

*Con nosotros, **TODO**; sin
nosotros, **NADA***

**Cómo MARCAR como LÍDER a tu EQUIPO HUMANO: una
mirada interrogativo/afirmativa al liderazgo organizacional
POSIBLE en tiempos de MARCA PERSONAL**



[Vladimir Deléyade Estrada Portales](#)

Santiago de los Caballeros, 22 de junio de 2017

Declaración de derechos y licencia

Esta obra escrita por [Vladimir Deléyade Estrada Portales](#), quien es titular único y absoluto de todos los derechos sobre ella, se distribuye **de forma gratuita**, en formato digital y bajo una [licencia Creative Commons](#), la cual te permite usarla libremente **para fines no comerciales**, te obliga en todo momento y circunstancia a **hacer atribución de su autoría**, y **te prohíbe fragmentarla o hacer obras derivadas de ella** sin el permiso expreso, previo y por escrito de su autor.

ISBN: 978-1-387-05368-1

[Editora Digital Lulu](#)

Obra registrada en www.safecreative.org, con el Código de Registro

1706212667688



Índice

Prólogo

Presentación

Introducción

Capítulo 1. Sobre la marca personal y el liderazgo

Capítulo 2. La marca personal marca a las personas en el liderazgo gerencial

Capítulo 3. Con nosotros, todo. Sin nosotros, nada. ¡Así funciona esto!

Capítulo 4. Con nosotros todo y sin nosotros nada: premisas para definir el rumbo

Capítulo 5. Con nosotros todo y sin nosotros nada: proponiendo conceptos críticos

Capítulo 6. Con nosotros todo y sin nosotros nada: personas preparadas

Capítulo 7. Con nosotros todo y sin nosotros nada: personas motivadas

Capítulo 8. Con nosotros todo y sin nosotros nada: personas facultadas

Capítulo 9. Con nosotros todo y sin nosotros nada: personas sanas y seguras para el desempeño

Capítulo 10. Con nosotros todo, sin nosotros nada: una parada por feedback a mitad del camino

Capítulo 11. Con nosotros todo, sin nosotros nada: satisfacción laboral

Capítulo 12. Con nosotros todo y sin nosotros nada: fluctuación laboral

Capítulo 13. Con nosotros todo y sin nosotros nada: la calidad de vida organizacional

Capítulo 14. Con nosotros todo y sin nosotros nada: cosechando resultados en las organizaciones

Capítulo 15. Con nosotros todo y sin nosotros nada: liderando la imagen de la organización

A modo de ¿conclusión?

Del autor

Prólogo

¡Sorpresa!

¿Habías visto un **prólogo pendiente**, amigo lector? ¡Yo, no!

Pues este será el primero para mí, y creo que posiblemente para ti. Hay **tres cracks en el mundo de la marca personal, sus aplicaciones y procesos de gestión en las organizaciones** (todos muy estimados amigos y muy respetados colegas, por demás), que trabajan en el prólogo de este ebook. Te hablo de nadie más y nadie menos que [Eva Collado Durán](#), [Guillem Recolons](#) y [Pablo Adán Micó](#); y si sigues los andares de este campo, no necesito decirte ni una letra más allá de sus excelentemente reputados nombres y de sus poderosas marcas personales.

Por las cosas de los compromisos previos de ellos, mas los rollos recientes de mi salud que me tuvieron lejos del ruedo virtual por varios meses, y la premura con que ha surgido la idea *-propuesta del siempre especial y querido amigo Guillem-* de lanzarlo en el importante y prestigioso evento [Personal Branding Lab Day 2017](#) (indiscutiblemente, la máxima expresión colectiva del tema en lengua española), pues no ha dado tiempo para tener listo este prólogo escrito a seis manos (sí, porque cada uno de ellos tiene dos, aunque a veces parezcan cuatro por lo mucho que trabajan y la exquisita calidad de lo que hacen y aportan).

Y no es casual en modo alguno que sean ellos tres: porque tratándose este año el evento del **Personal Branding en la Empresa**, y siendo todos ellos expertos, analistas, escritores, formadores y consultores en el desarrollo de lo que denomino “**liderazgo con marca**” en las organizaciones, pues nadie mejor para poder analizar las propuestas que humildemente comparto contigo en estas páginas, y sobre todo, agregarles muchísimo valor con una presentación orientadora, que te sirva a ti, amigo lector, para ayudarte a sacar el máximo provecho posible de los conceptos, los análisis y las interrogantes presentes en el libro.

Amigo lector: no hay pautas únicas o inamovibles para nada, y menos aún para la creación escrita. Así que, en esta primera lectura, y posiblemente por vez primera, estás leyendo la introducción a un Prólogo. En la próxima edición (y con previo aviso en línea), tendrás el valioso y muy aportador Prólogo escrito por **Eva, Guillem y Pablo** -honor grande para este servidor-, a continuación del abrazo que aquí te deja tu siempre amigo...

Vladimir Estrada

Presentación

Amigo lector, amigo gerente, amigo líder:

Te propongo cuatro preguntas aparentemente sencillas; solo tú sabrás qué tanto lo son en realidad, porque solo tú sabes si conoces o no las verdaderas respuestas. Aquí te van:

1. ¿Todas y cada una de las personas a quienes diriges **saben** hacer su trabajo, **quieren** hacer su trabajo, **pueden** hacer su trabajo?
2. ¿Los objetivos de tu organización tienen **puntos importantes de contacto y coincidencia con los objetivos individuales** de todas y cada una de las personas que la integran?
3. ¿Estas personas saben, perciben y sienten **que trabajando para la organización, trabajan para ellas mismas, su calidad de vida, su desarrollo personal/familiar, y su futuro?**
4. Y como resultado de todo ello, ¿los resultados que tú como gerente estás obteniendo a nivel organizacional, son **al menos iguales -ojalá sean mejores-** a los que esperas, deseas y necesitas obtener?

Tanto si tus respuestas a estas preguntas son positivas, como si son negativas, creo que te encuentras en el mejor momento para leer este ebook, que compendia y actualiza una serie temática de artículos recientemente publicados por este servidor (2016) en el importante portal español [La Nueva Ruta del Empleo](#); otro anterior publicado en [Puro Marketing](#) (2015) e [importado luego a mi blog profesional](#), y también incorpora algunos nuevos elementos sobre el tema, incluyendo contenido inédito (dos capítulos completos y diversas partes de otros); todo integrado bajo el concepto que denomino **el liderazgo organizacional posible**. Porque aquí encontrarás preguntas y propuestas concretas y muy puntuales, tanto para un escenario como para el otro, que podrán ayudarte a diagnosticar **tu accionar** y **tus resultados** como líder, y a introducir en el primero las mejoras que sean necesarias para incrementar los segundos, desarrollando y posicionando

favorablemente así **tu marca personal de liderazgo**. Y todo ello, desde **nueve condiciones críticas** que a mi juicio debe manifestar todo verdadero líder organizacional:

- la competencia analítica,
- la capacidad autocrítica,
- el pensamiento sistémico,
- la visión estratégica,
- la empatía más profunda,
- la asertividad más auténtica,
- la honestidad máxima,
- la actitud transformacional hacia su realidad, y
- el sentido común más elemental.

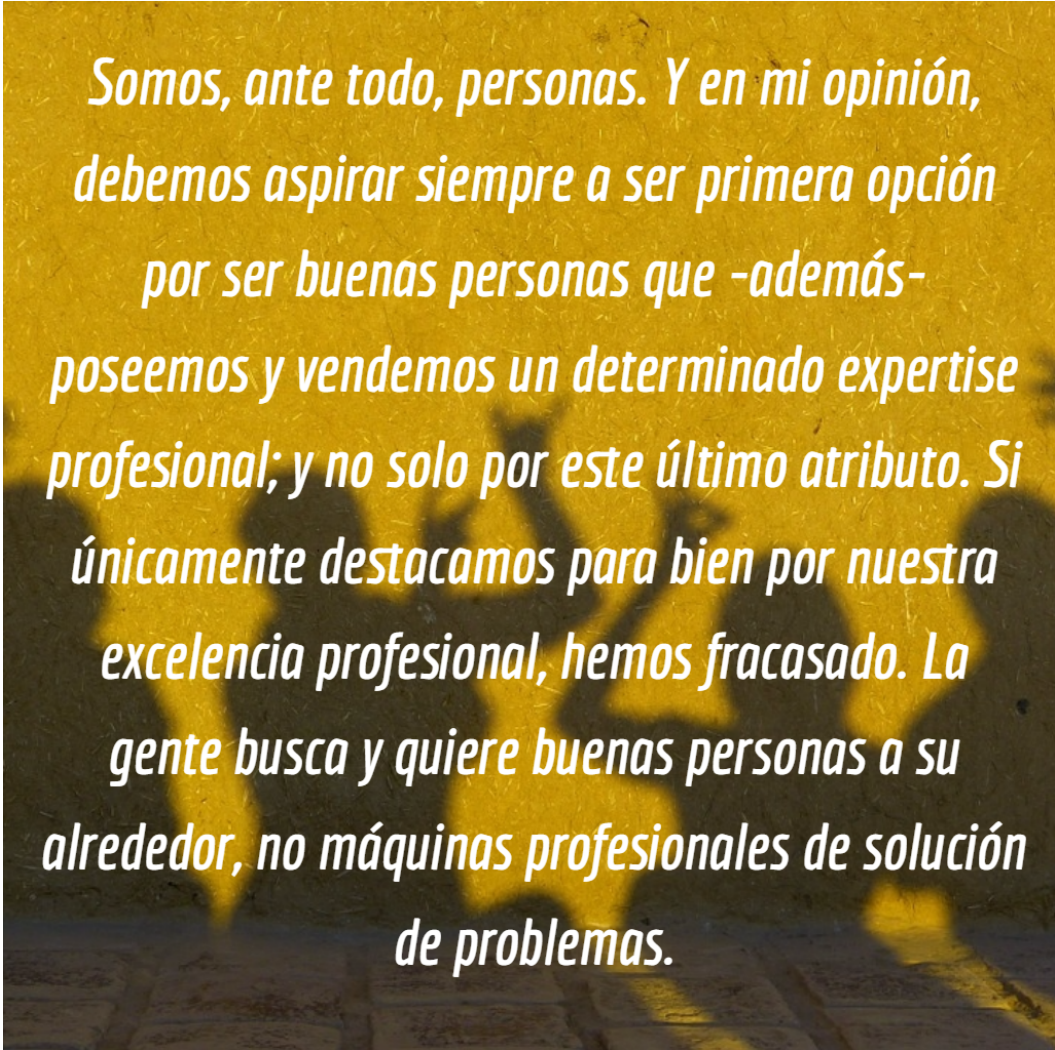
Este texto te ofrece una breve mirada, desde la investigación, la consultoría y la academia, a diversos problemas del liderazgo organizacional actual y hacia el futuro, y a sus posibles abordajes **desde tu posición de líder y desde la marca personal que como tal [eres y dejas](#) entre tus colaboradores**. Un enfoque sencillo, analítico, interrogativo y propositivo, con aterrizajes concretos y medibles, para que te autoanalices y visualices como **diagnosticador, promotor, estimulador y desarrollador de personas**, primera condición para el verdadero éxito en el liderazgo organizacional; el cual consiste, básicamente, en **que tú, como líder, logres que todas y cada una de las personas a quienes lideras, sepan, quieran y puedan ser y hacer en cada momento todo lo necesario para cumplir los objetivos organizacionales, en la mayor armonía posible con sus propios objetivos personales de desarrollo y realización personal/profesional/social**.

Si lo consigues, tus procesos tenderán siempre a la excelencia y los resultados serán espectaculares, pero sobre todo, sostenibles. Porque todo lo que se haga y logre hoy, mañana y siempre en una organización, dependerá de **las personas que son esa organización**.

De ti depende materializarlo. Y creo que las ideas, preguntas y propuestas contenidas en este ebook (creado desde el estudio, la investigación, la consultoría y la experiencia), pueden ayudarte en el empeño. ¡Disfrútalo, aprovéchalo y aplícalo!

