

Material Imprimible

Curso Liderazgo para mandos medios

Módulo ¿Por qué no se logran los objetivos?

**Contenidos:**

- La ejecución como corazón de la Cultura Organizacional
- ¿Por qué las personas no ejecutan?
- Motivación
- Resiliencia: cómo sobrevivir a las crisis

## **La ejecución como corazón de la Cultura Organizacional**

Anteriormente vimos la importancia de aprender a gestionar el tiempo y anular distracciones para fomentar la productividad del equipo. También comentamos la importancia de establecer sistemas de gestión del conocimiento para mejorar la calidad de las tareas y proyectos.

Una vez que tenemos resuelto el tema de la gestión del conocimiento, vamos a detallar en este módulo cómo motivar al equipo para alcanzar resultados óptimos combinado habilidades interpersonales del líder, gestión del conocimiento y aplicación de los modelos de motivación y refuerzo. Todos estos son lo que denominamos la ejecución, que incluye la aplicación de todos los conceptos aprendidos anteriormente.

Vamos a empezar explicando por qué las personas no ejecutan sus tareas analizando cómo influye la motivación en todo el proceso. Para esto, lo primero que tenemos que saber para ver por qué las personas se desmotivan, es cómo funciona el proceso motivacional. Utilizaremos para la descripción del proceso motivacional las teorías de Abraham Maslow.

La Pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría que existe una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como “necesidades de déficit”, es decir, las cosas que nos faltan; al nivel superior lo denominó “autoactualización”, “motivación de crecimiento”, o “necesidad de ser”, que son las necesidades más espirituales.

La idea fundamental de esta jerarquía de necesidades es que las más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las de la zona inferior de la pirámide.

La pirámide consta de cinco niveles:

- El primer Nivel es el fisiológico. Es el más básico de la pirámide e incluye las necesidades fisiológicas de los seres humanos, como respirar, calmar la sed, alimentarse, dormir o tener relaciones sexuales.

- El segundo nivel es el de la seguridad, que aparece cuando las necesidades fisiológicas están cubiertas. Esta tiene que ver con las necesidades de estar saludable, tener un empleo, recursos materiales etc.
- El tercer nivel es el de la afiliación y afecto. Como vemos, cada vez que se cubren las necesidades más inferiores aparece la pulsión a cubrir las siguientes. Cuando tenemos cubiertas las necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen las necesidades afectivas, nuestras necesidades en relación con el mundo que nos rodea, es decir, la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, poseer amistades, asociarse social y culturalmente, tener una pareja etc.
- El cuarto nivel es el de la estima. Para Maslow, existen dos tipos de necesidades de estima, una estima alta y otra baja. La estima alta se traduce en la necesidad del respeto a uno mismo, la autoconfianza, el sentimiento de libertad de decisión etc. La estima baja incluye valores menos “nobles” por así decir, como la necesidad de atención, de reconocimiento, de mostrar estatus, de sentirse mejor que el de al lado. Estos valores de bajo nivel surgen de una propensión psicológica a la baja autoestima que quiere ser compensada con este tipo de actitudes.
- Finalmente, el quinto nivel es el de la auto-realización, que son las necesidades más elevadas, y están muy próximas a la espiritualidad y los valores de búsqueda del ser. Es un nivel al que se llega cuando se tienen todos los niveles de necesidades inferiores satisfechos.

Las personalidades que se encuentran en este punto de la pirámide serían Gandhi o Newton. No obstante, hay que notar la diferencia entre lo que cada uno de estos dos personajes considera su necesidad satisfecha para dar por válido que ha ascendido de nivel. La satisfacción de seguridad en Gandhi poco tiene que ver con tener una casa en propiedad, sino más bien es una persona que necesita muy poco para tener sus dos primeros escalones de la pirámide cubiertos. Probablemente Newton, necesitaba de una serie de comodidades materiales para realizar sus investigaciones sobre física que no tienen nada que ver con las de Gandhi.

Ahora bien. La Teoría de la Autodeterminación, de Deci y Ryan, del año 1985, ha reemplazado a Maslow en muchos entornos organizacionales modernos. Esta afirma que la motivación sostenible surge cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas:

- Autonomía, es decir, la necesidad de sentir que uno puede elegir y controlar sus acciones, en lugar de sentirse forzado o controlado por factores externos.
- Competencia, o sea, la necesidad de sentirse capaz y efectivo en la realización de tareas, experimentando un sentido de dominio y progreso
- Y relación, que quiere decir la necesidad de sentirse conectado con los demás, experimentar una sensación de pertenencia y apoyo social.

Según esta teoría, la satisfacción de estas tres necesidades psicológicas básicas impulsa la motivación intrínseca y el bienestar. Cuando las personas se sienten autónomas, competentes y conectadas, están más inclinadas a:

- Ser más motivadas
- Aprender y desarrollarse
- Ser más felices y saludables

Y... ¿cómo se aplica? En el ámbito laboral, los líderes pueden crear entornos de trabajo que permitan a los empleados ejercer su autonomía, sentirse competentes en sus roles y formar relaciones con sus compañeros, lo que mejora la satisfacción laboral, la productividad y el rendimiento.

Otro modelo de motivación es el llamado SCARF, ideado por David Rock en el año 2008, que identifica cinco dominios que activan respuestas sociales similares a las amenazas o recompensas físicas. Estos son:

- Estatus: La percepción de uno mismo en relación a los demás, incluyendo competencia, importancia y reconocimiento.
- Certeza: La capacidad de predecir el futuro y reducir la ambigüedad, lo que genera una sensación de control y seguridad.
- Autonomía: El sentimiento de control y elección sobre las propias acciones y decisiones.
- Relación: El sentimiento de conexión y pertenencia con los demás.
- Justicia: La percepción de equidad y justicia en las interacciones sociales.

