trabajo en equipo y colaboración: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

- Desarrollo de otros: Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.
- Sensibilidad intercultural: Sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.
- Comunicación oral: Capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

3. Competencias cognitivas y de razonamiento

- Pensamiento analítico: Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar acerca de ello de manera lógica y sistemática.
- Pensamiento sistémico: Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.
- Reconocimiento de modelos. Capacidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de forma obvia, y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
- Expertise técnica o profesional. Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo.
- Análisis cuantitativo: Capacidad para analizar, valorar y trabajar con datos y variables cuantitativas.
- Comunicación escrita: Habilidad para redactar y sintonizar a través de mensajes escritos.

MODELO DE CARDONA, CHINCHILLA Y GARCÍA⁴⁷

1. Competencias estratégicas: Se corresponden a la capacidad estratégica y de relación con el entorno externo de la empresa. Son necesarias para lograr resultados económicos.

- Visión de negocio
- Resolución de problemas
- Gestión de recursos
- Orientación al cliente
- Red de relaciones efectivas
- Negociación.

2. Competencias «intratélicas»: Se corresponden con capacidad ejecutiva y de liderazgo en relación con el entorno interno de la empresa. Se orientan a desarrollar a los empleados y a incrementar su compromiso con la organización.

- Comunicación
- Organización
- Empatía
- Delegación
- *Coaching*
- Trabajo en equipo.

3. Competencias de eficacia personal: Se refieren a la capacidad de autodirección, imprescindible para dirigir a otras personas. Son los hábitos que facilitan tanto el equilibrio y desarrollo personal como el mantenimiento de una relación activa, realista y estimulante con el medio. Potencian la eficacia de los grupos anteriores de competencias directivas.

- a) proactividad,
 - iniciativa,
 - creatividad
 - autonomía personal
- b) autogobierno
 - disciplina
 - concentración
 - autocontrol
- c) gestión personal
 - gestión del tiempo
 - gestión del estrés
 - gestión del riesgo
- d) desarrollo personal
 - autocrítica
 - Autoconocimiento
 - el cambio personal.

"SUPRACOMPETENCIAS" (LEVY-LEBOYER)⁴⁸

1. Intelectuales

- Perspectiva estratégica
- Análisis y sentido común
- Planificación y organización

2. Interpersonales

- Dirigir colaboradores
- Persuasión
- Decisión
- Sensibilidad interpersonal
- Comunicación oral

3. Adaptabilidad

- Adaptación al medio

4. Orientación a resultados

- Energía e iniciativa
- Deseos de éxito
- Sensatez para los negocios.

COMPETENCIAS CARDINALES⁴⁹

- Compromiso
- Ética
- Prudencia
- Justicia
- Fortaleza
- Orientación al cliente
- Orientación a los resultados
- Calidad de trabajo
- Sencillez
- Adaptabilidad al cambio
- Temple
- Perseverancia
- Integridad
- Iniciativa
- Innovación
- Flexibilidad
- *Empowerment*
- Autocontrol
- Desarrollo de personas
- Conciencia organizacional

Esta autora desgrana en su Diccionario las competencias según niveles de puestos (ejecutivos, intermedios, iniciales) y especifica competencias del conocimiento y e-competencias.

MODELO DE SPENCER Y SPENCER⁵⁰

1. Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

2. Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

3. Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

4. Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

DIRECTORIO DE COMPETENCIAS BÁSICAS PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN SANITARIA de la Federación Internacional de Hospitales

- **Liderazgo:** *capacidad de inspirar la excelencia individual y organizacional, crear una visión compartida y gestionar con éxito el cambio para alcanzar los objetivos estratégicos y el desempeño exitoso de una organización.*
- **Comunicación y Gestión de relaciones:** *capacidad de comunicarse clara y concisamente con clientes internos y externos, establecer y mantener relaciones, y facilitar interacciones constructivas con individuos y grupos.*
- **Responsabilidad profesional y social:** *capacidad de alinear la conducta personal y organizacional con estándares éticos y profesionales que incluyen una responsabilidad hacia el paciente y la comunidad, una orientación hacia el servicio y un compromiso con el aprendizaje y la mejora a lo largo de la vida.*
- **Salud y entorno sanitario:** *comprensión del sistema de salud y el entorno en el que funcionan los gerentes y proveedores de atención médica.*
- **Gestión:** *capacidad de aplicar principios comerciales, incluido el pensamiento sistémico, al entorno de la atención médica*

a. Competencias de liderazgo

Habilidades y Comportamiento de Liderazgo
Liderar el Cambio

b. Competencias de comunicación y gestión de relaciones:

Gestión de relaciones
Habilidades de comunicación y compromiso
Facilitación y Negociación

c. Competencias de responsabilidad profesional y social

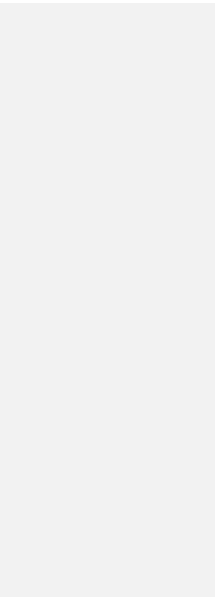
Responsabilidad personal y profesional
Desarrollo profesional y aprendizaje permanente
Contribuir al profesionalismo de la gestión

d. Competencias de salud y entorno sanitario:

Sistemas de salud y organizaciones
Eficiencia de recursos laborales
Salud centrada en la persona
Salud pública

e. Competencias específicas de gestión

Gerencia general
Leyes y regulaciones
Gestión financiera
Gestión de recursos humanos



