

## **Material Imprimible**

Curso Uso eficaz del tiempo

**Módulo 3:** El liderazgo y la matriz de administración del tiempo

### **Contenidos:**

- ¿Qué es el liderazgo?
- Los diferentes tipos de líderes.
- El modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard.
- El concepto de consenso y cómo se relaciona con el papel del líder.
- Las características de un buen líder.
- ¿Cuáles son las tareas urgentes y cuáles son las tareas importantes?
- La matriz de administración del tiempo según Eisenhower.

## El liderazgo

No podemos perder de vista que si necesitamos liderar, debemos planificar teniendo en consideración nuestro propio saber, porque de la única manera que podemos planificar es validándonos a nosotros mismos en nuestro rol.

El liderazgo se podría definir como el conjunto de comportamientos que permite explicar las funciones y las tareas que deben desarrollar un jefe o encargado en su rol de mando. Uno de sus propósitos principales es crear un ambiente propicio que ayude a su equipo para que juntos puedan alcanzar los objetivos del sector.

Por otra parte, el líder debe tener una conducta que inspire a los demás empleados, sectores y sucursales a transformar la organización en un lugar que sea capaz de estimular el perfeccionamiento individual, con una perspectiva, que no solo se vincule con la cotidianidad del día a día, sino con una visión extendida en el tiempo.

## Tipos de liderazgo

Podemos señalar que los **tipos de liderazgo** son los diferentes conjuntos de actitudes, habilidades y formas de dirigir procesos con grupos de personas y que favorecen los resultados de una organización. Los tipos de liderazgo se corresponden con el contexto, el grupo de personas y la posición de influencia del líder. Por eso, podemos concluir que existen varios tipos. En esta oportunidad veremos los más importantes.

La característica principal de un buen líder es su capacidad de motivar. En el módulo anterior vimos cómo influye en la toma de decisiones a la hora de priorizar tareas y en evitar que se conviertan en asuntos pendientes. En el caso del liderazgo, el objetivo es influenciar a las personas que trabajan en una organización de tal forma que podamos obtener los mejores resultados de una manera satisfactoria y con un buen ambiente en el grupo de trabajo.

Bueno, ahora pasemos a caracterizar los diferentes tipos de liderazgo. El primero que vamos a ver es el liderazgo paternalista, que se basa en la influencia que tienen figuras referentes sobre otros. Por ejemplo, un mentor o una persona con más experiencia dentro del equipo de trabajo.

Otro tipo de liderazgo es el carismático. En este caso, el líder es favorecido por habilidades personales naturales en las que abunda la empatía, la comprensión y buen trato hacia los demás. Estas cualidades

---

cobran mayor relevancia si se sustentan en una posición de toma de decisiones, ya que consigue el respeto del grupo de personas bajo su cargo y, de esta manera, los objetivos serán alcanzados más fácilmente.

¿Les parece si seguimos avanzando con los tipos de liderazgos? Vamos a ver, entonces, el liderazgo democrático al que podemos distinguir en aquellas ocasiones en las que aun pudiendo actuar de manera unilateral, se decide por la participación de los integrantes de la organización. En estos casos, además, se puede sacar provecho de los conocimientos y de la experiencia de todos los integrantes de su equipo o, al menos, de los que se considera que pueden dar una visión más estratégica.

Otro tipo de liderazgo es el natural. En ese sentido, son personas que tienen habilidades naturales para influir en otras personas, debido a su experiencia profesional o sus rasgos de crianza. Por lo general, estos líderes tienen un fuerte pilar emocional y social, por lo tanto, solo hace falta que sean competentes para estar en frente de un gran desafío y, sobre todo, ser capaces de distinguir entre lo importante, lo urgente, lo que puede delegarse y lo que de descarta.

Del liderazgo empresarial, por su parte, forman parte personas que conducen procesos de negocios y que consiguen resultados y relaciones ejemplares, por medio de un conjunto de habilidades personales, sociales y técnicas. Esta clase de liderazgo se caracteriza por delegar responsabilidades en las personas más adecuadas para cumplir funciones clave, por lo que, además de ejercer el liderazgo, delega tareas en partes que harán a la organización más exitosa.