El modelo SCARF puede ser utilizado en liderazgo para comprender mejor las necesidades sociales de las personas y crear un entorno de trabajo más motivador y colaborativo.

## **Motivación**

Para entender bien el proceso de la motivación, vamos a ver la diferencia entre **motivación intrínseca y extrínseca**.

Para que se inicie el proceso de la motivación es necesaria la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades. Cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos que sean capaces de satisfacer dichas necesidades.

En rubros de tipo comercial, la empresa, entre otros estímulos e incentivos, puede iniciar la motivación entre sus vendedores aplicando por ejemplo una política de comisiones por objetivo, o bien promoción interna en función la consecución de esos mismos objetivos.

La expectativa de ambas cosas hará surgir la necesidad que se concretará en la aparición del deseo de ganar más comisiones o bien de ser promocionado dentro del departamento o ascendido a un nivel superior orientando la conducta del comercial hacia la consecución del objetivo.

A nivel general, podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones:

- La motivación intrínseca es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente auto-motivado. Por ejemplo, una tarea que supone un reto profesional para el empleado que por su dificultad o novedad le produce satisfacción personal ejecutarla: un científico buscando una cura para alguna enfermedad.
- Por su lado, la motivación extrínseca se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, relacionado con algún elemento motivacional de tipo económico o social como un ascenso. En el ejemplo que nos ocupa, un equipo comercial que invierte mucha energía en conseguir clientes, mantener contacto con los existentes y ampliar el negocio se mueve por la recompensa económica, pero igualmente necesita de un refuerzo anímico y personal del líder y mantener un estado mental de optimismo y autoeficacia. Este tipo de motivación debe ser realizada por el líder que conociendo a su equipo debe ser capaz de entender las fortalezas de sus empleados potenciándolas, y sus debilidades, tratando de minimizarlas. Este ambiente se consigue creando un clima laboral receptivo y abierto a que los miembros del equipo expresen sus ideas y emociones para poder ser guiados hacia el éxito, lo que repercutirá a nivel personal y en la productividad

de la organización positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la compañía.

Para que el líder pueda transmitir entusiasmo y motivación al equipo, es imprescindible, en primer lugar, que conozca como automotivarse a sí mismo. Por eso, vamos a ver las maneras más eficaces de conseguir y mantener un estado de alta motivación personal.

Para **automotivarnos** podemos seguir unas pautas que incluyen autoafirmaciones, conductas dirigidas a mantener nuestro humor elevado y monitorear nuestros pensamientos en busca de rasgos negativos sobre nuestra propia autoeficacia.

Dichas pautas son:

- Mantener disciplina y comenzar “con buen pie” la tarea nos predispone a seguir en esa línea
- No dejarse influenciar por el clima, es decir, hacer caso omiso de rumores o negatividad en el trabajo. Estar pendiente de ellos nos desconcentra y nos coloca en un estado de ánimo pesimista, provocando que nos desmotivemos a la hora de aportar nuestro esfuerzo a la marcha de la organización.
- Escuchar cosas positivas por las mañanas, ya que está comprobado que nos induce un mayor nivel de energía y optimismo
- Tratar de sonreír y reír antes de llegar al trabajo. De sobra conocidos son los efectos a largo plazo de la risa. El simple hecho de sonreír es reconocido por el cerebro como que todo está bien. El cerebro humano no juzga, solo ejecuta. Así pues si sonreímos, aunque nos obliguemos a hacerlo, se interpreta como real a nivel psicológico
- Positivizar el diálogo interior. Sabemos que el 80% de nuestro diálogo interno al cabo de la jornada es negativo. Conociendo este hecho lo primero es hacerse consciente de que podemos monitorearlo y cambiarlo hacia un diálogo interno positivo. Si al empezar el día auguramos una serie de consecuencias catastróficas, la jornada discurrirá atravesando acontecimientos cada vez más engorrosos. Por ejemplo: “Es lunes, llueve, seguro que hay un accidente en la ruta que me va a demorar y voy a llegar tarde al laburo, mi jefe se va a enojar etc...” Hacer pronósticos de este tipo no predispone en absoluto para tener un buen día.

- Asociarse con gente positiva. En todos los rubros hay personas que solo se centran en lo negativo de todo lo que sucede. Hay que evitar que su energía negativa nos afecte por lo tanto amablemente debemos evitarlos
- Tomar los fracasos como simples experiencias. Edison tuvo que fracasar 100 veces para inventar la bombilla. Un fracaso es la medida del camino que no hay que seguir y un ejemplo del que aprender.
- Cambiar la forma de pensar. Hay que percibir el trabajo como un medio para obtener un fin, cada persona debe buscar una motivación que le sirva para poner en perspectiva por qué valora su trabajo: si por la ganancia económica, cercanía a su domicilio, horario de trabajo etc.
- Marcarnos una meta clara y realista. Por ejemplo: terminar el mes con 30 contactos nuevos, y diseñar un plan para llevarlo a cabo
- Establecernos pequeños objetivos que nos dirijan hacia la meta marcada anteriormente, por ejemplo: hoy voy a contactar al menos 5 clientes nuevos.
- Revisar tus logros. A menudo hay que tomar distancia para ver el camino que hemos realizado. Llevar un registro de logros alcanzados por pequeños que sean y revisarlo, por ejemplo, todas las semanas, es una manera idónea de recordarnos qué hemos conseguido, en cuánto tiempo, cuál fue el nivel de esfuerzo empleado etc., lo que nos demuestra que no hay objetivos imposibles si se persevera lo suficiente
- Analizar los factores desmotivantes. Quizás puede ser desmotivante un superior que cuestiona de forma permanente tu trabajo. Si vos tenes la seguridad de que tu trabajo es correcto en tiempo y forma, debes exponerlo con datos cuantificables. También recordá que puedes elegir cómo quieres ser tratado, ya que una persona recibe malos modales en la medida que se lo permite al otro. Si en la organización nos encontramos con personas que nos faltan el respeto, hay que hacerse respetar, dejar claro que la relación es laboral y que no se va permitir abusos de ningún tipo.
- Encontrar oportunidades en las amenazas. Un deadline muy próximo que supone una situación de trabajo intenso durante una serie de meses, puede ser considerado un estresor de primer orden y, por tanto, ser vivenciado como una amenaza. Lo mejor en estas situaciones es transformar la visión de la amenaza en un desafío personal o un reto nuevo del que salir satisfactoriamente
- Finalmente, transformar lo negativo de la vida en positivo