Introducción

“Nadie podrá decir que un nido calentito y dichoso dará de sí muy grandes personas. La inadaptación a lo imperfecto es lo que mejora al hombre.” [Antonio Gala](#).



Somos, ante todo, personas. Y en mi opinión, debemos aspirar siempre a ser primera opción por ser buenas personas que -además- poseemos y vendemos un determinado expertise profesional; y no solo por este último atributo. Si únicamente destacamos para bien por nuestra excelencia profesional, hemos fracasado. La gente busca y quiere buenas personas a su alrededor, no máquinas profesionales de solución de problemas.

¡Saludos cordiales, amigo lector!

Espero te encuentres excelente junto a tu familia y demás allegados, cultivando y cosechando resultados en tu vida y en todos y cada uno de tus proyectos profesionales; y te invito a acompañarme en estas páginas, en las que estaré compartiendo contigo diferentes conceptos, reflexiones, casos, análisis, interrogantes y propuestas sistémico-estratégicas relacionadas con la dirección de personas basada en el liderazgo en esta

nueva época, bajo el título general de **Con nosotros, todo; sin nosotros, nada**, y con un subtítulo que define mi posición al respecto: **Cómo MARCAR como LÍDER a tu equipo humano: Una mirada interrogativo/afirmativa al liderazgo organizacional POSIBLE.**

Porque ser un líder organizacional genuino, de alta efectividad e impacto, que marque y que trascienda época y espacios en este tiempo de cambio, ES POSIBLE y está al alcance de quien quiera serlo, hacerlo y lograrlo. Solo hay que enfocarse en lo esencial: las personas a quienes se lidera y presente liderar. Lo demás (*todo lo demás*), SE CONSTRUYE CON Y JUNTO A ELLAS.

Y en este ebook te propongo algunos caminos propicios para ello desde mi experiencia como consultor y formador, a través de la cual he podido cosechar y estudiar varias decenas de casos y aprender de los triunfos y fracasos de sus protagonistas; y por supuesto, de los míos, cuando me ha tocado triunfar y fracasar en la difícil (la más difícil) y hermosa tarea de dirigir a/con personas.

Como ya sabes, la base principal del texto es el contenido de una serie temática de 13 artículos que publiqué en 2016 en uno de los medios internacionales en que colaboro como autor invitado: **La Nueva Ruta del Empleo**, un importante y muy seguido portal especializado de España que tiene también presencia en Latinoamérica ([La Nueva Ruta del Empleo](#), versión Argentina, donde también publico como colaborador invitado, y [La Nueva Ruta del Empleo](#), versión Costa Rica).

He ampliado y enriquecido estos trabajos con algunos nuevos elementos conceptuales, metodológicos y prácticos *-e incorporado uno que nunca se publicó-*, todos ellos enfocados al fortalecimiento de la noción del liderazgo como proceso desarrollador de personas y organizaciones; pero con base esencialmente en lo más humano del líder y sus liderados, y en las diversas maneras de potenciar constructivamente el impacto multidireccional y multitemático de la influencia de los líderes. Porque el liderazgo genuino y realmente efectivo es, primero que todo, un proceso de influencia directa de índole estrictamente interpersonal, que incluye o implica *-entre otros elementos-*: cuestionamiento o

consolidación de las creencias, impacto sobre las actitudes, movilización emocional y de voluntades, y reforzamiento o transformación de conductas.

El modelo analizador y potencialmente generador de conciencia de liderazgo que propongo y desarrollo aquí, se basa en **las preguntas, desde una doble perspectiva empatía/asertividad.** A saber:

1. Interrogar a los líderes de modo que logren ponerse en el lugar de sus liderados y también preguntarse a sí mismos respecto de su propia praxis como líderes; un abordaje interrogativo que les permita, al mismo tiempo,
2. Proponerse acciones a tomar con decisión y energía desde su posición, en función de lo requerido para **ser, hacer y lograr** en pos de garantizar el éxito individual y colectivo.

Porque como he expresado en uno de los trabajos de mi blog profesional (un post que no trata sobre liderazgo, pero el concepto cabe), [ser asertivo te concentra en ti sin excluir al otro, y ser empático te enfoca en el otro sin descuidarte a ti](#). La empatía te permite **sintonizar con ellos** poniéndote en su lugar e interpretando su sentir y su actuar; la asertividad te facilita **no dejar de ser tú** al proponer y/o decidir, ni de hacer lo preciso desde tu posición de líder para obtener resultados.

Esta poderosa combinación competencial -integrada a las otras ya citadas- es básica en el ejercicio de un liderazgo organizacional genuino y efectivo. Espero que desde estas páginas la puedas extrapolar a tu práctica gerencial y como líder del equipo humano que te acompaña y sostiene en el trayecto hacia el logro de los objetivos de todos.

Adelante, pues.

Capítulo 1. Sobre la marca personal y el liderazgo



Definiendo liderazgo y marca personal

El liderazgo es, dicho muy básicamente, **un proceso de influencia de una persona sobre otras en una situación, contexto y momento (de duración variable) determinados, que se manifiesta en que las personas influidas hacen patente su aquiescencia con la figura, las posiciones y las actuaciones de quien las influye: le siguen, apoyan y sustentan en las diversas coyunturas que dicha persona enfrenta y en los procesos que asume, participan en sus iniciativas y contribuyen a su éxito.**

La mencionada influencia puede basarse en múltiples factores; pero por lo general, me gusta agruparlos en tres grandes áreas:

Lo que el líder es:

- Se refiere al origen y procedencia del líder, sus características personales de toda índole (entre las que destaca el carisma, los atributos intelectuales y las habilidades relacionales), sus creencias, actitudes, valores, principios, formación, ideología, y las competencias de cualquier tipo.

Lo que el líder hace:

- Incluye los comportamientos de toda índole a través de los cuales el líder se hace ver, percibir y sentir como tal, y que permiten conocer sus formas de manifestar las características, competencias y preferencias que lo definen; ya sea en el ámbito o área familiar, estudiantil, laboral-profesional, gremial, sindical, político, religioso, artístico-cultural, deportivo, etc.
- Igualmente, sus abordajes y enfoques de una o más de dichas áreas o ámbitos en el orden cognoscitivo, volitivo, actitudinal, valorativo, emocional, relacional, etc.
- Y por supuesto, incide en ello el manejo del poder por parte del líder, pero no solo desde la perspectiva jerárquico-autoritaria (la más comúnmente manejada y asumida simbólicamente a nivel popular), sino más bien asumiendo la excelente clasificación que tanto usa en el tema el célebre experto Stephen Robbins, identificando [5 tipos de poder desde diferentes atribuciones a su detentador](#) (a saber: poder coercitivo, de recompensa, legítimo, de experto y de referencia).

Lo que el líder logra:

- Abarca los resultados de toda índole que el líder obtiene cuando aplica a cada uno de sus procesos y actividades, la combinación más pertinente posible de sus características personales con sus actuaciones o comportamientos.

Partiendo de todo ello, un líder es reconocido como **persona con tales atributos y características, que hace ciertas cosas y logra determinados resultados**, y es seguido, apoyado y promovido por su grupo en función de lo que aporta a partir de esos tres elementos, ya sea integrados o por separado.

Lidera por lo que es, y/o por lo que hace, y/o por lo que logra, o por todo ello combinado; y lo hace basado en la influencia que uno, dos o los tres elementos mencionados ejercen sobre la comunidad humana con la cual interactúa, de forma estable o al menos frecuente. Pues no todos los grupos responden por igual a todo tipo, factor, nivel, duración e intensidad de influencia.

De ahí que un líder inteligente, genuino y efectivo, no procura adaptar al grupo a su forma o estilo de liderazgo, sino al contrario: **es capaz de adecuar su estilo al momento, contexto, situación, características y necesidades de liderazgo del grupo.**



Y ya sabiendo esto, amigo lector, veamos un par de detalles contigo:

- ¿Te sientes o consideras un líder?
- ¿Quién y qué eres, qué cosas haces, qué resultados logras?
- ¿Tu forma de ser, tus conductas y tus logros te aseguran apoyo y seguimiento por parte de tus públicos habituales?
- ¿Cómo puedes fundamentar las tres respuestas anteriores?

Te recomiendo mirarte por dentro, preguntar a los cercanos, autoanalizar tus interacciones y sus resultados, en fin... Pero todo con la máxima sinceridad posible; de nada te vale autoengañarte. Tendrás un primer autodiagnóstico básico sobre tu condición y/o nivel de liderazgo actual.

Veamos brevemente ahora la segunda parte del tema: **la marca personal.**

Marca personal es, dicho de un modo breve, concreto y preciso, **la proyección de sí misma que una persona hace hacia su entorno, voluntaria o involuntariamente**. Lo que dejas allá afuera a partir de tu ser, tu actuar y tu lograr. Con eso marcas a la gente que te conoce e interactúa contigo; con eso se define **lo que eres para ellos**. Esa es tu marca personal.

Te lo detallo un poco más:

Nuestra marca personal nace, crece y se proyecta al entorno, y puede ser percibida, analizada y valorada, a partir de cuatro dimensiones fundamentales, sea cual sea nuestro sector de actividad, posiciones o funciones, modelo de inserción al mundo laboral o productivo y tipo de labor o actividad a que nos dediquemos. Esas dimensiones son las siguientes:

1. Lo que somos (y cómo llegamos a serlo, e incide en lo que hacemos).
2. Lo que hacemos (y cómo lo hacemos, e incide en lo que logramos).
3. Lo que logramos (y cómo incide en ello lo que somos y lo que hacemos, y la retroalimentación cíclica y en espiral ascendente que ofrece a ambas dimensiones).
4. El impacto de lo que somos, hacemos y logramos, en cada uno de los entornos en que interactuamos, nos relacionamos e incidimos de una u otra forma; y eventualmente, la trascendencia temporo/espacial que conseguimos gracias a ello.

¿Te queda claro, verdad? Tu marca personal se deriva de lo que eres, de lo que haces, de lo que logras, y especialmente, se basa en el modo en que impactas ahí afuera con la integración de esos tres aspectos de tu vida y quehacer. Como dice mi amiga, la reconocida y popular experta española en capital humano [Eva Collado Durán: Marca Eres Tú.](#)



¿Y cómo puedes integrar estos dos importantes conceptos, liderazgo y marca personal?

La integración entre ambos conceptos se da necesariamente en contextos grupales, organizacionales, comunitarios y sociales. Como he dicho en otro espacio, [no se hace liderazgo desde el distanciamiento humano](#). Un líder solo puede desarrollar su marca personal de liderazgo en los contextos y momentos en que interactúa con los diferentes públicos que le rodean.

Para comenzar tu ejercicio de enfoque a la carrera del liderazgo, hay al menos una gran pregunta clave que debes hacerte y responderte muy sinceramente. Inclusive, puedes compartirla con tu pareja, o un pariente o amigo cercano (y también muy sincero); en fin, con ese ser humano que sabes que no te dirá lo que cree que deseas escuchar, sino su verdadera opinión sobre el tema. Y si tienes más de uno con tales condiciones, perfecto.

¿Cuáles son las características que me distinguen como líder, o sea, por las que otras personas me siguen y me asumen como tal?

De esta respuesta podrás identificar, al menos a un nivel básico e inicial como punto de partida, **cuál es o cuál parece ser tu marca personal actual de liderazgo**. Y reitero, **actual**, porque eso es lo que te identifica como líder **hoy, para este grupo, en estas condiciones, con tu nivel presente de dominio y aplicación de tus competencias como líder**. Todo ello puede, y seguramente, debe cambiar. Dependerá de muchas cosas, pero sobre todo, de ti. Ya veremos cómo.

Por tanto, es vital que si tienes en tu proyecto de vida una línea de desarrollo y aplicación de tus características y competencias de liderazgo, o sea, si realmente quieres ser un líder genuino, pertinente y efectivo, **un líder que realmente marque como tal**, debes buscar o crear tan pronto como puedas las oportunidades para poder hacerlo. No caen del cielo, hay que trabajarlas.