Es muy importante aclarar que todos estos tipos de liderazgos que hemos mencionado lo serán y funcionarán siempre y cuando se resguarde el bienestar emocional y la seguridad social de los trabajadores de la organización. Un líder es aquella persona que mueve, de ahí la importancia de la motivación, hacia una meta común que beneficia a todos y cada uno de los que forman parte del conjunto. Por lo tanto debe ser considerado y respetado como tal. Además, debe inspirar confianza y dar el ejemplo. La autoridad que detenta no es porque la impuso por la fuerza sino porque se la ganó en base a la comunicación y el lenguaje asertivo, que vimos en el módulo anterior.

En ese sentido, no solo debe tomar la iniciativa sino que debe ser lo suficientemente proactivo como para ser responsable de su propia conducta en función de sus decisiones y no de sus condiciones. Podemos subordinar

los sentimientos a los valores. Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

De hecho en la palabra «responsabilidad» encontramos alusiones a las palabras «responder» y «habilidad», por lo tanto es la habilidad para elegir la respuesta. Las personas muy proactivas reconocen esa responsabilidad. No dicen que su conducta es la consecuencia de las condiciones, el condicionamiento o las circunstancias. Su conducta es un producto de su propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones ni está fundada en el sentimiento.

Podemos afirmar que todas las personas por naturaleza somos proactivas, sin embargo, a veces elegimos regirnos por el condicionamiento y las condiciones. Esto se debe a que, por decisión consciente o por omisión, elegimos otorgar a esas cosas el poder de controlarnos. Nuestra naturaleza básica consiste en actuar, no en que se actúe sobre nosotros.

Esto nos permite elegir nuestras respuestas a circunstancias particulares, y además nos da poder para crear las circunstancias. Tomar la iniciativa no significa ser insistente, molesto o agresivo. Significa reconocer nuestra responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

En el caso del liderazgo positivo, el líder influye favorablemente sobre el rendimiento de los trabajadores y sobre su vida personal. De alguna manera, se presenta como un ejemplo a seguir. De esta forma, el líder hará sentir motivados a los trabajadores e incrementará su productividad. Esta clase de liderazgo ofrece buenas prácticas, mejores formas de convivencia y desarrolla ambientes de trabajo óptimos.

En cuanto al liderazgo negativo podemos decir que es una forma de liderazgo que solo se sustenta en la posición de poder de una persona al mando de un equipo, dado sobre todo por los conocimientos técnicos y buenos resultados en su experiencia laboral. Sin embargo, estos buenos resultados no están acompañados de procesos adecuados en la gestión de personas, ya que pueden haberse conseguido por medio de estresantes jornadas de trabajo, metas inalcanzables y medidas de presión y división dentro del equipo. Los líderes negativos no tienen habilidades sociales ni naturales, como sí tienen los otros tipos de líderes que vimos anteriormente. Este tipo de liderazgo no funciona como un ejemplo a seguir, más allá de la posición que detenta.

¿Qué les parece si vemos de qué se trata el liderazgo transaccional? Esta clase de liderazgo se caracteriza por utilizar mecanismos de incentivos

y/o sanciones con el objetivo de estimular el buen trabajo de los miembros de la organización. En el caso de los incentivos, se premia a aquellos trabajadores que cumplen con su obligación o, incluso, generan con sus tareas mayor número de ingresos. El líder reforzará su posición frente al receptor de la recompensa.

Por el contrario, cuando se utilizan técnicas de sanción, se persigue tener la mayor probabilidad de éxito frente a la consecución de los objetivos marcados. Si bien es cierto que se puede generar productividad, cuando un líder debe sancionar a una persona porque no ha cumplido con su trabajo, su posición y capacidad de influencia se verá reducida, ya que se busca que los líderes no forjen su autoridad desde el castigo.

Por último, el liderazgo liberal se destaca por ser una combinación de muchos otros tipos de liderazgo. Incluye varios estilos a la vez, ya que busca la integridad en las decisiones y la participación, pero también armando un equipo de trabajo más inclusivo. Por este motivo, se intentan eliminar todo tipo de estereotipos y etiquetas que pueden repercutir de forma negativa sobre el resto de integrantes de la organización.

Es posible identificar, luego de un período de análisis, los tipos o estilos de liderazgo. Un líder es capaz de organizar el tiempo, de planificar, de establecer rutinas y de evitar que las tareas se conviertan en asuntos pendientes. Lo importante, además de reconocerlos, es tomar lo mejor de cada uno de ellos, para así poder ser nosotros mismos líderes técnicamente competentes, pero también personas éticas, humildes y, sobre todo, consecuentes en cada una de nuestras acciones.