Ahora que conocemos y aplicamos las técnicas de motivación para acometer las tareas del puesto de trabajo desde una órbita de entusiasmo e impulso positivo hacia la tarea, vamos a aprender los fundamentos del establecimiento de metas, puesto que definir las correctamente supone avanzar con mayor facilidad al éxito del proyecto. Veamos entonces cuáles son los pasos a seguir.

Una meta es un objetivo que se establece a corto, medio o largo plazo, a la que se llega ejecutando una serie de conductas dirigidas a alcanzarla. Cumplir una meta es un paso cuantificable que nos enfoca en mantener la dirección hacia la que deseamos avanzar.

Para gestionar la productividad de un equipo es necesario el establecimiento de metas personales y grupales como garantía para dirigir la visión hacia el éxito de la organización. Este valor direccional de las metas tiene una función paralela, que es la posibilidad de recalcular la dirección hacia la que estamos yendo si durante el proceso nos desviamos del objetivo.

Hoy en día, la productividad y el establecimiento de metas en entornos laborales han evolucionado considerablemente. Existen metodologías modernas como los OKRs (Objectives and Key Results), que permiten alinear los esfuerzos individuales y del equipo con los objetivos globales de la organización, de forma concreta y medible.

Por ejemplo, en lugar de plantear una meta vaga como "mejorar la atención al cliente", el enfoque OKR propone:

- Objetivo: Mejorar la experiencia del cliente.
- Resultado clave 1: Aumentar el puntaje de satisfacción de 7 a 9.
- Resultado clave 2: Reducir el tiempo de respuesta promedio de 24hs a 12hs.

También se puede complementar con el modelo SMART+ER, que refuerza la necesidad de:

- Definir metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART)
- Pero también evaluarlas periódicamente y recompensar los logros (ER), lo que incentiva al equipo y fomenta la mejora continua.

Además, en contextos de trabajo híbrido o remoto, se han incorporado herramientas digitales que permiten gestionar tareas, medir avances y mantener la motivación, como:

- Trello, Notion, Asana o Jira para la gestión visual de proyectos
- Slack o Microsoft Teams para la comunicación fluida

Estas herramientas facilitan aplicar frameworks ágiles como Scrum o Kanban, promoviendo la visibilidad, el seguimiento de tareas, y una mejora constante en la ejecución.

Definir una meta con tiempos determinados nos muestra una imagen en tiempo real de nuestra posición respecto al logro de la misma. El fallo en alcanzarla bien sea por límites temporales, errores de desempeño etc. nos devuelve un feedback muy valioso para revisar y mejorar nuestra ejecución.

Cuando detectamos que nos encontramos muy lejos de la meta, se debe poner en marcha un análisis causal, es decir, revisar minuciosamente el punto en el que se produjo el desvío o atasco en la tarea.

Las causas más probables de que se produzca esta situación son:

- Incomprensión de instrucciones
- Escasa o nula comunicación entre los miembros del equipo a la hora de poner en común las tareas realizadas de forma individual
- Desmotivación por falta de revisión de objetivos o submetas ya cumplidas
- Falta de visibilidad global de la meta, debido a una mala definición de la misma

Veamos juntos un ejemplo de aplicación del protocolo de establecimiento de metas.

- Primeramente, debemos definir el área meta. En este caso, por ejemplo, será ahorrar en desperdicio material de cartuchos de tinta para impresión
- Siendo la meta futura el ahorro de \$1.000.000, definimos ahora las acciones que continuarán para la consecución de la meta: Incluir en los correos electrónicos el recordatorio de la conveniencia de imprimir el correo o no
- También se definirán las acciones que iniciarán o se les dará prioridad para la consecución de la meta, como por ejemplo, enviar documentos asociados a un usuario a las impresoras para chequear qué departamento hace más gasto como técnica disuasoria, instalar un programa para visualizar archivos en pantalla de la computadora, y colocar carteles indicando la importancia del medio ambiente y el valor contaminante de los cartuchos de tinta
- A continuación, detallamos las acciones que se detendrán o minimizarán para la consecución de la meta. Por ejemplo, utilizando una medida coercitiva: Prohibición expresa de imprimir más de dos hojas

Para establecer las metas a alcanzar es importante seguir unos principios: La primera acción sería anotar nuestros objetivos en lugar decirlos verbalmente. Poner por escrito los objetivos es equivalente a formular una especie de contrato. Los objetivos reflejados por escrito ayudan al equipo a incrementar su dedicación.

Por ejemplo, en el caso de un equipo deportivo, los objetivos específicos y cuantificables ayudan a los jugadores a concentrar su atención y planificar un rumbo para alcanzar su meta. Por ejemplo: “Correr 1000 metros en menos de X tiempo”.

El segundo principio tiene que ver con el registro. Registrar es re evaluar, por lo que tenemos que poner por escrito que: “la re-evaluación y revisión de este objetivo tendrá lugar el 03 de marzo, el 20 de abril y el 15 de junio”.