Tu proyecto personal de liderazgo con marca



Enfócate en una carrera profesional que te encamine en esa dirección: una carrera como directivo, que si eres hoy estudiante y tienes los atributos básicos, puede comenzar liderando grupos en tu centro u organización estudiantil, y la podrás continuar después como gerente empresarial o de instituciones públicas, y también como dirigente administrativo, sindical, gremial, comunitario o político. O eventualmente, si te inclinas por una carrera emprendedora, sea offline u online, podrás liderar a tu propio equipo de negocios. Estas son las mejores opciones en tal sentido.

Si ya trabajas, pues te toca aprender a liderar y desarrollar esa marca personal, para poder aspirar a puestos de liderazgo. Y si ya eres directivo, igualmente, pero ya para maximizar tu desempeño como líder a través de tu marca y desarrollar una carrera ascendente, plena de realizaciones.

¡Y por cierto! Seguro ya tienes familia, o la tendrás. Ese es un ámbito de especial importancia para la manifestación de un liderazgo genuino, multiplicador de valores y virtudes y enriquecedor de las vidas de todos en casa. Así que ya tienes una motivación adicional.

El liderazgo se aprende, y también la gestión de la marca personal. Más adelante iré compartiendo contigo los tips necesarios para materializar esa carrera de liderazgo organizado basado en una marca personal de alta relevancia, notoriedad e impacto.

Y en el siguiente capítulo, cerraré la parte conceptual básica precisando algunos elementos temáticos sobre la marca personal de un líder; cómo puede estar integrada, cómo se manifiesta de modo general y cómo puede variar de líder a líder, de momento a momento y de situación a situación.

¡Un abrazo, y que tu marca personal de liderazgo te acompañe en la lectura!

Capítulo 2. La marca personal marca a las personas en el liderazgo gerencial



Amigo lector: este capítulo incluye el texto de un artículo que publiqué en 2015, actualizado con algunos elementos y con un grupo de interrogantes al final del mismo, que pretenden orientarte y tal vez ayudarte en tu proceso autoanalítico sobre la calidad y la pertinencia de tu marca personal de liderazgo.

¿De qué se trata el liderazgo gerencial?

La principal función de un directivo (administrador, gerente, director ejecutivo...) es lograr que todas las personas a su cargo sepan, quieran y puedan hacer todo lo necesario para el logro de los objetivos de la organización, en la mayor armonía posible con sus propios objetivos personales de desarrollo.

A mi juicio, como lo he propuesto y sustentado en diversos trabajos y escenarios, esa es la esencia del liderazgo gerencial. Cuando ello se logra de forma sostenible en una mayoría significativa de los colaboradores (empleados, trabajadores, subordinados...), la entidad se encamina definitivamente a niveles importantes de efectividad, competitividad y

sostenibilidad estratégica, o lo que es lo mismo, al éxito y al liderazgo estables y crecientes en su sector de actividad.

Ahora bien: este nivel de logro organizacional (la efectividad, competitividad y sostenibilidad estratégica) es inseparable de un ejercicio efectivo del liderazgo. **El desempeño y resultados de una organización dependen directa e inevitablemente del desempeño y resultados de las personas que la integran; y sobre ambas dimensiones, el liderazgo gerencial impacta profundamente.**

Y los gerentes de las organizaciones de todo tipo y nivel tienen que tener muy claro que **el liderazgo no es una posición, sino una condición**. A usted lo nombran gerente para que ocupe un puesto, pero la condición de líder tiene que ganársela, como lo sustentan las múltiples investigaciones que tanto han aportado durante un siglo sobre tan importante tema, y por supuesto, los resultados de todos los grandes líderes organizacionales que en el mundo han sido.

Ejerciendo el liderazgo: la marca personal del líder



Para un directivo en ejercicio, ganarse y sostener en el tiempo el liderazgo entre sus colaboradores implica ante todo (entre otras muchas condiciones que no son objeto de tratamiento en estas líneas), la necesidad ineludible de **ser la persona con quien esas otras personas dirigidas quieran comprometerse, a quien quieran seguir, apoyar y promover, en el contexto social-organizacional y el momento histórico que estén viviendo**. Y ese ser, precisamente, es lo que genera el impacto que se convierte en liderazgo.

Aquí debe manifestarse la marca personal del líder:

- en su asunción de la responsabilidad de conducir de buen modo a buen puerto,
- en su expresión y proyección personal,
- en sus posiciones y comportamientos ante las disímiles situaciones que enfrenta, y
- en la coherencia entre su prédica y su práctica.

Todo ello lo identifica, y con tales insumos construye esa marca que define su impacto sobre quienes lo han erigido en líder, más allá del nombramiento que lo ubica como gerente.

Este concepto de marca personal, extrapolado en los 90 por [Tom Peters](#) desde el campo mercadotécnico y empresarial al del desarrollo y gestión de las personas, su identidad, imagen e interacción con los entornos en los cuales viven y actúan, y que desde entonces ha venido siendo trabajado y desarrollado por otros muchos autores, investigadores, académicos y consultores, se populariza y diversifica cada vez más, y tiene múltiples posibilidades en el ámbito gerencial y del liderazgo que se ejerce al interior de las organizaciones.



El líder en posición gerencial es el motor del avance organizacional, es la fuerza con que esta cuenta para crecer, desarrollarse y sostenerse; y como tal, debe ser asumido, si ha de tener éxito.

Es, ni más ni menos, un producto de un tipo muy especial, que debe ser adecuadamente vendido a sus colaboradores para que pueda ser adecuadamente apreciado, valorado y comprado por estos como el que mejor puede satisfacer sus necesidades en un momento y contexto dados.

Las características, particularidades, prestaciones, ventajas y capacidad de ofrecer respuestas y soluciones de este producto, constituyen su marca, impactan a sus públicos, lo dan a conocer como atractivo y viable, y permiten a sus compradores identificarlo, degustarlo y preferirlo, a partir de esa marca.

Y las características que hacen al líder un producto único e irrepetible, que definen su marca, **su propio modo de hacer las cosas correctas y hacer correctamente las cosas que hay que hacer** (para decirlo con [Peter Drucker](#)); ese modo propio, aprendido y aprehendido, de:

- presentarse
- proyectarse,
- interactuar,
- comunicar,
- preguntar,
- interpretar,
- responder,
- estimular,
- sancionar,
- educar,
- modelar,

- simbolizar,
- manejar contradicciones y conflictos,
- adaptar y adaptarse,
- creer y promover su creencia,
- aglutinar,
- crear equipos efectivos a partir de los grupos existentes,
- lograr que nazcan y se manifiesten en su equipo las motivaciones correctas,
- aceptar el fracaso y aprender de él,
- desarrollarse y desarrollar,
- cambiar y gestionar el cambio,
- enfocarse y obtener de sus colaboradores los resultados esperados a partir de un desempeño efectivo;
- y entre tantas otras, esa capacidad de reconocer que *como persona es falible, como directivo, finito, y como líder, responsable de que en cada momento esté al frente del grupo la persona adecuada*, y que por ende, en su derredor hay personas con el potencial para sustituirlo en el momento oportuno, y que a él/ella le toca lograr que en ese momento ese relevo esté listo, pues...

Todo ello marca a las personas que han participado en el proceso, y hace parte de lo que se siente, se percibe, se dice y se recuerda de un líder, durante y después de su paso por una posición directiva, y lo acompaña a los próximos puestos y nombramientos.

Es más: la mayoría de veces, ese conjunto de percepciones, sentimientos, valoraciones y opiniones acerca de él/ella y su ejercicio, es la causa de las nuevas asignaciones. **Todo ello es su marca. Con todo ello impacta.**

Y todos los verdaderos líderes lo hacen. Pero cada uno a su modo, según lo requiera el momento y contexto, y por supuesto, el colectivo humano que lideran. Por eso es **tan personal** su marca de líderes.



Obviamente, en este proceso de liderar construyendo y aplicando marca personal, entran en juego muchos factores, y no solamente humanos. Aunque se ha conceptualizado mucho sobre ello, ejercer el liderazgo gerencial no es solamente un tema de conceptos, métodos y técnicas, sino -y sobre todo-, un tema de personas que actúan en determinados contextos, intra y extraorganizacionales.

Y saber maniobrar ante las fluctuaciones y cambios contextuales es también un elemento básico de la marca personal de un líder. De la incidencia del contexto en el ejercicio y la efectividad del liderazgo, y de cómo los líderes la gestionan y obtienen resultados manifestando la marca que son y dejan, trata este texto.

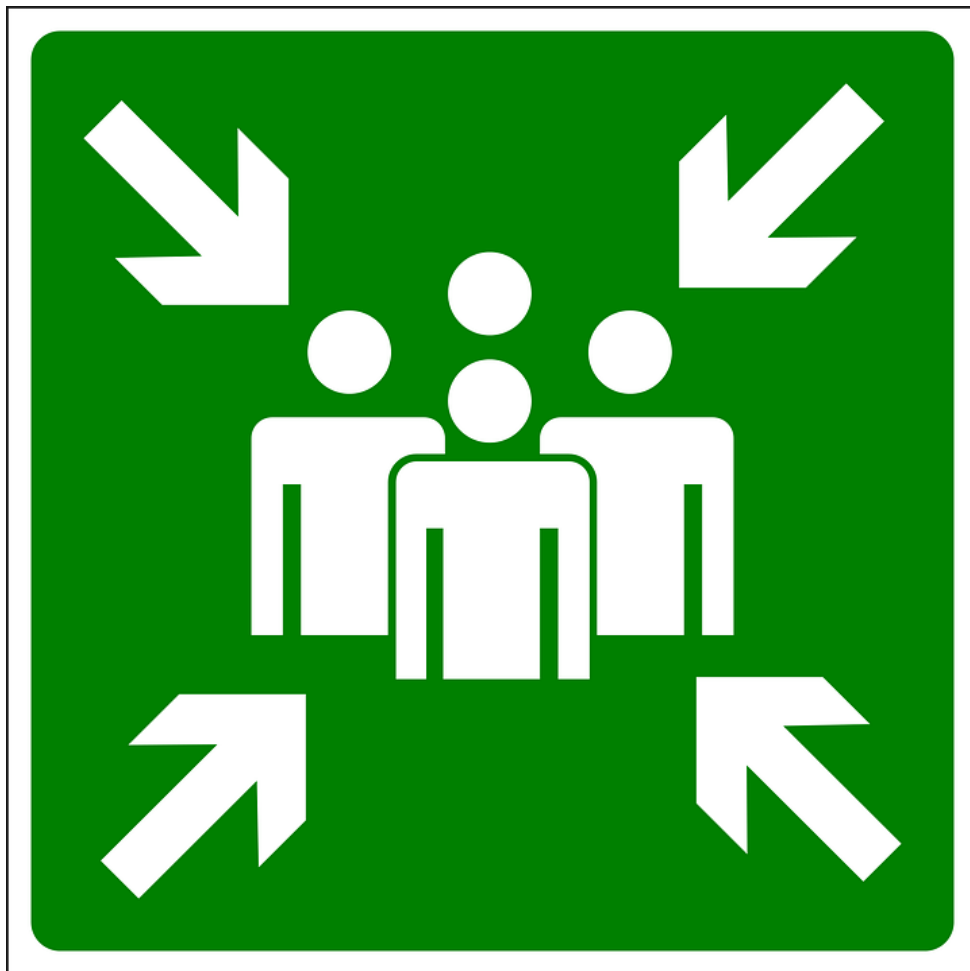
Algunas preguntas para ti, en función de tu marca, camarada líder:

1. ¿Cómo asumes tu responsabilidad de conducir de buen modo a buen puerto tu organización? ¿Qué priorizas, qué pospones, y qué simplemente obvias o ignoras? ¿Qué tanto involucras a tu equipo humano en las decisiones estratégicas? ¿Y cómo sientes y percibes que te asumen y posicionan en virtud de ello? O sea, **¿cómo sientes que les marcas como líder?** Y si no es del modo más pertinente, **¿qué harás al respecto?**

2. ¿Cómo te expresas y te proyectas hacia tus diferentes públicos, tanto tu equipo humano como los diversos actores externos relacionados con tu organización? ¿Lo haces de modos compatibles con lo que ellos esperan, desean y necesitan? Y si es sí, ¿lo haces porque tú **eres de ese modo**, o **porque sabes que esos son los modos que allí funcionan** en este momento y en la actual situación? ¿Y cómo sientes y percibes que te asumen y posicionan en virtud de ello? O sea, ¿**cómo sientes que les marcas como líder**? Y si no es del modo más pertinente, ¿**qué harás al respecto**?
3. ¿Cómo eres y actúas en cada una de las situaciones que enfrentas en el diario vivir de tu organización? ¿Te transformas cuando las cosas cambian -sea para bien o para mal-, o te manifiestas tal cual eres? ¿Permites que los hechos te definan, o haces lo posible para manejarlos, y eventualmente redefinirlos, a partir de quien eres y de un accionar pertinente al momento y situación organizacional? ¿Haces lo preciso para que tu equipo -**cada persona de tu equipo-sienta que independientemente de lo que ocurra, puede contar contigo**? O sea, en el siempre cambiante y a veces tortuoso devenir en que tu entidad navega, ¿**cómo sientes que les marcas como líder**? Y si no es del modo más pertinente, ¿**qué harás al respecto**?
4. ¿Cómo está tu nivel de coherencia? Es decir, ¿qué tanto coinciden en la realidad organizacional tu prédica y tu práctica? ¿Dices -**o más bien, comunicas, que no solo es verbo mediante**- lo que sientes y piensas como correcto? ¿Haces lo que sientes y piensas y dices que es lo correcto y debe ser hecho? En otras palabras: ¿**das buen ejemplo**? ¿Y cómo percibes la reacción de tu equipo -**de cada persona de tu equipo**- ante tu accionar coherente -o no- entre tu prédica y tu práctica? O sea, ¿**cómo sientes que les marcas como líder**? Y si no es del modo más pertinente, ¿**qué harás al respecto**?