Todos los miembros de un equipo tienen habilidades complementarias, o por lo menos ese es el ideal, comparten una tarea en común y tienen objetivos que definen ellos mismos. En el caso de los grupos, los objetivos los define el líder. Las acciones de los miembros de un equipo están interrelacionadas y coordinadas. Tienen el sentido compartido de unidad y se identifican con el equipo y entre sí.

Una de las características principales es que utilizan más el "nosotros" que el "yo". Un grupo típicamente produce productos que son la suma de las contribuciones individuales de sus miembros mientras un equipo desarrolla productos que son el resultado del esfuerzo colectivo del equipo.

En ese sentido, los grupos tienen una performance rígida, sus miembros tienen roles y tareas asignadas que no cambian con el tiempo. Los equipos tienen una performance flexible, diferentes tareas y funciones son

requeridas. Los roles y tareas pueden cambiar dependiendo de la experiencia para el tipo de trabajo que se tenga que realizar.

¿Les parece si ahora vemos qué es un equipo eficaz? La primera razón de ser de un equipo eficaz es su poder de liderazgo, pero también son importantes las habilidades de negociación y aquí entran a jugar las emociones, la asertividad y una buena comunicación.

### La confianza y el compromiso

Además, es fundamental que el grupo tenga un compromiso unificado, una confianza mutua y, sobre todo, los objetivos claramente especificados. De esta manera, podrá lograr el apoyo externo e interno que todo grupo requiere.

Más allá del enfoque con el cual se aborden los temas referidos al liderazgo, la confianza es el punto determinante y constituye la base fundamental de cualquier grupo, sea de trabajo o de ocio. El impacto que este aspecto genera tanto en la estructura como la cultura organizacional es vital y el líder actual debe accionar desde una mirada humana sobre la construcción de la confianza en sus ambientes de trabajo.

Por medio de la confianza se establecen relaciones de dependencia entre unos y otros, y estas se basan en expectativas y esperanzas comunes, a partir de acciones y experiencias en conjunto. El trabajo en las organizaciones permite que los líderes y su grupo se relacionen día a día a partir de la confianza. Un líder confiable compromete a su gente en la construcción de una organización efectiva y exitosa.

Otro punto importante es el compromiso. Comprometerse en un resultado o en una decisión es una virtud de las personas y debe ser estimulada por el líder a partir de la transmisión de confianza. El compromiso parte de la individualidad y se comparte utilizando como principal elemento la confiabilidad por parte de las personas. Es por este motivo que un líder confiable genera compromiso en la organización, ya que alinea pensamientos, favorece al involucramiento y estimula a las personas al logro de objetivos comunes.

Según Covey, en su libro *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*, existe un hábito que es el de «empezar con un fin en mente». Este se basa en el principio de que todas las cosas se crean dos veces. Siempre hay primero una creación mental y luego una creación física. Pensemos, por ejemplo, en la construcción de un hogar. Uno lo «crea» con

todos sus detalles incluso antes de clavar el primer clavo. El liderazgo es, entonces, la primera creación, ya que no es administración. La administración es la segunda creación.

### El modelo de Liderazgo Situacional de Hersey-Blanchard

Paul Hersey fue un científico del comportamiento y un emprendedor, mientras que Ken Blanchard en management. Ambos propusieron un modelo de liderazgo que lleva sus apellidos y que propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.

Al aplicar el modelo Hersey-Blanchard podemos encontrar un modo simple de diagnosticar a un grupo específico y comenzar a mejorar su rendimiento. Esta mejora redundará en una gestión del tiempo de trabajo óptima, ya que aumenta la productividad y los objetivos se vuelven alcanzables.

La aplicación de este modelo tiene seis fases. ¡Conozcámoslas! La primera de ellas es la identificación de las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles. Luego, la segunda fase consiste en establecer las habilidades y los conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.

La tercera etapa es la evaluación del nivel de competencia, es decir las habilidades y los conocimientos de cada integrante del equipo o grupo de trabajo. Luego, se evalúa el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.

La quinta fase es determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación con su puesto, esto es, la adecuación de sus habilidades y conocimientos y la motivación a los requerimientos de ese puesto específico. Por último, la sexta fase es la aplicación del estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

Ahora bien. Una vez que llevamos a cabo las dos primeras fases de este modelo, es decir, identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles y establecer las habilidades y los conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea, los tres siguientes se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto.