Es importante planificar sesiones de evaluación de objetivos periódicamente. Reevaluar y replantear los objetivos si ya se han alcanzado o si es poco probable que se logren en el plazo de tiempo previsto. Por ejemplo: “Quiero mejorar mi tiempo en el plazo de 15 días”, en lugar de “quiero mejorar mi tiempo”. Poner fechas límite nos aporta disciplina y visibilidad a corto plazo.

El siguiente principio tiene que ver con la sujeción a un calendario. Por ejemplo: “Tengo 14 años y quiero ser campeón nacional de mi categoría en este año” en vez de “Quiero ganar las olimpiadas de 2020”. Hay que fijarse objetivos entusiastas, difíciles pero realistas, sin excederse por ninguno de los dos extremos, puesto que los objetivos fáciles repercuten en poca satisfacción o motivación y los objetivos muy difíciles crean frustración y hacen que los deportistas pierdan la confianza en sí mismos.

El cuarto principio tiene que ver con el consenso, ya que el líder debe comentar con el equipo cuál es la tarea y obtener su implicación, por ejemplo: “Estoy de acuerdo en alcanzar el tiempo de X en el plazo que me decís”. Los objetivos consensuados “obligan” a responder emocionalmente ante otras personas y evitar defraudarlas.

Finalmente, las metas tienen que ser mensurables. Tenemos que decir “Quiero correr X metros en X tiempo”, en lugar de “quiero mejorar mi velocidad”. Los objetivos mensurables ayudan a los jugadores a evaluar si los han alcanzado o no.

Ahora veremos cuál es la orientación al problema para encontrar su solución en el mínimo tiempo posible. Para esto, en primer lugar, vamos a plantear el problema de forma positiva.

La orientación positiva al problema puede dar lugar a:

- Ver los problemas como retos.
- Ser optimista sabiendo de que los problemas tienen solución
- Observar que se tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas.
- Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

Una orientación negativa al problema implica, como ya hemos dicho, a ver los problemas como estresores y amenazas. Un ejemplo de visión negativa sería:

- Creer que los problemas son insolubles.
- Dudar de la propia habilidad para solucionarlos.
- Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema

En suma, la norma para iniciar un proceso de solución de problemas es:

- Realizar un modelo de la situación actual o una definición del problema
- Generar conductas alternativas posibles
- Extrapolar los resultados asociados a cada conducta generada
- Extraer las consecuencias de cada resultado

De acuerdo con Thomas D'Zurilla y Arthur Nezu, el entrenamiento en solución de problemas consiste en aprender diversos procesos cognitivos que te permitan crear una variedad de respuestas alternativas y efectivas para enfrentar una situación problemática.

En la estrategia de solución de problemas, la persona identifica o descubre medios de enfrentamiento efectivo con situaciones problemáticas de la vida diaria y genera un rango de conductas efectivas que facilitan y mantienen la competencia social.

Siguiendo el modelo de estos autores, hay que aplicar ciertas habilidades específicas en el proceso de solución de problemas:

- Primeramente, hacer una orientación al problema: referido a la disposición general con que se enfoca una situación problemática. Partiendo del estado emocional en el que nos encontramos es importante focalizar nuestra atención

desde ese punto. Si nuestro estado de ánimo y nuestra reacción a la tarea es negativa, manejaremos estas sensaciones como indicador de la gravedad del problema con la intención de corregirlo

- En segundo lugar, definir y formular el problema, ya que así se reconoce la existencia del mismo y al verlo por escrito y en detalle, somos conscientes de su grado de amenaza subjetiva percibida.

En esta fase debemos:

- ✓ Recopilar la mayor cantidad de información objetiva sobre el problema y definir todas las facetas de la situación en términos concretos.
  - ✓ Clasificar y formular los componentes de la situación
  - ✓ Separar la información relevante de la irrelevante y los hechos objetivos de las inferencias o interpretaciones subjetivas
- 
- Luego debemos generar alternativas, o sea, crear posibles soluciones adecuadas a la situación para aumentar la probabilidad de elegir la mejor opción.
  - En cuarto lugar debemos tomar decisiones, es decir, realizar una evaluación sobre cuál de las alternativas generadas es más útil para solucionar el problema.
  - Después tenemos que implementar una solución, o sea, ponemos a prueba una o varias de las estrategias de acción posibles paso a paso
  - Finalmente, se realiza la verificación: comprobamos cuál de las estrategias de acción implementadas ha resultado más eficaz evaluando el grado en que el problema ha sido resuelto.

En resumen, debemos:

- Anotar el problema de forma específica
- Hacer una lista de todas las alternativas por absurdas que parezcan
- Tomar cada alternativa por separado y realizar una lista de todas las ventajas de que comporta
- Hacer lo mismo con los inconvenientes de cada alternativa
- Dar una puntuación de 0 a 10 para cada ventaja y para cada inconveniente. Por separado
- Sumar total de inconvenientes
- Restar ambas puntuaciones
- Hacer el cálculo para todas las alternativas

- Elegir la alternativa con la puntuación global más elevada
- Elegir cuándo ponerla en práctica, dónde y cómo.

Una vez aprendida la técnica, vamos a ver un ejemplo de aplicación. Es el cumpleaños de mi hijo y quiere un perro y una bicicleta. La alternativa A es regalarle un perro.

Esto tiene como ventajas:

- Ayuda al niño a ser responsable: 10
- Le supone una obligación: 9
- Expresa su afecto con el perro: 5

Y como inconvenientes:

- Hay que sacarlo a pasear: 10
- Se hará grande: 10
- Cuando se pase el efecto novedad se olvidará de él: 10

La suma da: 24 de ventaja y 30 de inconveniente.

La alternativa B es regalarle una bicicleta. Sus ventajas son:

- No hay que preocuparse tanto de ella: 10
- Puede ir con otros niños: 8
- Hace deporte: 6

Los inconvenientes son:

- Ocupa mucho espacio: 9

La suma da: 24 de ventaja y 9 de inconveniente.