Capítulo 3. Con nosotros, todo. Sin nosotros, nada. ¡Así funciona esto!

“Personas, personas y nada más que personas”. [Tom Peters](#), en [Pasión por la Excelencia](#) (1985).



Amigo lector:

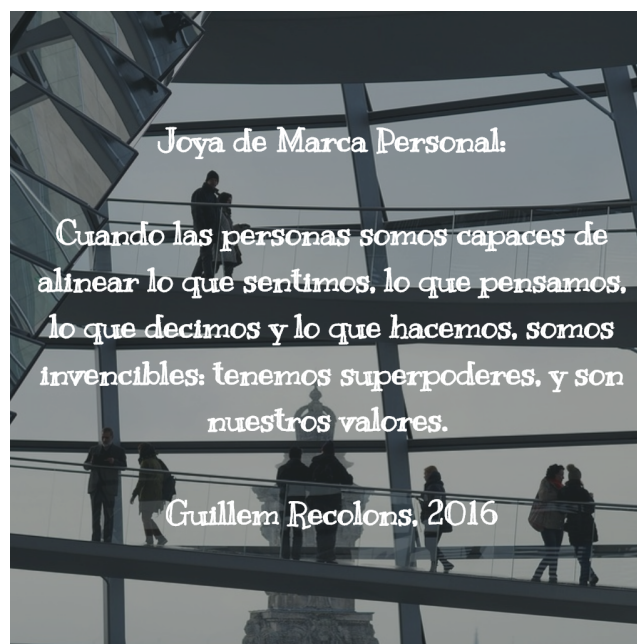
La principal clave de cualquier éxito organizacional radica en los seres humanos que integran (que son) esa organización. Muy especialmente, en el modo en que son lo que hay que ser, dicen lo que debe ser dicho y hacen las cosas que hay que hacer en cada momento, para alcanzar los

resultados esperados y deseados a nivel individual, de grupo/equipo y de toda la organización.

Y todo ello, por supuesto, en un marco de valores organizacionales compartidos que resultan plenamente compatibles con los principios y valores que cada persona es, porta, sustenta, representa, propugna y defiende. Y lo reitero: primero que todo, **ES. Porque una persona ES lo que son sus principios y sus valores, y ACTÚA en función de ellos, bajo sus pautas, modelando en su accionar lo que ellos definen e implican.**

Todo lo demás, es contexto, momento, coyuntura, estructura y soporte para la expresión y manifestación práctica de tales principios y valores, a través de palabras y acciones. Y entre estas tres categorías (lo que **SE ES**, lo que **SE DICE** y lo que **SE HACE**), debe haber una correspondencia plena y permanente, a la que conocemos como **coherencia**, y la cual define, en un contexto organizacional y/o social, **la calidad humana y la confiabilidad profesional de la persona en cuestión**. De esa coherencia depende, en alto grado, lo que **SE LOGRA** y el modo en que **SE IMPACTA**.

Como dice mi querido amigo, [el Maestro Guillem Recolons](#) (reconocido experto en personal branding y prologuista de este ebook):



La integración sistémica de todos estos elementos constituye el sustrato básico de un joven concepto de gran actualidad, creciente aplicación práctica, y constante desarrollo teórico y metodológico: [la marca personal de cada ser humano](#).

Por otra parte, la clave del éxito individual de cada persona, y de su contribución al éxito colectivo, y de la materialización de este último, reside a mi juicio en dos elementos críticos, que te propongo a continuación.

El primero, es el modo en que la persona es capaz de:

- formular su proyecto personal de desarrollo, con un horizonte de llegada claramente definido en tiempo y contenido;
- identificar su estado inicial o punto de partida;
- diagnosticar las brechas existentes;
- trazar los caminos para la mejora estratégica continua de su ser y su actuar (o sea, *su desempeño*);
- dar en cada etapa los pasos transformacionales requeridos;
- involucrar a otros en su propia mejora e involucrarse en la de los otros;
- asegurar el incremento cualitativo y cuantitativo de los logros propios y ajenos, y del impacto de su propia persona, del grupo, y de los logros individuales y colectivos en el entorno; y finalmente,
- autogestionar todo el proceso con un sentido de automejoramiento personal, crecimiento colectivo compartido, y contribución permanente.

El segundo elemento es, sencillamente, **el modo en que la gerencia (los directivos) se involucren en la gestión de ese proyecto estratégico de desarrollo individual y de grupos/equipos, desde un enfoque de**

verdadero liderazgo. Mientras más y mejor lo hagan, mejores habrán de ser los resultados.

Y para hacerlo de un modo realmente efectivo, cada gerente y equipo gerencial debe partir de la comprensión y asunción de un hecho que ya, con base en la práctica y sus resultados, es cada vez más aceptado y resulta incontrovertible: *El impacto, la sostenibilidad y el éxito de una marca organizacional, depende del impacto, la sostenibilidad y el éxito de las marcas personales que la integran, y del modo en que estas logran comprometerse y/o son comprometidas por la gerencia con los procesos y resultados colectivos a cada nivel.*

Todo ello hace -o debería ser- parte, por un lado, de la gestión individual de la marca personal, integrada a la aplicación de la verdadera experiencia y a la gestión del desempeño; y por otro lado, del modo en que los directivos coadyuvan y participan en dicha gestión a través de procesos de liderazgo en los que se manifieste su marca personal como líderes, y que paulatinamente, vayan siendo enfocados y orientados al branding personal de sus colaboradores. Ambos todavía de insuficiente penetración en la conciencia laboral, gerencial y organizacional; pero para ello se sigue trabajando y difundiendo conocimiento, experiencias y casos de éxito.

De la conjunción entre ambos lados de esa ecuación, trabajados desde el enfoque sistémico, dependerá en alto grado el logro cada vez mayor de las sinergias organizativas que necesitamos para mejorar los resultados, en términos de una gestión humana de alta calidad y efectividad; lo cual deberá ser expresado en elementos como los siguientes:

- Personas preparadas para el desempeño de sus funciones.
- Personas motivadas para el desempeño de sus funciones.
- Personas facultadas para el desempeño de sus funciones.
- Personas sanas y seguras para el desempeño de sus funciones.

- Disminución sustancial de la fluctuación laboral negativamente motivada.
- Mejora sustancial y medible de la satisfacción laboral de los empleados.
- Mejora sustancial y medible de la calidad de la vida organizacional.
- Mejora sustancial y medible de los resultados de la organización, sea cual sea el sector en que actúa.
- Mejora sustancial y medible de la imagen interna y externa de la organización.

Amigo lector: de todos estos elementos (y algunos otros) me estaré ocupando en el texto que hoy comparto contigo. Espero que te resulte útil y de lectura agradable; y sobre todo, que te aporte verdadero valor. ¡Adelante! ¡Un abrazo!

Capítulo 4. Con nosotros todo y sin nosotros nada: premisas para definir el rumbo

"Las personas debemos el progreso a los insatisfechos." [Aldous Huxley](#).



¡Saludos cordiales nuevamente para ti, amigo lector! Espero hayas tenido una lectura agradable y provechosa hasta el momento. En este capítulo compartiré contigo algunos elementos generales sobre la dirección de personas en esta nueva época, teniendo muy en cuenta que **con nosotros todo y sin nosotros nada**, y considerando que para

asegurar que ese TODO sea una realidad en las organizaciones de esta nueva época, necesitamos identificar y formular algunas premisas conceptuales como puntos de partida para la gestión.

La premisa crítica de todo proceso de cambio es la insatisfacción con el estado actual.

Si usted no sabe y/o siente que puede ser y estar mejor, hacer más y mejor, crear más y mejor, producir más y mejor, aportar más y mejor, y todo ello creciendo cada día en el proceso, pues se queda muy feliz en la llamada zona de confort.

Por ende, se hace necesario:

- hacer patente la ineffectividad de muchísimas prácticas gerenciales actuales,
- despertar la insatisfacción en sus practicantes, y
- dejar muy clara la necesidad y la urgencia del cambio en todos esos directivos que aún siguen creyendo que pueden dirigir sus organizaciones como se hacía hace 40, 30, 20, 10 y hasta 5 años.

Ya lo decía el gran Peter Drucker: En el futuro inmediato, los gerentes deberán ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprendan las nuevas cosas que tienen que hacer.

Definitivo, ¿verdad?

Y esto es cada día más y más imprescindible. Porque la transformación evolutiva -y en muchísimos temas, revolucionaria- de la sociedad humana en la nueva época es un hecho irreversible, que se está produciendo a velocidades, amplitudes, intensidades y profundidades cada vez mayores, y desconocidas hasta el momento para la humanidad.

Estamos aprendiendo a cambiar, cambiando. Y son las organizaciones las que llevan adelante esa transformación y todos esos cambios, aprendiendo cada día en el camino, probando y validando soluciones, conservando lo que funciona y descartando lo que no funciona; pero siempre incorporando *-como parte del propio aprendizaje estratégico-* el hecho de que **lo que hoy conservan y utilizan, mañana puede ser ya inservible y deberá ser descartado, porque el cambio no se detiene y las necesidades del contexto se van transformando y diversificando, reclamando soluciones nuevas; en muchos casos, radicalmente diferentes a las presentes.**

Y nada de ello es posible y mucho menos viable al margen de las personas. Las personas somos el alma, la esencia, el motor y el combustible de las organizaciones; por tanto, no es posible pensar el cambio, planear el cambio ni hacer el cambio sin considerar ni gestionar/liderar a las personas como su centro, su esencia, su motivo y su fuerza vital fundamental.

Como he propuesto en este y otros diversos trabajos y momentos, considero que la principal función de un directivo, a cualquier nivel, es **lograr que todas las personas que dirige sepan, quieran y puedan ser y hacer todo lo necesario en cada momento para contribuir al logro de los objetivos de la organización, en la mayor armonía posible con sus propios objetivos personales de desarrollo.**

Esa es, en mi opinión, **LA VERDADERA ESENCIA DEL LIDERAZGO,** y **EL SUSTENTO DE LA MARCA PERSONAL DE UN LÍDER.** Si tus colaboradores **saben hacer el trabajo, quieren hacer el trabajo y pueden hacer el trabajo,** y sobre todo, gracias a todo ello, **LO HACEN, Y OBTIENEN LOS RESULTADOS ESPERADOS,** considerando todos los requerimientos del contexto y del momento, tú lo estás haciendo bien como gerente/líder, más allá de cualquier elemento conceptual o metodológico.