En ese sentido, hay que realizar una valoración de cada una de las personas que forman parte del equipo o grupo de trabajo, teniendo en

cuenta dos parámetros principales. Uno de ellos son las habilidades, que comprenden los conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales. Y el otro es la motivación, que, como vimos, incluye el interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo.

Una vez definido el lugar que puede ocupar cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados, el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo de los que ya hemos analizado que varía en función de dicha ubicación. Pero también tendrá en cuenta la competencia que se vincula con los conocimientos y con la práctica, que puede obtener de la educación, el entrenamiento y la experiencia, es decir que puede ser desarrollado, y el interés, que es una combinación de la seguridad en sí mismo y la motivación.

Cada persona representa una combinación entre competencia e interés, que se define en cuatro niveles de desarrollo posibles. El primero de ellos es no saben y no quieren; el segundo no saben, pero quieren; el tercero es saben, pero no quieren, y el último es saben y quieren.

Ahora bien, a estas alturas podemos preguntarnos cómo aumentar la eficacia por medio del liderazgo situacional. Podemos responder a este interrogante de la siguiente manera. Según el modelo, el liderazgo se define como la manera en que los jefes supervisan a alguien o le ayudan en su trabajo para tratar de influir en su rendimiento.

De esta forma, de los tipos de liderazgo que vimos, se presentan dos estilos de base. Uno de ellos es el directivo, que se aplica a personas que no tienen la experiencia ni el conocimiento sobre el área donde están trabajando. Este estilo supone transmisión de órdenes que le digan al subordinado qué hacer, cómo y cuándo. Supone asignación de tareas y trabajo estrecho con el subordinado.

El segundo estilo de base es el colaborativo, que se basa en una relación simétrica, en la que jefe y subordinado comparten experiencias. Así, el jefe aporta información necesaria para facilitar las orientaciones a seguir en la tarea, da ayuda y ánimo, y fijan conjuntamente la dirección a seguir.

Cada uno de estos estilos son los extremos del modelo y pueden combinarse y obtenerse otros dos estilos intermedios. El eje es que, teniendo en cuenta circunstancias de tiempo, lugar y personas, es decir en función de quién esté trabajando y de la situación concreta, es conveniente adoptar



uno u otro conforme diagnósticos y procesos. Esta capacidad de adaptarse al contexto y adoptar uno u otro estilo según convenga es lo que se llama liderazgo situacional.

Bien. Pero entonces nos surge otro interrogante: ¿se puede pasar de ser un líder a un líder situacional? La respuesta es sí. Pero, ¿de qué manera? El proceso de conversión a líder situacional supone desarrollar tres cualidades: utilizar con flexibilidad los estilos de liderazgo que ya hemos analizado, diagnosticar las necesidades de las personas que dependen de uno y negociar acuerdos con ellas.

El estilo directivo completo es flexible y capaz de aplicar los cuatro estilos de liderazgo que son dirigir, instruir, apoyar y delegar. Respecto de este último vamos a aclarar que delegar es la mejor forma de liberar tiempo y el mejor modo de potenciar el desarrollo de cada uno de los miembros del equipo.

En ese sentido, el líder puede plantearse "¿Qué debo de dejar de hacer de lo que habitualmente hago?". La respuesta adecuada es que debe delegar todo aquello que pueda realizar uno de sus subordinados. De todas maneras, para llevar a cabo una buena delegación se deben de precisar los objetivos a alcanzar de manera clara.

Pero, además, se debe definir el alcance de la responsabilidad, delimitar la autoridad y las atribuciones, facilitar los medios necesarios y adecuados a cada situación particular, comunicar a terceros relacionados con el proceso todo lo que se considere conveniente, establecer los seguimientos oportunos y conocer el derecho a error.

Ahora bien. Como podemos apreciar, delegar tareas no debe considerarse algo negativo si se tienen en cuenta estas cuestiones que acabamos de enumerar. Sin embargo, hay tareas que no se deben delegar. ¿Las vemos? La primera de ellas es el establecimiento de objetivos. El líder será el encargado de establecerlos y de comunicarlos de manera asertiva.