Por lo dicho, concluimos que las 2 opciones poseen las mismas ventajas, pero la opción A presenta muchos inconvenientes, por lo que optaríamos por comprarle una bicicleta.

## **Psicología de las masas**

Existe una disciplina dentro de la psicología social enteramente dedicada a los mecanismos de pensamiento grupal y psicología colectiva. Dentro de la **psicología de las masas** se emplean conceptos como persuasión e inducción de comportamientos a las personas. Estas técnicas son empleadas masivamente en el mundo de la publicidad y la política.

Realmente la persuasión no es un “lavado de cerebro”, implica el consentimiento tácito por parte del sujeto persuadido. Este no pierde en contacto con la realidad en ningún momento, sino que es “llevado” hacia la dirección que el que persuade le ofrece.

En las técnicas de persuasión se trabaja accediendo a la mitad derecha del cerebro humano, ya que la mitad izquierda del cerebro es la parte analítica y racional, mientras que el lado derecho es creativo e imaginativo. Se trata de mera distracción hacia el cerebro izquierdo de tal modo que podamos influir en el derecho.

La persuasión no siempre se genera para que alguien obtenga algún objeto. Se usa también para aumentar una conducta o para disminuirla (por ejemplo, persuadirnos para que bebamos esta marca de gaseosas y no la competencia). Vemos la eficacia de este método de persuasión realizado en Estados Unidos.

Los propietarios de algunos comercios en Estados Unidos estaban hartos de que grandes grupos de adolescentes se reunieran cada noche en la zona de aparcamientos de sus locales, debido, principalmente, a que eran frecuentes las peleas y la venta de drogas. Para conseguir que se fueran decidieron colocar altavoces en los aparcamientos y hacer sonar un disco de Frank Sinatra a todo volumen. Como era previsible, los adolescentes huyeron despavoridos.

Este pequeño “experimento” demuestra el poder de una de las técnicas más antiguas y simples de modificación de conducta: el condicionamiento basado en castigos o recompensas. En este caso, el castigo por reunirse en el aparcamiento fue la música de Sinatra, que logró provocar un cambio en el comportamiento de los adolescentes.

Entonces nos preguntamos ¿Qué es la persuasión? La **persuasión** consiste en la utilización consciente de la comunicación para moldear, modificar o reforzar las actitudes de las personas. Es, por tanto, una técnica con un elevado índice de componente actitudinal.

Lo que opinemos sobre una marca, un partido político, un lugar vacacional etc. proviene de nuestra experiencia previa, entorno social y valores personales, así como de los deseos de filiación grupal. Conociendo estos valores cualquiera podría persuadirnos en la

dirección que desea apelando a alguna de estas características de nuestra personalidad. Por ejemplo, el hecho de que en el ejemplo anterior los adolescentes valorasen a Frank Sinatra como antiguo y poco “en la onda”, les disuadió de permanecer en el aparcamiento puesto que ese entorno ya no les representaba ni definía como grupo.

Como se ha investigado en numerosas ocasiones sobre los valores y actitudes y su influencia sobre la conducta, es de suponer que un cambio en los mismos repercutirá en un cambio en la conducta.

Una aplicación en el entorno laboral sería, por ejemplo, que el jefe del equipo conociendo el valor que uno de sus empleados le da a la familia, los estimule y los motive apelando a que alcanzar sus objetivos los va a llevar a darle a su familia un mejor nivel de vida. Desplazando la motivación del empleado hacia sus valores aumentamos su nivel de implicación y satisfacción.

Los elementos básicos de la persuasión son:

- La fuente, que debe ser creíble para que el mensaje tenga efecto.
- La legitimidad, ya que un mensaje es legítimo si quien lo emite está socialmente legitimado para hacerlo, es decir, tiene autoridad moral o institucional
- La clasificación de importancia, puesto que cuando el que recibe el mensaje reconoce su importancia, por ejemplo, recibimos junto con el correo información de un restaurante próximo, esta propaganda será importante en el momento en que vayamos a hacer un pedido sin embargo la carta del pago de las expensas captará más rápidamente nuestra atención.
- Por último, la emocionalidad, dado que si el mensaje nos trae emociones o pensamientos, puede ejercer mucha influencia sobre la actitud que adoptemos. Por ejemplo, comerciales televisivos sobre seguros de salud que evocan todo tipo de riesgos para tu vida si no los contratas, son capaces de transformar tu actitud.

Es importante tener en cuenta que la pregunta clave para saber si el mensaje persuasivo funciona es: ¿Es o fue eficaz para cambiar conductas? Cuanto más legítimo, importancia percibida tenga y persuasivo sea, mejores resultados obtendremos.

Otras formas de aumentar el poder persuasivo son:

- Utilizar ejemplos de autoridades de prestigio o estudios empíricos que apoyen la línea argumental que nos interesa seguir