Amigo lector, gerente y/o líder: te propongo algunas precisiones básicas sobre estos tres conceptos relacionados con tus colaboradores:

- **Sepan**: que estén bien preparados para un desempeño efectivo; que sean altamente competentes para el ejercicio de sus funciones actuales e incluso estén aptos para asumir otras, y generar nuevos desarrollos funcionales a través del enriquecimiento de sus puestos de trabajo y de los métodos para efectuar las labores requeridas en cada momento y situación.
- **Quieran**: que estén motivados por lo que son, lo que hacen y lo que pueden lograr, que sientan la necesidad y el interés de trabajar cada vez mejor para obtener mejores resultados, que deseen hacer crecer y destacar a su equipo y a la organización, y crecer y destacar junto a ellos; que los sientan suyos y se sientan parte indisoluble de ellos.
- **Puedan**: que estén creadas todas las condiciones necesarias, delegadas las facultades, definidas las responsabilidades y asignados los recursos precisos para un desempeño efectivo y generador de satisfacción para el colaborador. Y las condiciones requeridas incluyen no sólo elementos de carácter organizativo, técnico o tecnológico, sino (muy importante) diversos aspectos de índole social/relacional que suelen ser tratados bajo el concepto de **clima organizacional**.



Estas son, a mi juicio, premisas insoslayables de un buen ejercicio gerencial basado en el liderazgo para esta nueva época, en la cual las personas somos y seremos cada vez más el centro y la esencia del

progreso. En los siguientes capítulos, continuaré proponiéndote elementos conceptuales y metodológicos conducentes no solo al **qué**, sino especialmente al **cómo** enfocarnos gerencialmente hacia lo más importante: **el colectivo humano que ES cada organización.**

Adelante, pues.

Capítulo 5. Con nosotros todo y sin nosotros nada: proponiendo conceptos críticos

“La socialización sólo se presenta cuando la coexistencia aislada de los individuos adopta formas determinantes de cooperación y colaboración que caen bajo el concepto general de la acción recíproca”. [Georg Simmel](#).



¡Saludos cordiales nuevamente para ti, amigo lector! Espero hayas tenido una lectura agradable y provechosa hasta el momento. En este capítulo compartiré contigo un grupo de conceptos críticos que a mi juicio deben estar presentes en la mente de cada directivo, si este pretende liderar enfocado y basado en las personas como centro y esencia de los sistemas, procesos, estrategias y planes; conceptos que deben sustentar y ser la brújula de cada uno de sus actos de liderazgo,

de modo conducente a una marca personal de liderazgo realmente sólida, importante y perdurable.

Estos conceptos forman parte de mi propuesta teórica y metodológica en otro texto de próxima aparición, y me place mucho poder adelantarte algunos elementos. ¡Aquí te van!

Todo directivo con aspiraciones de **liderazgo legítimo, genuino y efectivo, capaz de marcar su entorno humano de forma sostenible y perdurable**, debe tener en cuenta los siguientes aspectos en su abordaje gerencial y del cambio basado en las personas:

- Se dirige a personas y con personas, no a organizaciones. Las organizaciones solo son conceptos: su esencia son las personas agrupadas e integradas para el logro de objetivos comunes, para lo cual se requiere una dirección de alta calidad, basada en el liderazgo.
- Los objetivos de las organizaciones se cumplen gracias al desempeño de las personas.
- Los resultados que obtiene un directivo en la gestión de su organización dependen principalmente de las personas a las cuales dirige.
- Mientras mejor se dirija a y con las personas, será posible obtener los mejores resultados para la organización.
- La orientación organizacional puede ser a su interior o hacia el entorno, y esta última es la más lógica porque se trabaja para los diferentes públicos que conforman ese entorno; pero nunca debemos obviar que satisfacemos a los públicos gracias al desarrollo integral y al aporte individual de las personas que integran la organización.
- El foco de atención gerencial puede estar en las personas, los procesos y los resultados, o en cualquier combinación de estos tres elementos; pero ninguna combinación que excluya o minimice la atención priorizada a las personas garantiza el

éxito de la organización. Las personas no son recursos humanos, sino humanos con recursos que pueden poner o no a disposición de la organización como contribución a su éxito. Pero es la organización la que tiene que ganarse el derecho a recibir la contribución comprometida de las personas que la integran, y solo puede lograrlo mediante una efectiva atención integral a las personas, mediante una efectiva dirección de personas, mediante la aplicación pertinente y consecuente de un efectivo sistema de trabajo con las personas.

Por tanto:

- Cualquier sistema de dirección de personas debe tender a lograr estas tres condiciones, ya mencionadas y a las que vuelvo a lo largo de todo el texto: **que las personas sepan, quieran y puedan ser y hacer todo lo necesario en cada momento para cumplir los objetivos de la organización, en la mayor armonía posible con sus propios objetivos personales de desarrollo.**
- Solo con la presencia de las tres condiciones en un nivel equilibrado y adecuado se pueden lograr las sinergias requeridas para el éxito del sistema.
- Cualquiera de estas tres condiciones que falte, o no se manifieste al nivel requerido, afectará los resultados globales de las personas y por ende de la organización.
- Cualquier sistema, método, estilo, procedimiento o actividad de dirección de personas que no garantice el logro de estas tres condiciones está condenada al fracaso, y conducirá tarde o temprano a la organización al fracaso.

Dada la situación actual (el cambio de época, o si lo prefieres, el denominado **Mundo VUCA**), ¿qué exigencias de gestión se desprenden de ella?

- Lograr un **verdadero y profundo desarrollo gerencial y tecnológico en el área de la Gestión Humana.**
- Cambiar rápida y radicalmente el foco de atención gerencial, para enfocarse en **las personas**, que crean y desarrollan los procesos, cumplen los objetivos y obtienen los resultados.
- Atender integralmente a **las personas y sus vidas, no solo al empleado** como trabajador productor de bienes y servicios.
- Lograr que la calidad de la gestión abarque **primero que todo a las personas.**
- Hacer todo ello con [enfoque sistémico, estratégico y de procesos.](#)

Y para ello se debe:

- Diseñar e implantar un **Sistema de Gestión Humana** que sea pertinente a la proyección estratégica, situación actual, necesidades y requerimientos de cada organización, y de sus perspectivas de desarrollo, posicionamiento y competitividad.
- **Capacitar permanentemente a todos** los directivos, especialistas y técnicos en la aplicación del sistema.
- **Comunicar sistemáticamente a todos** los colaboradores acerca del sistema, su contenido, características, ventajas, requisitos de aplicación, deberes y derechos, responsabilidades y facultades.
- **Monitorear y evaluar sistemáticamente la aplicación del sistema**, y primero que todo a los directivos en cada nivel, como máximos responsables de que este funcione y sea realmente efectivo.

Algunos de los posibles criterios de éxito del sistema pueden ser los siguientes:

- Mejores **procesos** tanto a nivel estratégico como operacional y de soporte.
- Mejora sistemática de los **resultados** generales y por áreas funcionales.
- Aumento sistemático de la **calidad de vida laboral**.
- Aumento sistemático de [la felicidad en el trabajo](#).
- Aumento sistemático de la [satisfacción laboral](#).
- Disminución sistemática de la **fluctuación laboral negativamente motivada**.
- Mejora sistemática del **posicionamiento de mercado**.
- Mejora sistemática de la **identidad organizacional y la identificación del equipo humano con la organización**, tanto como de su sentido de pertenencia a ella.
- Mejora sistemática de la **imagen interna y externa de la organización**.

Algunos requisitos de éxito del sistema pueden ser:

- **No temer al cambio**, convencidos de que es para mejorar y de que no será rápido; pero que bien diseñado e implementado, será seguro y conducirá a mejores resultados.
- **Atención sistemática, monitoreo, control y evaluación de la marcha del sistema de gestión humana** por parte de la Alta Dirección de la organización.
- Que los directivos a todos los niveles asuman su verdadero papel: **centrarse en las personas para garantizar buenos procesos y mejores resultados**.

- **Mucha y constante comunicación multidireccional** acerca del tema en toda la organización, y estimulación moral y material a los más rápidos y efectivos en el proceso de cambio cultural y de la praxis.
- **Mucha preparación:** estudio sistemático, confrontación e intercambio de experiencias frecuente entre directivos y especialistas.
- Otorgar **prioridad en las organizaciones al rediseño funcional de las áreas de gestión humana**, en función de la implantación del sistema.
- Considerar y priorizar en todo momento el rol decisivo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, [gestionando con efectividad la transformación digital organizacional como soporte crítico a la gestión cada vez más efectiva de las personas](#) (y que ello se refleje en las **inversiones inteligentes** que deben ser efectuadas).
- **Apoyo gerencial de alto nivel a los directivos y especialistas de gestión humana** para que puedan desarrollar con efectividad su trabajo en/con el sistema, priorizando la solución de determinadas necesidades prácticas.
- Que la Alta Dirección de cada organización **centralice en un ejecutivo de alto nivel y priorice la atención metodológica, control y evaluación de la marcha del proceso**, y para ello pueda asumir la nueva estructura y distribución funcional que demanda esta nueva necesidad institucional, desde el máximo nivel de la organización.
- Que en el proceso de dirección estratégica de cada organización, **la implantación y aplicación del sistema de gestión humana se convierta en la principal prioridad estratégica organizacional.**

Amigo lector: hasta aquí estas ideas, cuya asunción y puesta en práctica considero imprescindibles en la nueva época de dirección de personas, si se aspira a **una marca personal de liderazgo gerencial que realmente funcione** (que impacte y marque como verdaderamente hace falta). En las siguientes páginas seguimos con el tema, entrando al detalle de cada una de las aspiraciones a conseguir en y con cada equipo humano, como parte del ineludible proceso de cambio. ¡Te espero!

Capítulo 6. Con nosotros todo y sin nosotros nada: personas preparadas

“Mi trabajo no es hacérselo fácil a la gente. Mi trabajo es hacerlos mejores.” [Steve Jobs](#).



¡Saludos cordiales nuevamente para ti, amigo lector! Espero hayas tenido una lectura agradable y provechosa hasta el momento. En este capítulo compartiré contigo una propuesta sobre la primera de las variables a las que considero debemos aspirar como resultado y consecuencia de un liderazgo efectivo, que ponga en el centro de su accionar a LAS PERSONAS QUE SON cada organización.

En [el primer artículo de la serie temática que dio origen a este libro](#), propuse las siguientes variables de resultado:

- Personas preparadas para el desempeño de sus funciones.

- Personas motivadas para el desempeño de sus funciones.
- Personas facultadas para el desempeño de sus funciones.
- Personas sanas y seguras para el desempeño de sus funciones.
- Disminución sustancial de la fluctuación laboral negativamente motivada.
- Mejora sustancial y medible de la satisfacción laboral de los empleados.
- Mejora sustancial y medible de la calidad de la vida organizacional.
- Mejora sustancial y medible de los resultados de la organización, sea cual sea el sector en que actúa.
- Mejora sustancial y medible de la imagen interna y externa de la organización.

En este capítulo me acerco a la primera de ellas: **personas preparadas**. Acompáñame, pues.

Ser competente para el desempeño de un puesto tiene, al mismo tiempo, matices de proceso y de logro.

Veamos.

- **De logro**, porque las competencias que desarrollemos para el ejercicio del puesto nos capacitan y habilitan para obtener resultados y aportar valor, pero igualmente nos convierten en personas integralmente mejor formadas. Dos dimensiones igualmente importantes del logro, cuya combinación aporta sinergias que las refuerzan de forma constante, cíclica y en espiral: en cada ciclo, una aporta nuevos insumos a la otra, y ambas crecen, y se manifiestan a un nivel superior.
- **De proceso**, porque mientras vamos desarrollando las acciones requeridas para alcanzar y poder aplicar las nuevas competencias al desempeño, o para reforzar las que ya

tenemos, vamos también aprendiendo a desaprender y aprender; conociendo y asumiendo las mejores maneras de incorporar y consolidar el nuevo conocimiento, de elevarlo al nivel de habilidad aplicable a un puesto concreto, y de convertirlo en valor por sí mismo. Y esto ocurre tanto desde la perspectiva individual (*relacionada con nuestra marca personal profesional: Fulano sabe mucho de esto, o Fulano es el mejor en tal tema*), como desde la perspectiva colectiva (*nuestro equipo, o nuestra organización, es la que mejores productos/servicios ofrece en tal campo gracias a las competencias de nuestros colaboradores*).