Tampoco debe delegar, justamente, el liderazgo del grupo, excepto que haya un experto en un tema en particular y entonces será quien lidere el grupo y el equipo de trabajo por ese tiempo en particular. La asignación de tareas, la coordinación, la supervisión serán acciones que deberá llevar adelante el líder, así como cuidar los aspectos motivacionales y disciplinarios y el clima laboral del equipo o grupo de trabajo.

Vamos a comenzar esta clase con las características más salientes de los estilos propios del liderazgo según el modelo situacional de Hersey-Blanchard que estamos analizando y que se deben aplicar según la

combinación entre competencia e interés de aquellas personas que forman parte del equipo o del grupo de trabajo. Ellos son el estilo participativo, el estilo guía o instructivo y estilo directivo.

Un líder con estilo participativo pretende incentivar a aquellos que conocen muy bien las tareas, es decir que tienen una gran aptitud, pero necesitan motivarse para lograr la actitud, por lo tanto necesitan apoyo del supervisor. Son personas que saben pero no quieren.

El líder guía o instructivo debe aplicarse sobre aquellos que no tienen conocimientos de la tarea pero tiene una gran actitud, por ello necesitan alto grado de apoyo y dirección, es decir, las personas que no saben pero quieren.

Por último el estilo directivo debe aplicarse sobre aquellos que no tienen ni conocimiento de la tarea ni la actitud, por ello debe ordenarse lo que se debe realizar y controlarlo, es decir, bajo apoyo, alta dirección. Son personas que no saben y no quieren.

Como podemos apreciar este modelo, nos ofrece una forma de organizar las tareas y las actividades que tiende a administrar y gestionar el tiempo de manera eficiente. En ese sentido, la idea que despliega el modelo Hersey-Blanchard es la conveniencia de armonizar el estilo de liderazgo con el nivel de desarrollo de la persona. Por tanto, el estilo de liderazgo que se aplica irá acorde al nivel de competencia y del interés por parte del personal.

El objetivo del liderazgo en el modelo es que los jefes ayuden a aumentar gradualmente la competencia y el interés de las personas a cargo, de manera que puedan pasar a estilos de liderazgos más cercanos a la delegación pero sin renunciar a obtener resultados de primer orden. Hasta tanto esto ocurra, los jefes tienen que hacer lo que las personas a quienes supervisan no pueden hacer de momento. De este modo la curva de rendimiento y productividad cruza a los cuatro estilos de liderazgo.

El líder debe estar atento y reaccionar en su acción de liderazgo ante cambios en la motivación o habilidades para su puesto de sus colaboradores. Sin embargo, la motivación y las habilidades pueden variar a lo largo del tiempo por factores diversos, como cambio de puesto de trabajo, situación que suelen vivirla como ascenso o castigo, la llegada de nuevos empleados más jóvenes y preparados, lo que puede suponer un reto o una amenaza.

Además, puede haber circunstancias personales, ya sea positivas o negativas que pueden modificar o alterar la motivación y las competencias

de las personas que integran el grupo de trabajo. Otra razón para estos cambios es la implementación de nuevas tecnologías y los cambios en la dirección de la empresa, que suele provocar miedo a lo desconocido o ambición renacida. El líder no debe caer en la tentación de dar siempre el trabajo más duro o complicado a los mismos porque le merecen más confianza, ya que esto puede resultar contraproducente.

Otros factores importantes que se deben tener en cuenta para lograr la productividad y que el uso del tiempo sea más eficaz son: Si se carga trabajo en las personas que saben y que quieren, pueden derivar a personas que sepan pero que no quieran o irse de la empresa. Por eso decíamos antes que, si bien es cómodo dar el trabajo más pesado a ellos, puede ser una mala jugada.

Por otra parte, si se considera como "casos perdidos" o imposibles a los que saben pero no quieren en lugar de tratar de recuperarlos se habrá perdido lo invertido en su formación y serán una dura carga financiera. En cuanto a los que no saben pero quieren se les debe enseñar si no queremos que deriven en los que no saben y no quieren. Por último, si se deja de lado a los que no saben y no quieren, porque exigen tiempo y trabajo del líder, no evolucionarán nunca y su productividad no aumentará.

Por lo tanto, la filosofía de este modelo es que el líder debe liderar, valga la redundancia, esto es, no limitarse a ser muy eficaz él mismo, haciendo foco en lo que él hace mejor, sino tratar de que lo sean todos los integrantes que tiene a su cargo. Frente a la ausencia de progreso, el líder debe regresar sobre los pasos dados para reencauzar a la persona hasta que se observe la mejora; sin perder de vista que deberá aún cambiar el estilo de liderazgo si la persona muestra progresos.