- Si queremos traer a una persona externa para ayudar a implementar una solución o prestar un apoyo puntual al equipo es importante presentarlo insistiendo en su imparcialidad y mostrando su trayectoria y experiencia previa en la tarea para la que se le solicitaron sus servicios. Un dato a tener en cuenta es que una persona que en principio parece desarrollar una idea que va en contra de sus propios intereses, y aun así la defiende por un bien común para el equipo. Se convertirá en una fuente de gran credibilidad y confianza, debido a que pone los intereses del grupo por encima de los suyos propios.
- También podemos decir que obtenemos mayor efectividad del mensaje persuasivo si utilizamos varios canales para transmitir el mensaje, es decir, si apelamos a valores emocionales, morales, sentimientos de pertenencia, agradecimiento y coherencia. Por ejemplo: “Tengo mucha suerte de contar con vos, porque valoras mucho las cosas bien hechas y sos capaz de terminar gran cantidad de tareas en muy poco tiempo”. Comunicándonos de esta forma colocamos de nuestro lado al trabajador, conseguimos su implicación por medio del aprecio a sus capacidades con lo que también estamos satisfaciendo sus necesidades de prestigio.
- Otra manera de aumentar el poder persuasivo es generando interés, y para esto conviene que el mensaje no sea excesivamente largo y transmita aburrimiento al oyente. Para un equipo motivado es suficiente con delimitar temporalmente la tarea, por ejemplo: “Durante todo el mes de enero vamos a hacer X tarea”. Sin embargo, para equipos con menor grado de motivación, es conveniente expresar el mensaje de forma abierta e implicándolos en la tarea: “Durante todo el mes de enero: ¿Qué piensan que es lo más conveniente? Valoro mucho sus ideas”.

En los entornos de trabajo contemporáneos, el liderazgo efectivo debe incorporar también el uso estratégico de la tecnología como aliada de la ejecución, la motivación y la comunicación de equipos. Tras la pandemia, muchas organizaciones adoptaron modelos de trabajo híbridos o 100% remotos, lo que plantea nuevos desafíos para los líderes.

En estos escenarios, no alcanza con aplicar técnicas tradicionales: es necesario desarrollar y aplicar inteligencia emocional digital, es decir, la capacidad de interpretar el estado emocional del equipo a través de medios virtuales, detectar señales de desmotivación o burnout, y mantener la conexión humana más allá de la pantalla.

Asimismo, los líderes modernos deben cultivar soft skills digitales, como la comunicación clara asincrónica, la empatía virtual, la escucha activa en canales remotos, y el uso adecuado de herramientas colaborativas.

Existen múltiples recursos tecnológicos para acompañar esta gestión, como Slack, Microsoft Teams, Notion, Asana o Trello, como mencionamos anteriormente, y OfficeVibe, TinyPulse o Feedbackly para recoger el clima laboral y el feedback en tiempo real.

Estas herramientas no solo optimizan la ejecución y el seguimiento de objetivos, sino que también permiten construir una cultura de liderazgo cercano, empático y adaptado a los nuevos tiempos. El verdadero reto no es usar tecnología, sino liderar con humanidad en entornos digitales.

El éxito de la persuasión interpersonal comprende la existencia de un perfil de personalidad cuyos rasgos más destacados son: extraversión, motivación por resolver las necesidades de las personas, optimismo y entusiasmo. Para aplicar este tipo de persuasión disponemos de una serie de recursos persuasivos, que describiremos a continuación.

La persuasión identificativa toma el deseo de ser parecido a otra persona, otro estrato social, determinados ideales morales, o la pertenencia a un grupo. Por ejemplo: “Todos los líderes exitosos trabajaron en equipo inicialmente”. “Si no actuamos rápido quedaremos muy mal delante de los inversores extranjeros y no estaremos a la altura del resto de departamentos”.

Por su lado, la persuasión normativa se basa en el código normativo general: “las normas mínimas de cortesía nos obligan a no hacer esperar al cliente”. “Los equipos responsables como nosotros, estamos obligados a responder ante cualquier inconveniente”.

En la persuasión argumentativa la idea central es que el beneficio a obtener será el que provoque la conducta. Por ejemplo: “Si llegamos al objetivo de ventas mensual el día 25, habrá una comisión extra”.

Sabemos que toda comunicación persuasiva se dirige a minimizar las resistencias psicológicas de los receptores expuestos a la misma. Este tipo de persuasión se denomina **persuasión cognoscitiva**, y se relaciona con la necesidad que tenemos todas las

personas de disponer de información para obtener cierto control de nuestro entorno y sobre esta percepción decidir cómo actuar en cada momento.

La persuasión cognoscitiva supone que se transite la información que queremos que las personas tengan para nuestro propio beneficio. Este tipo de persuasión se utiliza en la televisión donde se selecciona qué información tenga el ciudadano para controlar su conducta.

Este uso de la información puede ser beneficioso, por ejemplo, si se avisa de fuertes lluvias y se recomienda no manejar por la ruta. Por el contrario, el mensaje persuasivo puede estar condicionado por intereses de tipo económico o político. Por ejemplo, exponer estudios sobre alimentación que esconden la intención de favorecer la venta de una alternativa más saludable, con hechos como por ejemplo, la criminalización del azúcar en pos de la venta del endulzante natural de plantas que es mucho más sano pero tiene un costo significativamente mayor.

La persuasión cognoscitiva parte de entrada de una intención manipuladora y hay que valorar el componente ético de la misma. No todos los fines justifican los medios, por lo tanto, el líder que quiera persuadir al equipo debe estar en sintonía moral con la idea que expone.

El hecho de que la comunicación persuasiva en nuestro siglo venga acompañada de datos estadísticos, muestreos poblacionales y opiniones de expertos, la convierte en una herramienta muy potente para llevar a la población o, en nuestro caso, al equipo por las líneas que nos interesan.

La propaganda, bien empleada, es un buen recurso para auto motivarnos. Si un equipo publicita sus logros y los “vende” como hitos conseguidos con éxito de cara a otros departamentos, puede funcionar como fomento de una competición sana. Por otro lado, el efecto psicológico de hacernos propaganda se ve reforzado por el reconocimiento de terceros hacia nosotros. Nos visibiliza y coloca en un lugar de respeto y valor.