Hay al menos tres factores de importancia crítica en esto: **el rol de los líderes, el rol de los liderados, y el rol del entorno** (mercado/sociedad). Te comento al respecto.

1. **Los líderes deben ser capaces de actuar simultánea y sistémicamente en varias dimensiones. Entre ellas, podemos citar las siguientes:**
 - ser investigadores de las necesidades nuevas, siempre cambiantes y crecientes del entorno;
 - ser comunicadores sobre tales necesidades a los liderados;
 - ser motivadores para que estos trabajen en lo que hace falta para satisfacerlas;
 - autoformarse constantemente para ser modelos de buenas prácticas;
 - ser entrenadores profesionales para desarrollar a los liderados que así lo requieran en las competencias necesarias;
 - ser coaches para contribuir con intervenciones inteligentes al movimiento constante, autogestionado y sistemático de ellos a los niveles posibles y esperados;

- ser incentivadores y comunicadores masivos de los mejores resultados, tanto como promotores/estimuladores de los mejores esfuerzos; y muy especialmente,
- ser ejemplo a seguir en cuanto a formación permanente, dedicación al desempeño y materialización de resultados positivos.

2. Los liderados deben manifestarse en modos como los siguientes:

- asumir la responsabilidad plena por su autoformación permanente, y actuar en consecuencia;
- asumir el compromiso con la organización que implica la necesidad de aprender y crecer de manera constante;
- asumir de forma ética y responsable el hecho de que su competencia profesional es un activo que no le pertenece solo a él (aunque sea su portador), sino que la organización tiene ciertos derechos sobre aquello que él sabe y sabe hacer, desde el momento mismo en que lo contrata para un puesto y le paga por desempeñarlo bajo ciertos estándares, y sobre todo, desde que invierte en su crecimiento;
- asumir como una obligación ética la necesidad de transferir al desempeño todo lo que sabe y sabe hacer;
- asumir como una obligación ética la necesidad de compartir lo que sabe y sabe hacer con sus colegas y colaboradores, y entrenar a quienes así lo requieran;
- sentirse y considerarse siempre como un aprendiz permanente de las competencias que requiere su puesto actual y de las que requeriría un puesto superior al que eventualmente podría aspirar o al que podría ser movido por interés organizacional, según la política que exista al respecto; y especialmente,

- considerar un compromiso con la sociedad la necesidad de ser un miembro activo, productivo y que le aporte cada día más valor a través de su organización, gracias a las competencias que a diario adquiere, desarrolla y aplica al desempeño.

3. El entorno, aporta tanto a líderes como a liderados los siguientes insumos:

- información sistemática sobre su situación y necesidades (las actuales y las nuevas que vayan surgiendo), y sobre el tipo, cantidad y calidad de valor que requiere para satisfacerlas;
- información sistemática sobre las diversas formas en que sería mejor transferido, recibido, aplicado y aprovechado el valor que la organización le aporte;
- información sobre los espacios en que la organización puede recibir formación en las nuevas competencias que requiere para aportar cada vez más y mejor valor;
- información sobre la evolución del sector en el que la organización compite y aporta valor, las nuevas oportunidades que surgen o resultan previsibles, y las posibles amenazas emergentes, de modo que esta pueda adecuar y sistematizar sus modelos y métodos de formación a cada nuevo momento y coyuntura;
- información sobre las mejores prácticas formativas de otras organizaciones (competidoras o no) de modo que puedan ser estudiadas y eventualmente aplicadas (vía benchmarking, investigación de mercado, inteligencia competitiva, o por otros métodos), y que pueda mejorarse de forma constante la preparación del equipo humano para aportar más y mejor valor.

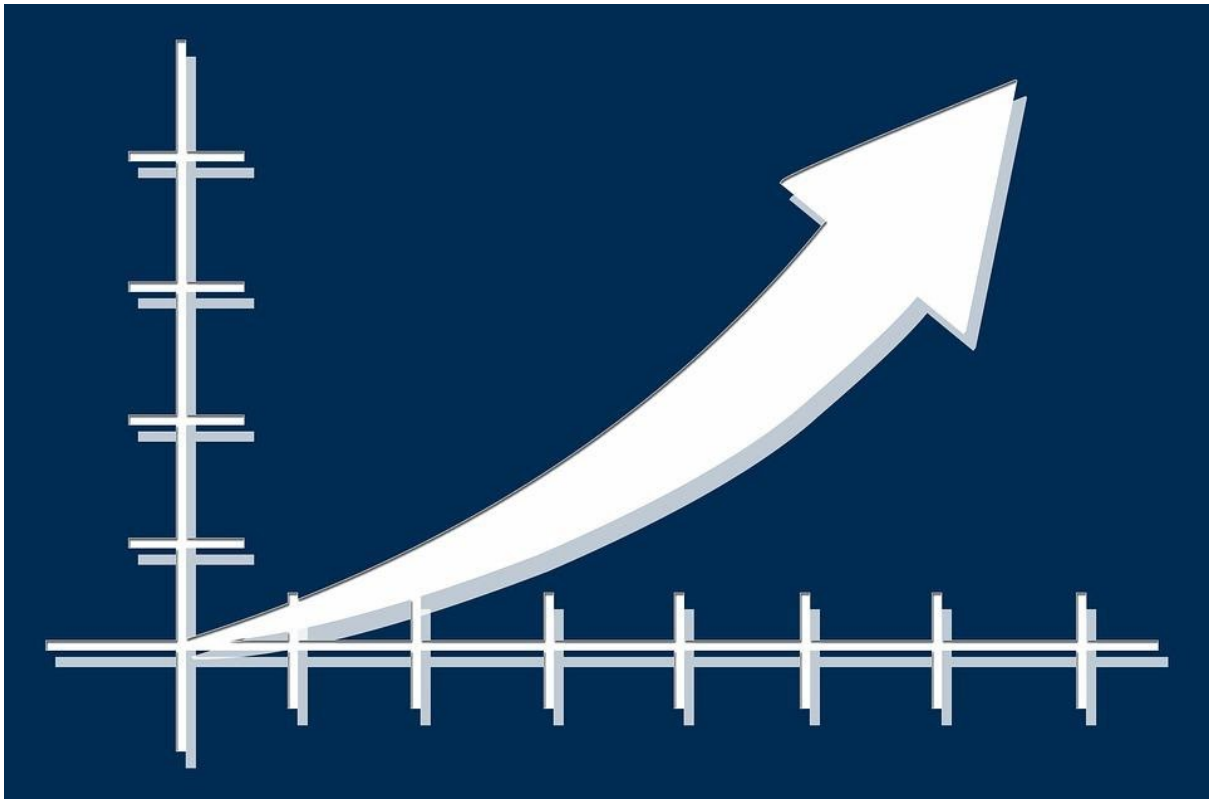
Entre otros posibles elementos (en los tres casos, por supuesto); estas son aproximaciones iniciales y básicas al tema desde una mirada de formador y asesor. Pero hay otras muchas miradas factibles y tanto o más válidas; la idea es, justamente, generar el debate necesario para que en cada organización y contexto cada elemento del sistema desarrollador de personas juegue el mejor rol posible.

Necesitamos que cada persona esté y se sienta cada día más y mejor preparada para un desempeño superior, y que al mismo tiempo, sienta que necesita crecer constantemente; y que la insatisfacción con lo logrado sea el signo distintivo de su autogestión formativa y del accionar organizacional en tal dirección. **Liderados y líderes son igualmente responsables.** A ambos les toca.

Amigo lector: en el siguiente capítulo tienes propuestas sobre una nueva dimensión de este concepto con nosotros todo y sin nosotros nada: PERSONAS MOTIVADAS. ¡Allí te espero!

Capítulo 7. Con nosotros todo y sin nosotros nada: personas motivadas

“Solo es posible avanzar cuando se mira lejos. Solo cabe progresar cuando se piensa en grande.” [José Ortega y Gasset](#).



¡Saludos cordiales nuevamente para ti, amigo lector! Espero hayas tenido una lectura agradable y provechosa hasta el momento. En este capítulo compartiré contigo una propuesta sobre la motivación: la segunda de las 9 variables que en mi opinión, deberían ser el resultado y la consecuencia de un liderazgo efectivo, que ponga en el centro de su accionar a LAS PERSONAS QUE SON cada organización. Variables de las cuales te hablé hace pocas páginas.

El tema de este capítulo es, entonces, **personas motivadas**.

El [liderazgo](#) organizacional es uno de los procesos más estudiados y priorizados de la historia. Y ello no es en modo alguno casual; se trata simplemente de que las organizaciones son creadas y existen para cumplir determinados objetivos (de sus creadores/gestores, de sus

integrantes/colaboradores y de la sociedad), y **resulta imposible lograrlo sin la participación y la contribución de las personas** que constituyen su esencia, su sangre y su vida misma. **Ellas son la organización, y ellas hacen todo cuanto la organización hace y ofrece al mercado: sin ellas, pues, nada es posible ni tiene sentido alguno.**

En función de esto (y como ya he compartido contigo antes) los líderes en posición gerencial deben ser capaces de lograr que las personas sepan hacer su trabajo, quieran hacer su trabajo y puedan hacer su trabajo. Esa es su función. Para eso se les paga.

En el capítulo anterior analizamos un grupo de elementos pertinentes a ese **saber hacer** ([personas preparadas](#)). ¿Qué puede ser considerado entre lo más importante y prioritario, entonces, en cuanto al **querer hacer**?

De eso se ocupa desde hace mucho tiempo [el estudio de la motivación](#), y las aplicaciones de este y sus aportes al desempeño y la gerencia de las organizaciones. Los humanos no hacemos bien (*y con bien, hablo de enfoque a la excelencia, no solo al mero cumplir*) aquello para lo que no estamos suficientemente motivados, tanto cuantitativa como cualitativamente; y en el ámbito organizacional, mantener en alza y bien orientados los niveles de motivación es una responsabilidad dual. Le toca a cada persona, como responsable, actor y gestor principal de su propio proceso de realización personal; y también le corresponde a sus líderes, en tanto responsables, como un mínimo imprescindible y muy básico, de:

- **identificar** los factores motivacionales que funcionan para cada persona en cada momento,
- **crear y mantener** las condiciones necesarias para que tales factores se manifiesten y hagan posible, factible y viable un desempeño orientado a la excelencia, y
- **estimular** en los modos más pertinentes y sostenibles los desempeños de cada persona, evitando la generalización y

enfaticando en la personalización, de forma tal que ello contribuya al crecimiento constante de la motivación.

En un texto de próxima aparición sobre [la marca personal de los líderes](#), he propuesto diversos elementos sobre este estratégico tema que quiero compartir contigo aquí. Se trata de algunas de las más generalizadas [falacias](#) que suelen argüir ciertos “líderes” como justificación de sus pobres desempeños y resultados (y que en dicho trabajo procuro desmontar); y una de ellas trata, precisamente, sobre la motivación. ¡Aquí la tienes!

“La gente aquí está muy desmotivada”.

Eso es imposible. Por definición, la desmotivación es ausencia de motivación o de motivos. Si sus liderados no tuvieran motivación o motivos para estar allí, estarían en otro sitio; por ende, están allí **motivados por algo** (aunque solo sea **porque no tienen otro remedio**, como le escribió [Nancy Austin](#) a [Tom Peters](#) en su clásico de los 80 [Pasión por la Excelencia](#), explicándole su criterio sobre por qué funcionan bien las pequeñas empresas que compiten con las grandes).

Lo que hay que averiguar es **si los motivos que ellos tienen para estar trabajando con usted, bajo su dirección, coinciden con los que usted desearía que tuvieran**. O dicho de otro modo (siguiendo a [Stephen Robbins](#)), aplicando la motivación a la [administración por objetivos](#): **si los objetivos personales de sus subordinados son congruentes con los de la organización, es decir, con lo que esta (o usted) espera de ellos**.