Ahora bien, si el proceso no muestra resultados, se debe volver a determinar objetivos, reconociendo expresamente los errores del jefe en la conducción del proceso. Si la falta de rendimiento persiste habrá que hablarle a esa persona de reorientación profesional y pensar en un cambio de puesto. La clave está en la fijación de objetivos y cómo alcanzarlos. El empleado debe tener en claro en qué y cómo se lo va a evaluar para que siempre saque sobresaliente, algo así como conocer no solo los contenidos sino también las preguntas del examen.

## El consenso

---

El consenso es fundamental para negociar acuerdos entre el líder y el resto de las personas que conforman el grupo. Dicho de otro modo, el consenso se transforma en un medio para que jefes y colaboradores estén en conocimiento de los pasos a seguir dentro del proceso.

El objetivo principal que se persigue es evitar los malos entendidos y sentimientos negativos y que todos sepan lo que está sucediendo. Es decir que hay que definir un encuadre de trabajo que todos tienen que conocer. Para el consenso del estilo de liderazgo se hace necesario entender el proceso de control en tres partes: la programación del rendimiento, el seguimiento y asistencia diaria y la evaluación del rendimiento. ¿Las caracterizamos brevemente? ¡Adelante!

¿Cómo hacemos para medir los objetivos? Existe una manera de medir los objetivos acordados y lo que se considera un "trabajo bien hecho" a partir de una regla nemotécnica. De esta manera, si tomamos cada letra de la palabra "metas", podemos llegar a la conclusión de que son correctos si son medibles, específicos, trazables, alcanzables y sensatos. Como podemos apreciar con las iniciales de estos adjetivos se forma la palabra en consideración.

Ahora bien, ¿qué sucede si hay desacuerdo en la fijación de objetivos? Cuando sucede esto será el jefe el encargado de decidir. Luego de negociar los objetivos y el modo de medirlos, se pasa a consensuar el estilo de liderazgo; en este caso, frente al desacuerdo, es el subordinado quien decide y por lo tanto el jefe tiene que "aceptar" la opinión que tiene el subordinado sobre él y adoptar el estilo de liderazgo correspondiente al nivel de desarrollo que el subordinado cree tener de sí mismo.

La ventaja de este consenso es que lo más probable es que el empleado trabaje con ahínco para demostrar al jefe que tiene tal nivel de desarrollo. Cabe recordar que el estilo de liderazgo adoptado va a determinar el número, la frecuencia y el tipo de reuniones a celebrar con el personal para controlar el rendimiento, es decir, el estilo de supervisión.

¿Pasamos ahora a describir los elementos que caracterizan al líder? La propia definición de liderazgo, como vimos, enumera varias características, pero debemos primero rescatar tres que son básicas. Ellas son la credibilidad, el respeto por las personas y la capacidad de ser imparcial.

En cuanto a la credibilidad, se basa en tener comunicación abierta y accesible, coordinación y relación con el equipo y procurar la integración del equipo. El respeto por las personas, implica, sobre todo, reconocerlas como tales, es decir, reconocer y apoyar el desarrollo de su equipo, participar en las decisiones y reconocer a su equipo como personas y valorar sus intereses e intenciones. Por último, ser imparcial significa no tomar partido por nadie, siendo equitativo y justo con el equipo de trabajo y sin favoritismos.

La integridad personal genera confianza y constituye la base de muchos tipos diferentes de depósitos. La falta de integridad puede socavar casi cualquier otro esfuerzo tendiente a crear grandes cuentas de confianza. Es posible tratar de comprender, recordar las pequeñas cosas, mantener las promesas, aclarar y satisfacer las expectativas, sin que por ello se constituyan reservas de confianza si las personas actúan con duplicidad interior.

La integridad incluye la veracidad, pero va más allá de ella. La veracidad consiste en decir la verdad: en otros términos, en adecuar nuestras palabras a la realidad. La integridad consiste en adecuarla realidad a nuestras palabras; en otros términos, mantener las promesas y satisfacer las expectativas. Esto requiere un carácter integrado, una unicidad, primordialmente con uno mismo, pero también con la vida.