Dinámica organizacional y gobernabilidad
Planificación estratégica
Gestión de la información
Gestión de riesgos
Mejora de la calidad
Pensamiento sistémico
Gestión de la cadena de suministro

Referencias Bibliográficas

- ¹ Seligman M. No puedo ser más alto, pero puedo ser mejor. Grijalbo. 1997.
- ² Kofman F. Metamanagement. Grito Sagrado. 2007.
- ³ Goleman D. Inteligencia emocional. Ed. Kairós, (Junio); 2001. ISBN 84-7245-371-5
- ⁴ Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Espasa. 2001.
- ⁵ Mintzberg H. Mintzberg y la dirección. Díaz de Santos. 1991. (Se puede ver un extracto en <http://ebookbrowse.com/mintzberg-y-la-direccion-doc-d39963552>)
- ⁶ Costa M, y López E. Los secretos de la dirección. Pirámide. 2009.
- ⁷ Kotter JP. Qué hacen los líderes. Gestión 2000. 2000.
- ⁸ Kotter, op.cit.
- ⁹ Kofman, op.cit.
- ¹⁰ McClelland DC. Testing for Competencies rather than intelligence. *American Psychologist* 1973; 28:1-14
- ¹¹ Boyatzis R. The competent manager. New York: Wiley. 1982.
- ¹² Goleman D, Boyatzis R, y McKee A. El líder resonante crea más. Plaza&Janés. 2002.
- ¹³ Levy-Leboyer C. Gestión de las competencias. Gestión 2000. 1997.
- ¹⁴ Pereda S, y Berrocal F. Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces. 1999.
- ¹⁵ Cardona P, Chinchilla MN. Evaluación y Desarrollo de las Competencias Directivas. Harvard Deusto Business Review, nº 89, marzo-abril 1999, págs. 10-19.
- ¹⁶ Pereda, op.cit.
- ¹⁷ Seymour J. O'Connor J. Introducción a la PNL. Urano. 1992.
- ¹⁸ Aristóteles. Ética Nicomáquea. Biblioteca Clásica Gredos. 1995.
- ¹⁹ Miller GA, Gallanter E, y Pribram KH. Planes y estructura de la conducta. Debate. 1988.
- ²⁰ Goleman, op.cit. 3

- ²¹ Goleman, op.cit. 12
- ²² Salovey P, Mayer JD. Emotional intelligence. Bayowood Publishing Co. Inc.1990
- ²³ Castilla del Pino C. Teoría de los Sentimientos. Tusquets. 2000.
- ²⁴ Aristóteles, op.cit
- ²⁵ Bruckner P. La tentación de la inocencia. Anagrama. 2002.
- ²⁶ Covey SR. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós Empresa. 1995.
- ²⁷ Covey SR. Primero lo primero. Paidós Empresa. 1996.
- ²⁸ Marina JA. El misterio de la voluntad perdida. Anagrama. 1997.
- ²⁹ Herzberg F. The motivation-hygiene concept and problems of manpower. Personnel Administration 1964; (January–February): 3–7.
- ³⁰ Herzberg F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review 1968; 46 (1): 53–62.
- ³¹ Aristóteles, op.cit.
- ³² Barret LF, Gross JJ. Emotional intelligence. A process model of emotion representation and regulation. En eds. T. J. Mayne y G.A. Bonano, 2001.
- ³³ Madrid López, RI. La adicción a internet. Psicología online. (<http://www.psicologia-online.com/colaboradores/nacho/emocional.shtml>)
- ³⁴ Gross JJ. The handbook of emotion regulation. NewYork: Guilford Press; 2007.
- ³⁵ Covey, op.cit.26
- ³⁶ Covey SMR. La velocidad de la confianza. Paidós Empresa. 2011.
- ³⁷ Covey, op.cit. 25
- ³⁸ Jensen MC. Integrity: Without It Nothing Works. Harvard Business School. Working Knowledge. Working Papers. 17-Dic-2009. Disponible en <http://hbswk.hbs.edu/item/6331.html>
- ³⁹ Erhard W, Jensen MC, Zaffron S. Integrity: A positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality. Negotiation, Organizations and Markets Research Papers. Harvard Nom Research Paper No. 06-11. 2005-2009. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=920625>

-
- ⁴⁰ Frankl V. El hombre en busca de sentido. Herder. 1979.
- ⁴¹ Jensen, op.cit. 38
- ⁴² Costa,op.cit.
- ⁴³ Costa,op.cit.
- ⁴⁴ Borrel F. Cómo trabajar en equipo. Ed. Gestión 2000. 2004.
- ⁴⁵ Palomo MT. Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo. ESIC ED. 2008.
- ⁴⁶ Goleman, op.cit.
- ⁴⁷ Cardona, op.cit.
- ⁴⁸ Levy-Leboyer, op.cit.
- ⁴⁹ Alles M. Gestión por competencias: el Diccionario. Granica. 2005.
- ⁵⁰ Spencer L, Spencer S. Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior. Papers de formación municipal, número 57, 2003.
Disponible en:<http://www.diba.es/fl/fitxers/pfm-057esp.pdf>
- ⁵¹ International Hospital Federation (2015). Leadership Competencies for Health Services Managers. Disponible en:
[https://www.ihf-fih.org/resources/pdf/Leadership Competencies for Healthcare Services Managers.pdf](https://www.ihf-fih.org/resources/pdf/Leadership_Competencies_for_Healthcare_Services_Managers.pdf)