Pueden estar motivados, por ejemplo:

- por el salario, o
- por la pertenencia y la posibilidad de socializar con gente que les agrada, o
- por la seguridad que les ofrece un empleo fijo, o

- por la necesidad de salir durante 8 horas diarias de un ambiente hogareño disfuncional, o
- por la oportunidad de ejercitar sus capacidades y desarrollar sus habilidades, o
- por la urgencia de enriquecer su currículum con una experiencia pertinente, o
- por cualquier combinación entre dos o más de los anteriores, o
- por muchos otros motivos; casi tantos como personas sean.

Hay miles de posibles motivos para que estén allí con usted. La pregunta es: ¿alguno de ellos (o su versión más sencilla, popular, práctica y no "literaria"), se parece, por ejemplo, a "crecer en un clima y ambiente laboral enriquecedor", o "desarrollarme bajo el mando de un líder efectivo y humano", o "aportar resultados a un equipo donde todos contribuimos, crecemos y nos apoyamos mutuamente", o "hacer una gran carrera ascendiendo paulatinamente en una organización que me inspira", o...?

Ojalá se parezcan. De no ser así, tiene usted un serio problema de liderazgo, pues lo que motiva a su gente no se parece a lo que usted necesita que les motive. Revise sus métodos y estilos de dirección, revise el ambiente y el clima organizacional (¡no son lo mismo, por Dios!), revise la coherencia directiva y los valores organizacionales, revise su propio ejemplo personal; y sobre todo, revise a fondo lo que usted proyecta hacia ellos en términos de motivación: ¿está usted altamente motivado por lo que hace y logra, y les ofrece de forma creíble, constante y cercana, con hechos y palabras, ese ejemplo de alta motivación?

Hasta aquí el fragmento, que te he propuesto de forma textual; no tiene mucho sentido reescribir lo ya escrito, ¿verdad?

Te tengo en este punto algunas interrogantes:

- ¿Qué ideas, inquietudes y dudas te surgen luego de estas propuestas?
- ¿Cuál es el estado de la motivación laboral en tu organización y/o tu grupo/equipo de trabajo?
- ¿Cuáles son los motivadores fundamentales en cada colaborador, o al menos en cada segmento bien definido de ellos *-por ejemplo: jóvenes, veteranos, mujeres, postgraduados, innovadores, inmigrantes, etc.-*?
- ¿Y cuáles son hoy tus propios factores motivadores clave?
- ¿Estás seguro de conocer todo esto con suficiente claridad, precisión y detalle?
- ¿Y qué haces y/o proyectas hacer respecto a ello?
- Y sobre todo... ¿cuándo comienzas? ¿Qué harás, por ejemplo, esta misma tarde, y cómo le darás continuidad mañana tempranito?

Amigo lector: espero que estas reflexiones sobre la motivación te aporten algo que puedas aplicar en tu praxis, sea como colaborador o como líder. Tener en cada puesto a personas adecuadamente motivadas es imprescindible para tener organizaciones efectivas, competitivas y sostenibles; que sean, en resumen, realmente exitosas.

En el siguiente capítulo seguimos con otro tema clave para un liderazgo que tenga muy presente la esencia visible y subyacente de su título: Con nosotros, TODO, y sin nosotros, NADA. Te propondré conceptos y abordajes para tener y gestionar *-en cada puesto de cada área de cada organización-* **personas facultadas**.

¡Continuamos!

Capítulo 8. Con nosotros todo y sin nosotros nada: personas facultadas

“No tiene sentido contratar a personas inteligentes y después decirles lo que tienen que hacer. Nosotros contratamos a personas inteligentes para que nos digan qué tenemos que hacer.”

[Steve Jobs.](#)



¡Saludos cordiales nuevamente para ti, amigo lector! Espero hayas tenido una lectura agradable y provechosa hasta el momento. En este capítulo comparto contigo una propuesta sobre mi visión de lo que se conoce como **empoderamiento** o **empowerment**: la tercera de las 9 variables que a mi juicio determinan la efectividad de un liderazgo que trate como un verdadero activo estratégico a LAS PERSONAS QUE SON cada organización, su esencia, su motor, su combustible y la verdadera

medida de su éxito. La lista de esas variables clave y un grupo de conceptos introductorios aparecen en [el primer artículo de la serie](#) que dio origen al ebook que ahora lees.

Ahora toca conversar, pues, sobre **personas facultadas**.

Empoderar personas es, básicamente, dotar a las personas de **poder**. ¿Y qué es el poder? Es esencialmente, según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, **la facultad o potencia de hacer algo** (combinando la posibilidad con los recursos que la hacen factible), o dicho de otro modo, **el conjunto de atribuciones que se otorgan a alguien para que pueda tomar decisiones e implementar las acciones necesarias para que estas sean cumplidas**.

Hablando en términos organizacionales y gerenciales, la forma más frecuentemente usada para referirse a esto habla del poder como medio de influencia y determinación sobre las decisiones y acciones de otros, [tal cual lo propone Stephen Robbins](#). Pero en el sentido del involucramiento y la implicación de las personas en la gestión, propiciando su asunción de responsabilidades, potenciando su sentido de pertenencia y contribuyendo a descentralizar, multiplicar, diseminar y distribuir el liderazgo, **empoderar suele referirse a otorgar facultades** (de manera formal o informal) **sin las cuales un colaborador no podría decidir e implementar sus decisiones**; o lo que es lo mismo, **facultar**.

Y por preferir este término, aún reconociendo la validez del mencionado y otros equivalentes, trabajo el tema refiriéndome a personas **facultadas**.

Es bastante frecuente escuchar a “líderes” organizacionales quejarse de que la gente de sus organizaciones “no se empodera” (otra de las falacias del liderazgo que he estudiado). En tales casos, suelo trabajar (*y analizar con ellos sus respuestas en busca de diagnosis y opciones de mejora*) desde la perspectiva de cuestiones como las siguientes:

- ¿Qué significa e implica para ti y para la organización que tus colaboradores se empoderen?

- ¿Qué significa para ellos empoderarse, y cómo lo sabes?
- ¿Qué tanto coinciden y/o divergen ambas apreciaciones, y cómo gestionas la coincidencia y/o divergencia?
- ¿Qué lugar ocupa el empowerment en la cultura organizacional: como un valor incorporado y consolidado que se expresa en actitudes y conductas, como una aspiración gerencial de índole bellamente discursiva pero aún no aterrizada en la praxis administrativa real, o en algún punto intermedio entre ambos extremos?
- Y en este último caso, ¿cuál es ese punto, qué hechos lo describen, y cómo lo gestionan?
- ¿Qué haces para reducir o eliminar la brecha conceptual y/o factual existente entre lo que tú crees y lo que ellos asumen sobre el empoderamiento?
- ¿Qué cantidad, tipo y calidad de facultades les has otorgado? ¿Las ejercen? ¿Lo disfrutan? ¿Cómo lo constatas y evalúas?
- ¿Qué tanto les permites ejercerlas, y/o estimulas y/o premias que lo hagan?
- ¿Cómo reaccionan ante el ejercicio de las facultades otorgadas?
- ¿Qué tanto acercan las facultades que otorgas a algunos de tus colaboradores, a tu propia posición jerárquica de liderazgo?
- ¿Cómo asumes y manejas este tema?

Si tuvieras que puntuar y evaluar honestamente el nivel de empoderamiento que tú les otorgas, el que realmente asumen, y el reflejo de todo ello en los logros alcanzados, ¿qué diría el resultado sobre la calidad y efectividad de tu liderazgo?

El mayor error que puede cometer alguien que se dice o considera líder, es asumir que sus liderados “se deben empoderar y/o se empoderan solos”. Si ellos no sienten que el liderazgo al cual se deben realmente les faculta, les estimula para ejercer las facultades otorgadas, premia lo que hacen y logran al ejercerlas, y aprovecha los errores que cometen en el proceso como oportunidades de desarrollo y no como excusas para el castigo, pues sencillamente no querrán tal empoderamiento. Ni aspirarán a las facultades aludidas, aún sintiendo y hasta sabiendo que podrían hacer y lograr con ellas cosas maravillosas.

Porque las personas necesitamos que se nos faculte, pero también que se nos respete, considere y trate como tales. Veamos:

- Si me facultas hasta un cierto punto, solo podrás exigirme responsabilidades hasta ese punto, no más allá.
- Si me otorgas recursos en virtud del ejercicio de las facultades otorgadas, solo podrás exigirme responsabilidad hasta el nivel resolutivo alcanzable con el uso eficiente de los recursos que me diste: no más.
- Pero si me otorgas amplias facultades en un tema, me das acceso a los recursos que en cada momento pueda necesitar para desarrollarlo, y me haces sentir que confías en mí y en mi competencia para gestionarlo, lo más probable es que yo me sienta realmente empoderado, y extremadamente motivado a lograr el éxito en la tarea. Entre otras muchas cosas, porque querré mostrarme totalmente digno de tal confianza.

¿Te hacen sentido estas ideas? Si fueras tú el colaborador liderado, ¿como querrías que ello se manifestara en tu líder?



Empoderar, o facultar, no se trata de límites (aunque estos necesariamente deban existir y ser aplicados). Se trata de confianza. Se trata de que tus colaboradores sientan que cuando les facultas, les estás confiriendo una parte importante de tu propio poder y les permites ejercerlo (con un mínimo inevitable y lógico de restricciones) con base en la confianza que les tienes; y que estás multiplicando en ellos tu propia e indelegable responsabilidad sobre el tema de que se trate.

Ese viejo y muy vigente principio administrativo referido a **la correspondencia entre la autoridad otorgada, la responsabilidad exigible y los recursos asignados**, es una componente vital del liderazgo en una época nueva en la que, como cada día está más claro, **la única garantía mínima del éxito organizacional reside en que las personas que lideras sepan, quieran y puedan hacer su trabajo**. Facultarlas o empoderarlas para ello, y hacerlo de un modo que les permita sentirse realmente poderosas y no manipuladas y/o utilizadas, **es tu responsabilidad como líder, y de cómo ello se manifieste depende (y mucho) tu marca personal como tal**. Si no lo haces, si no la asumes y practicas, no te quejes luego.

Y finalmente: no temas facultar por la eventual “amenaza” de alguien muy competente a tu permanencia y perdurabilidad en el puesto que hoy ocupas. Al contrario: aprovecha el empowerment como oportunidad de desarrollo y realización personal/profesional para tus mejores y más comprometidos liderados; inclusive, como un camino apropiado y de alto potencial para contribuir desde tu liderazgo a sus

procesos de branding personal ([que también es una componente crítica del ser empleado, cuando tu trabajo es tu negocio](#)).

Y ello repercutirá en tu favor; como muy claramente nos lo dijo el gran Harold Taylor en su clásico de los 80 [Cómo Delegar con Eficacia](#), **el mejor significado de que tú tengas al menos dos subordinados listos para sustituirte, es que estás listo para ascender.** ¡Y ese es un insumo crítico de tu marca de líder!

Amigo lector: espero que estas propuestas te hagan reflexionar sobre la importancia y el altísimo impacto de tener en cada puesto a personas altamente facultadas para asegurar un desempeño superior y unos resultados de excelencia; lo cual depende, en muy alto grado, de tu desempeño efectivo como líder.

Al continuar leyendo hallarás nuevo contenido en otro tema, sobre el cual te propongo conceptos y caminos hacia un liderazgo que tenga muy presente la esencia visible y subyacente de su título: Con nosotros, TODO, y sin nosotros, NADA. Esta vez, conversaremos sobre **cómo las personas pueden estar sanas y sentirse seguras para desempeñarse en las organizaciones.**

¡Allí nos vemos!

Capítulo 9. Con nosotros todo y sin nosotros nada: personas sanas y seguras para el desempeño

“En la empresa, la puerta del cambio se abre desde el interior.”

Jacques Chaize.



¡Saludos cordiales nuevamente para ti, amigo lector! Espero hayas tenido una lectura agradable y provechosa hasta el momento. En este capítulo comparto contigo una propuesta sobre mi visión de lo que significa tener en cada puesto de trabajo **personas sanas y seguras para el desempeño de sus funciones**; y especialmente, sobre el decisivo rol estratégico del liderazgo organizacional en ello.