Por otra parte, las características personales de un buen líder pueden describirse de acuerdo con la capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. En primer lugar, debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que las personas que comparten su equipo las escuche y las entienda. Y en segundo lugar, también debe saber "escuchar" y tomar en consideración lo que el grupo al que dirige le expresa.

Otro aspecto importante es la inteligencia emocional, a la que ya hemos hecho referencia. Es decir, la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, esto es, la motivan. Sin inteligencia emocional es imposible ser líder.

La capacidad de establecer metas y objetivos también resulta clave. Para dirigir un grupo, hay que saber dónde llevarlo. Sin objetivos claros, ningún esfuerzo será suficiente, ya que deben ser congruentes con las

capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Con respecto a la capacidad de planificación, una vez establecidos los objetivos, es necesario hacer un plan para llegar a ella, como ya hemos visto en módulos anteriores. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, entre otras cuestiones.

Por último, un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas. Por eso es muy importante autoconocerse y realizar el análisis FODA que ya hemos mencionado. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

Además, tiene carisma, que es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por los demás y demostrar verdadero interés en ellos; de hecho, en el carisma está la excelencia. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y recae sobre él. También es innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante y ampliamente competitivo.

Dos características más antes de terminar esta clase. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos y está informado. De un tiempo a esta parte, se hizo evidente que ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

### Matriz del tiempo de Eisenhower

Es obvio que los segundos, los minutos y las horas pasan a la misma velocidad para todas las personas. Sin embargo, no todos somos capaces de aprovecharlos y gestionarlos de la misma forma.

La utilización eficiente del tiempo se basa en la orientación de las tareas a la consecución de los objetivos. Por lo tanto, el establecimiento de prioridades es primordial a la hora de gestionarlo. La manera más habitual y productiva es mediante el establecimiento de

---

prioridades, es decir, constituyendo un orden en las tareas diarias, se puede evitar la tiranía de lo urgente y ayuda a centrarse en lo importante.

Para poder establecer una clara prioridad de las actividades planificadas, habíamos visto que existe una diferencia entre lo importante, lo urgente, lo que podemos delegar y lo que debemos descartar. Sin embargo, también habíamos visto que hay un elemento en común y es que se miden en base a objetivos, ya que sin objetivos no hay posibilidad de planificación alguna.

En ese sentido nos vamos a centrar en la **matriz de tiempo de Eisenhower**. Esta matriz se relaciona con lo que ya hemos visto respecto de lo importante, lo urgente, lo que podemos delegar y lo que debemos descartar.

Repasemos. Las tareas urgentes y no importantes son tareas que han de ser realizadas ya, pero que no son importantes puesto que su realización no aporta valor en el cumplimiento de los objetivos. Las tareas no urgentes e importantes: son tareas contempladas como parte de los objetivos, las cuales se han sabido o podido planificar correctamente, con lo cual se pueden realizar con perspectiva. Las tareas no urgentes y no importantes: son tareas que ni son importantes para el cumplimiento de los objetivos, ni son apremiantes.

Veamos la matriz de Eisenhower con mayor profundidad. Lo que hace este autor es dividir en cuatro cuadrantes una matriz. De esta forma tenemos lo importante-urgente que se corresponde con las acciones de gran prioridad. En un segundo cuadrante se halla lo importante-no urgente que representa a las acciones que debemos buscarle un tiempo. En el tercer cuadrante, por su parte, tenemos lo urgente-no importante que se corresponde con las acciones que podemos delegar. Y, por último, el cuarto cuadrante, es decir, lo no importante-no urgente que representa a las acciones que debemos descartar.

El primer cuadrante, lo urgente e importante, se caracteriza por incluir actividades que, de no ser atendidas, veríamos amenazada nuestra existencia. Por ejemplo, proyectos con fechas cierre y con tiempo límite, vencimientos, resolución de problemas inmediatos, entre otros. Es decir que todas aquellas actividades que presionen sobre nosotros y que impliquen una gestión orientada a resolver y enfrentar problemas, enfrentar crisis y demás cuestiones de esta índole son propias de este cuadrante.

---

Pasemos al cuadrante 2, es decir, lo importante-no urgente. Este cuadrante se refiere a aquellas tareas que si bien están más lejanas en el tiempo para su resolución, son las que permiten nuestro aprendizaje y mejora a futuro y el cumplimiento de nuestros objetivos de largo plazo. También se refiere a las acciones que nos ayudarán a ampliar el alcance de nuestros objetivos para poder adaptarnos al mercado. En alguna medida, aprender significa sacrificar parcialmente nuestro bienestar actual en pos de una mejora futura.