Dentro de las técnicas de persuasión comunicativa encontramos también:

- El empleo de estereotipos. El empleado fiel, el trabajador abnegado, el padre de familia responsable, la jefa comprensiva etc. son estereotipos éticos que se proponen como modelo a los miembros del equipo para que se ajusten a la norma social de lo que sí está bien.
- El uso de eufemismos para referirse a tareas desagradables o situaciones que no van a ser bien recibidas por el equipo: por ejemplo, en lugar de decir “Hay que

venir al sábado a trabajar porque vamos mal de tiempo”, podemos transmitir el mensaje de esta forma: “¿El sábado yo voy a dar una mano en el proyecto X porque estoy entusiasmado con el ritmo que está alcanzando, alguien quiere colaborar?”

- Asimismo, la repetición de palabras-clave y frases hechas. “Ganaremos prestigio si alcanzamos la meta antes del día X”, “estaremos muy bien posicionados respecto de la competencia”. La repetición de palabras como prestigio, éxito, ventaja competitiva etc. se graban en la mente colectiva del equipo.
- En los peores casos, apelar a la amenaza de alguien externo, por ejemplo: “El director de área es muy prolijo y no va a permitir ningún fallo o tomará medidas”

## **Resiliencia**

¿Alguna vez se preguntaron cómo es que algunas personas, familias, comunidades o empresas, ante los retos y las dificultades más duras, logran salir adelante, mientras otras se desmoronan ante los obstáculos? Durante muchos años se pensaba que se trataba de ciertos rasgos de la personalidad de las personas, o cuestiones religioso culturales. Sin embargo, en estudios simultáneos alrededor del mundo, se llegó a la conclusión de que trata del concepto: resiliencia.

El sociólogo Stefan Vanistendael define la resiliencia como “La habilidad innata de cualquier ser humano o grupo, para hacer frente a las adversidades de la vida, desarrollarse de manera positiva y poder hacer las cosas bien a pesar de las condiciones y salir de ellas fortalecido o incluso transformado.”

Históricamente, la **resiliencia** es un término originalmente utilizado en la física para describir una propiedad de elasticidad y capacidad de regresar más fortalecido a una forma original. Posteriormente, Darwin y otros biólogos lo utilizaron para describir una condición de evolución (entendido como adaptación de los más resilientes).

Un tiempo después, el término fue utilizado por científicos trabajando en países tan diversos como el nuestro, China, Uganda, Nicaragua, Chile y otros, para describir características personales o individuales de niños y adultos que logran sobrevivir tragedias y condiciones infrahumanas en su ciclo de vida. Finalmente, numerosos psicólogos sociales de diferentes partes del mundo, comenzaron a aplicar el concepto de resiliencia a los procesos grupales.

La resiliencia grupal es la combinación de una capacidad innata de resistir cuando todo parece desmoronarse, tanto en personas individuales como en sistemas sociales, complementada por la habilidad de aprender de lo sucedido y buscar, conjuntamente, como convertir la crisis en oportunidad para el crecimiento. En otras palabras: es una serie de procesos sociales e intrapsíquicos que posibilitan tener una vida sana viviendo en un medio insano.

Según el psicólogo social David Kolb, la resiliencia es una manera de ver los comportamientos humanos desde una perspectiva multidisciplinaria que tiene como objetivo mejorar los procesos y resultados de los grupos humanos frente a las crisis.

Sabemos que la resiliencia no se desarrolla en todos los individuos de la misma forma, y que cada uno tiene diferentes maneras de desenvolverse y adquirir capacidades para superar sus problemas. La resiliencia es una característica que puede aparecer como producto de una interacción positiva entre el componente personal y ambiental de un individuo, pero también como una forma aprendida para poder responder ante situaciones de conflicto.

Al ser el puesto de trabajo el lugar donde pasamos la mayor parte del día, es necesario que el líder se proponga crear los espacios físicos y mentales adecuados para el desarrollo de la resiliencia, con técnicas, que hagan que los colaboradores se sientan a gusto y puedan ver en su labor diaria una realización personal y la superación de la crisis cuando en la empresa surjan problemas.

Ahora bien. Existen cuatro categorías de factores que determinan el nivel de resiliencia dentro de un grupo o equipo:

- Factores de desarrollo individual
- Factores de desarrollo interpersonal
- Factores estratégicos
- Y factores de visión

En los factores de desarrollo individual, el grupo estimula y refuerza la autonomía responsable de sus integrantes, que incluye:

- Su sentido de identidad personal y de su rol
- La flexibilidad perceptual y conductual
- La consciencia de sí mismo

- La habilidad y disponibilidad de auto-corrección
- La autoestima y la confianza en sí mismo
- La competencia y capacidad para distanciarse de mensajes, conductas y condiciones negativas.

En los factores de desarrollo interpersonal, el grupo crea, estimula y refuerza los espacios y procesos para:

- La valoración de la diversidad
- La empatía y la comprensión
- El afecto y apoyo mutuo
- La comunicación dialógica y participativa
- El sentido del humor
- La introspección individual y grupal

En los factores estratégicos, el grupo desarrolla una misión y las competencias necesarias para:

- Fijar metas realistas
- Elaborar estrategias para lograrlas
- Promover reflexión grupal y autocorrección
- Tener la creatividad para resolver los conflictos y retos
- Pedir apoyo y recursos
- Medir y evaluar los resultados.

Por último, en los factores de visión, el grupo desarrolla una visión que incluye:

- Sus valores compartidos
- Los propósitos y las expectativas de un futuro prometedor
- La integración de las metas y aspiraciones individuales con las corporativas
- El optimismo y la fe.

Diversos estudios han mostrado que los grupos disfuncionales o subfuncionales generalmente manifiestan los siguientes síntomas, que señalan una baja generación de sinergia y resiliencia. A partir de estos estudios se confeccionó un decálogo de resiliencia grupal que describe las características y causas de los equipos no resilientes.

- Existen visiones del futuro incompatibles entre sí.
- Algunos miembros no pueden describir la misión del equipo.

- Las reuniones son improductivas.
- Una pequeña minoría tiene una participación mayoritaria.
- Los desacuerdos se discuten en privado.
- Las decisiones son tomadas por unos pocos.
- Hay falta de transparencia y de confianza.
- Existe confusión en cuanto a las funciones y tareas.
- Existe un exceso de personas con los mismos recursos y/o carencias.
- No hay auto-evaluación periódica de funcionamiento.

Muchas organizaciones interpretan lo anterior como “problemas”, “fallas” o “carencias de competencias”, en lugar de reconocerlo como síntomas. Por ello, buscan soluciones centradas en procesos de capacitación individualizada, diseñados para mejorar las destrezas de comunicación interpersonal y, con ello, aumentar la productividad.

Lo que nos interesa a nosotros es conocer cuáles son los rasgos de una persona resiliente como modelo de conducta a seguir. Esta persona presenta una serie de factores internos que actúan como protectores, a saber:

- Presta servicio a los otros o a una causa.
- Emplea estrategias de convivencia, es asertivo, controla sus impulsos.
- Es sociable.
- Tiene sentido del humor.
- Tiene un fuerte control interno frente a los problemas.
- Manifiesta autonomía.
- Ve positivamente el futuro.
- Es flexible.
- Tiene capacidad para aprender y conectar los aprendizajes.
- Capacidad para auto motivarse.
- Percibe competencias personales.
- Hay confianza en sí mismo.

También existirían factores ambientales que apoyarían y favorecerían las características resilientes:

- El ambiente promueve vínculos estrechos.
- El entorno valora y alienta a las personas.
- Se promueve la educación.

- Ambiente cálido, no crítico.
- Hay límites claros.
- Existen relaciones de apoyo.
- Se comparten responsabilidades.
- El ambiente es capaz de satisfacer las necesidades básicas de las personas.
- El entorno expresa expectativas positivas y realistas.
- Promueve el logro de metas.
- Fomenta valores prosociales y estrategias de convivencia.
- Hay liderazgos claros y positivos.
- Valora los talentos específicos de cada persona.

Los ambientes laborales nocivos, descritos anteriormente, afectan de manera directa la vida de las personas, los grupos y la sociedad en general, tanto a nivel personal, laboral como a nivel macrosocial.

Pero... ¿cuáles son los efectos personales, laborales y sociales? En el nivel laboral, los individuos desarrollan síntomas de ansiedad, sensación de amenaza, miedos y fobias. Es frecuente ver problemas a nivel de concentración e interferencias en la memoria.

Por otro lado, baja el sistema inmunológico y los sujetos desarrollan con mayor frecuencia enfermedades comunes o bien aparecen somatizaciones reactivas a los conflictos vividos. Además, hay conductas de evitación hacia el ambiente laboral generando situaciones de absentismo “voluntario” y desmotivación hacia la tarea.

Asimismo, aparecen algunos síntomas clínicos clásicos de estrés, tales como alteraciones del sueño, alteraciones en la conducta sexual, depresión, adicciones, irritabilidad, aislamiento, y bajo auto concepto.

En el nivel laboral se ve afectada tanto la calidad como la cantidad de producción, se interfieren los canales de comunicación, desciende la creatividad, disminuye la motivación hacia la tarea, hay despreocupación por la satisfacción de los clientes, aumentan los accidentes laborales, el ausentismo y las licencias por enfermedad.

En el nivel macrosocial se observa pérdida de fuerza laboral, muchas veces con buenos niveles de capacitación, mayor gasto económico a las empresas y al estado, generación anticipada de pensiones por enfermedad, aumento del gasto en los servicios de salud, y

se genera una percepción negativa hacia los efectos del trabajo, que es visto como una carga y no como una oportunidad de crecimiento.

Para finalizar, vamos a detallar cómo el líder puede promover conductas resilientes en los equipos de trabajo, por lo que diremos que de una manera proactiva, las personas involucradas, sean trabajadores, directivos, asesores u otros, podrían intervenir al menos en las siguientes áreas.

- Enriquecer los vínculos entre las personas, fortaleciendo las conexiones y puntos de acuerdo existentes, resaltando los puntos de unión entre ellos y estableciendo canales y puentes que motiven el contacto con los otros.
- Se deben fijar límites claros y firmes para el funcionamiento laboral, y es deseable que dichos límites sean consensuados entre los trabajadores logrando así mayor compromiso en la aplicación de los mismos.
- Enseñar habilidades de convivencia, que incluyan la cooperación, la resolución positiva de conflictos, asertividad en el planteamiento de problemas, toma de decisiones, manejo del estrés, promoción de ambientes saludables (físicos y psicológicos).
- Ser capaces de brindar apoyo y afecto a las personas, lo que implica respaldar a los otros, motivar, apreciar los aciertos de los demás, mirar los errores o faltas como transitorios, fortalecer la comunicación a nivel personal.
- Desarrollar expectativas elevadas pero realistas, lo que implica creer en el potencial de los trabajadores, pero a la vez no generar frustración al establecer tareas imposibles de cumplir. Lo anterior fortalece la autoestima de quienes trabajan al reconocerse con competencias para la labor que desarrollan.
- Promover la participación de los trabajadores, que implica hacerlos partícipes de tomas de decisiones, generación de nuevas ideas, búsqueda colectiva de soluciones, afrontamiento colectivo de las dificultades, distribución de las responsabilidades.

A modo de conclusiones destacamos que la resiliencia es una manera de ver los comportamientos humanos desde una perspectiva multidisciplinaria que tiene como objetivo mejorar los procesos y resultados de los grupos humanos frente a las crisis.

Trasciende el ámbito empresarial por su concepción holística que tiene su máxima posibilidad en los valores y cultura de la sociedad. Su utilización en los procesos de

educación es de vital importancia para lograr mejoras en la calidad de vida familiar, social o empresarial.