Algunos ejemplos que podemos citar son planificar mejoras, capacitar, prevenir riesgos, anticiparse a riesgos, anticiparse a tendencias, resolver conflictos antes de que se transformen en crisis, descanso y recuperación de energías personales, entre otras.

Lo importante-no urgente representa el desarrollo de las capacidades para mejorar la respuesta a los desafíos futuros. Todo lo que ubiquemos en este cuadrante determina a todos los demás. En ese sentido, podemos afirmar que sin importante no puede haber urgente. Poner primero lo importante es lo más recomendable, al igual que tener bien en cuenta que al ser tareas más lejanas en el tiempo para su resolución, no presionan sobre nosotros, por lo tanto podemos nosotros presionar sobre ellas.

El cuadrante 3, por su parte, es decir, lo urgente-no importante comprende todas aquellas que van surgiendo y que nos alejen de nuestro objetivo. Sin embargo, a pesar de eso deben realizarse con la posibilidad de delegarlas. Debemos recordar que para ello es necesario buscar una persona que consideremos que tiene la capacidad de hacerlo, ya que vamos a delegar la tarea, pero no la responsabilidad.

Además, debemos tener cuenta que cuando delegamos una tarea es fundamental ser claros, asertivos y precisos, sobre todo, a la hora de definir estándares, establecer rutinas y fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Bien, llegamos al último cuadrante, es decir, al número 4, el cuadrante de lo no urgente-no importante. En este cuadrante se ubican todas las interrupciones, imprevistos, reuniones no planificadas, entre otras cuestiones. En general, representan deseos y necesidades de las demás personas y que se transforman en solicitudes explícitas hacia nosotros y nos distraen de las tareas propias de los cuadrantes 1 y 2.

Ceder a estas solicitudes es una tentación constante, ya que de ellas deriva muchas veces nuestra aceptación personal respecto de las demás personas. Aunque podemos comprobar que el costo de ceder, significa



postergar nuestros deseos y nuestras aspiraciones. De esta manera, estamos frente a lo que hemos denominado roba tiempos, es decir, verdaderos consumidores de nuestra energía. Por eso es necesario que aprendamos a decir que no para poder cumplir con todo lo que pretendemos.

Si el líder se centra en trabajar siempre en actividades importantes pero con carácter urgente, se deja atrapar por las actividades del día a día, con lo cual pierde la perspectiva, no tiene tiempo planificar, prever, pensar de manera eficaz, por lo que termina apagando fuegos, con el consecuente cansancio y estrés.

En cambio, si se acostumbra a trabajar en el cuadrante III, acaba comportándose igual que con el cuadrante I, en cuanto al carácter de urgencia, pero peor aún, pues se está centrando en tareas que no le ayudan a conseguir sus objetivos, con lo cual pierde el control, ya que solo se centra en el corto plazo.

Por último, si trabaja en el cuadrante IV, nunca podrá llegar a realizar tareas de responsabilidad, ni tareas que le permitan cumplir objetivos y progresar y aportar en su trabajo. Por lo tanto, debe de procurar trabajar siempre en el cuadrante II. De esta manera, trabajará con visión, de manera equilibrada, con tiempo para planificar, controlar, pensar y de centrarse en el cumplimiento de sus objetivos y en crecer con la empresa.

A Eisenhower se le asigna una máxima que dice así: "Si tenemos una razón de peso para hacer algo, nos comprometemos más". Esta frase se relaciona estrechamente con la motivación, ya que cuando sabemos para qué queremos hacer algo nos volvemos casi imparable.

Esto se aplica tanto a los líderes como al resto de las personas. Cuando somos conscientes de la razón de peso que nos mueve a realizar tal o cual actividad o tarea dentro de un proyecto determinado, podemos llevar adelante cualquier objetivo que se nos plantee y enfrentar los obstáculos que pudieran surgir en el camino.

Muchas veces sucede que las personas no cumplen lo que se proponen porque realmente no les motiva ese objetivo, no tienen un compromiso real. Sin embargo, si realmente queremos conseguirlo algo que nos llena y nos hace feliz, el número de excusas se reduce, al igual que la procrastinación, y nuestro compromiso con el objetivo aumenta.