La salud es, según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, [el estado en que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus](#)

funciones, y también, el conjunto de las condiciones físicas en que se encuentra un organismo en un momento determinado.

Pero una persona vive en sociedad y trabaja en organizaciones; su salud es, entonces, uno de los principales activos con que cuenta para poder aportar valor social y organizacional desde lo personal/individual, y ser útil de ese modo, y realizarse gracias a ello. Necesita crear y sostener equilibrio con su entorno para poder servirle, aportarle y recibir y disfrutar los beneficios de tal aporte.

Estar sano (disfrutar de buena salud) significa, entonces, estar en equilibrio con nuestro entorno y en capacidad de integrarnos e interactuar armónicamente con él y con los diversos actores y factores que lo componen. Y por supuesto, aportando cada vez más valor.

Según la misma fuente, sentirse seguro implica seguridad, certeza y confianza; sentirnos en un contexto que no falla y ofrece confianza, y también estar libre y exento de riesgo; entre otras diversas acepciones.

Como puedes ver, el tema **confianza** se reitera, y en las diferentes propuestas subyace **la necesidad de poder confiar**, conduciendo ello a **sentirnos libres y con un nivel de riesgo mínimo para poder ser, hacer y aportar**. Seguridad es, entonces, **la confianza integral que sentimos para el desempeño en un contexto determinado**; requiere integrarnos en contextos que sean confiables, y trabajar en y con el contexto para maximizar su confiabilidad. También es, obviamente, un activo de importancia crítica; **una persona insegura no puede contribuir al nivel de una que se sienta segura**.

En el caso de la sanidad, su relación con el tema laboral es crítica, y no solo se refiere a la salud en el sentido de estar o no física y psicológicamente apto en virtud de ella para el ejercicio laboral/profesional, ya sea permanente o temporalmente (o sea, no estar enfermo), y/o en que las condiciones laborales garanticen que tu salud no sufra o sea afectada.

Estar y sentirse sano implica mucho más. Por ejemplo:

- Que nuestro buen estado físico y psicológico nos aporte momentum y bienestar emocional para crear, innovar y emprender.
- Que nuestro buen estado físico y psicológico nos aporte bienestar emocional para relacionarnos de forma asertiva y empática al mismo tiempo, y que ello se refleje en vínculos sólidos, estables, mutuamente provechosos y constructivos.
- Que nuestro buen estado físico y psicológico nos aporte bienestar emocional para proyectarnos estratégicamente de forma optimista, permitiéndonos ver con mayor positividad nuestro presente y futuro y trabajar mejor para transitar de uno al otro.

Y en el caso de sentirse seguro, también es un tema crítico, y rebasa ampliamente lo estipulado por las normas existentes para ello en términos de la seguridad en el puesto y/o ambiente de trabajo. Me gusta enfocarla desde una perspectiva algo más abarcadora. Por ejemplo:

- Seguridad emocional, en el sentido de que tu espacio laboral represente un espacio seguro para el crecimiento y cultivo de lo mejor de tus emociones **como persona -no solo como trabajador-**; tales como la inspiración para crear, innovar y emprender, la ilusión por el crecimiento personal y compartido, la admiración por el trabajo ajeno bien hecho, la motivación por el logro y la realización al alcanzarlo, la alegría por el cultivo de relaciones humanas de excelencia, entre muchas otras posibles.
- Seguridad de empleo, en el sentido de poseer una certeza razonable de que si haces bien y cada día mejor tu trabajo y aportas cada día más y mejores resultados, tu trabajo estará ahí para ti *-incluyendo condiciones, salario y otras prestaciones-*; y en un contexto laboral tan incierto y cambiante como el actual (y cuya inestabilidad se vislumbra cada vez más creciente),

este tipo de seguridad se va tornando más y más necesaria, y la responsabilidad por garantizarla, cada vez más compartida entre tú mismo y tu empleador (he tratado ampliamente este tema en mi artículo [¿Empleo o negocio? Ambos “marcan” tu marca personal](#), cuya lectura te recomiendo humildemente).

- Seguridad relacional a nivel jerárquico (o sea, que tu jefe te haga sentir integralmente seguro por el modo en que te trata, se relaciona contigo y se mantiene al tanto de ti como persona y no solo como empleado).
- Seguridad de carrera, en el sentido de tu desarrollo integral, de tu tránsito evolutivo hacia posiciones y niveles con cada vez mayor potencial de contribución y realización para ti como persona y profesional, y por supuesto, las oportunidades que tu empleo te ofrezca para ello, y que la gerencia organizacional así lo garantice.

Y lo curioso de este enfoque es **la complementariedad sistémica entre ambas dimensiones**. Si tu salud es afectada, ello impacta negativamente sobre tu seguridad, en diversos sentidos (por ejemplo, en todos los que te he propuesto aquí y otras diversas opciones). Y si tu seguridad sufre afectaciones, ello incide directa y desfavorablemente sobre tu salud -en todas las formas que he citado aquí y otras muchas posibles en que desees abordarla y analizarla-, y especialmente, en su perspectiva conceptual de equilibrio entre tú y tu entorno (familiar, laboral/profesional, social, etc.). Pero si ambas se manifiestan positivamente, producen sinergias productivas y emocionales muy interesantes, y enfocadas a un mejor desempeño y mejores resultados.

¿Entonces?

Tú, como empleado, eres responsable por tu salud y seguridad. Pero tu organización también lo es. Se trata de un ámbito de responsabilidades compartidas; y una gerencia efectiva, orientada al cambio y basada en el liderazgo, no puede desligarse de ello.

¿Cómo puede y debería manifestarse el liderazgo organizacional en estos temas? O sea, si eres líder, ¿qué te toca a ti, y cómo debes actuar para marcar el positivo?

Como ya hemos compartido en otros momentos, la efectividad del liderazgo organizacional (*integrando su **eficacia** -logro de los objetivos- y su **eficiencia** -uso adecuado y pertinente de los recursos-*) pasa necesariamente por **el modo en que este garantiza que las personas lideradas sepan hacer su trabajo, quieran hacer su trabajo y puedan hacer su trabajo.** Las tres dimensiones tienen una dependencia e interacción directa e ineludible con el binomio salud/seguridad.

Mientras más sanos y seguros estén y se sientan los liderados, mayor será la probabilidad de que actúen como empleados capaces de saber, querer y poder ser y hacer en cada momento todo lo que sea preciso para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en la mayor armonía posible con sus propios objetivos personales de desarrollo, contribución y realización. Y a un directivo le pagan para que eso ocurra. ¡Así de sencillo!

¿Cómo lograrlo? Haciendo como líder tu verdadero trabajo, no desgastándote en otras cosas. Tu trabajo como líder organizacional es lograr ese nivel de desempeño en todos y cada uno de tus liderados, comenzando por ti mismo y proyectando a ellos tu ejemplo y tu marca. Y te remito a algunos trabajos anteriores donde te he propuesto mecanismos para ello.

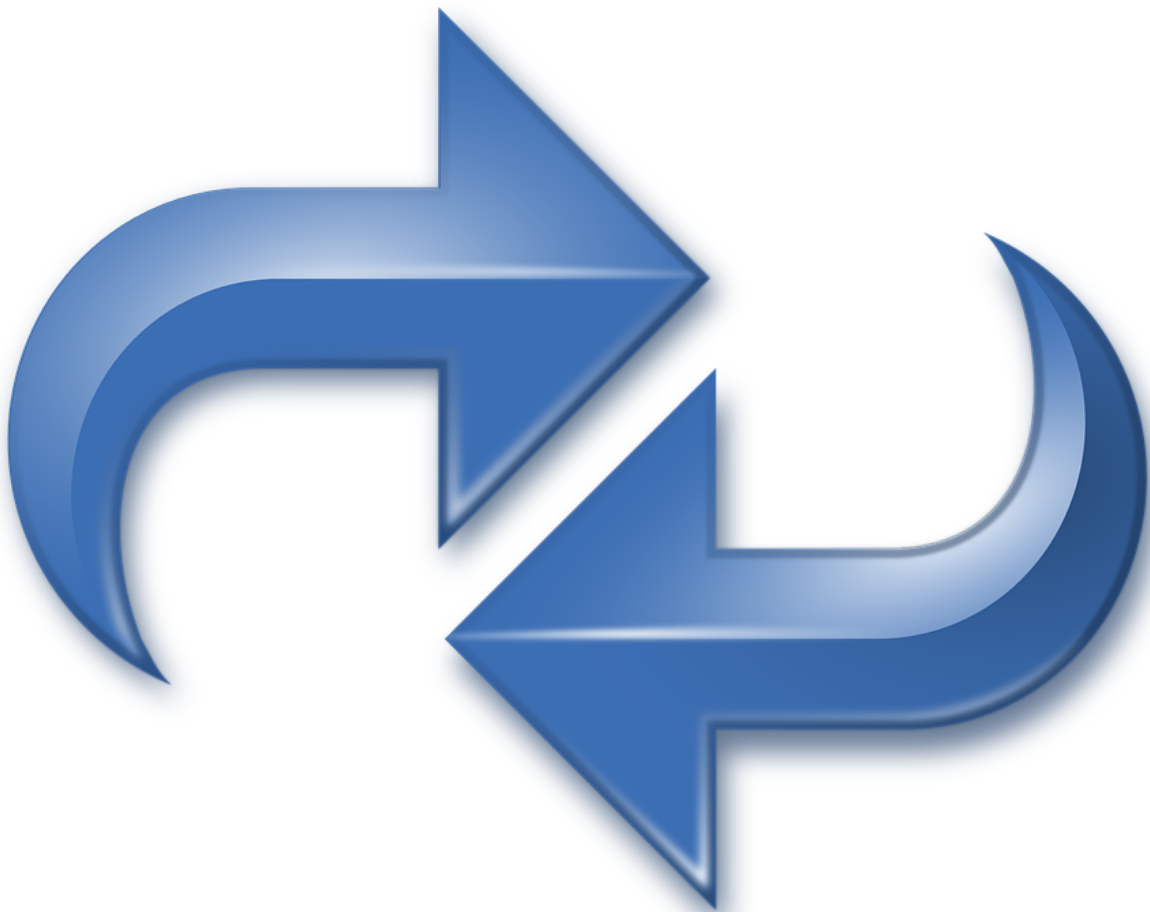
Por ejemplo, ejerciendo tu liderazgo para tener en cada puesto **personas preparadas, personas motivadas y personas facultadas.** Y también, por supuesto, a **las diferentes formas que te permiten lograr verdadera efectividad en tu ejercicio como líder,** y al modo en que puedes y debes **desarrollar y hacer valer tu marca personal de liderazgo, y convertirla en resultados positivos para tus liderados, para tu organización y para ti.**

Entonces, líder, **te toca**. Y si no lo asumes así, tu liderazgo es altamente cuestionable. ¡Ponte las pilas!

Y mientras las cargas, nos vemos en el capítulo siguiente. Adelante, pues.

Capítulo 10. Con nosotros todo, sin nosotros nada: una parada por feedback a mitad del camino

“Mi mayor fortaleza como consultor es ser ignorante y hacer algunas preguntas.” [Peter Drucker](#).



¡Saludos cordiales nuevamente para ti, amigo lector! Espero hayas tenido una lectura agradable y provechosa hasta el momento. En este capítulo hago una parada retroalimentadora a mitad del trayecto, y comparto contigo algunas preguntas dirigidas a explorar tu contexto y momento organizacional, así como las actuaciones individuales y

colectivas en función de los temas hasta aquí tratados en el texto, en busca de:

- el liderazgo y el comportamiento organizacional posible;
- el compromiso individual y colectivo con los procesos y los resultados; y
- que tú y tu equipo puedan mirarse por dentro, diagnosticar y proyectar la mejora continua de su accionar, para
- tener en cada puesto personas preparadas, motivadas, facultadas, sanas y seguras para el desempeño de sus funciones.

Porque en los siguientes capítulos estaremos analizando algunas de las variables de resultado organizativo (*fluctuación, satisfacción, calidad de vida, resultados e imagen*) que dependen directa o indirectamente de las individuales que hemos visto hasta ahora; por ende, me parece interesante e importante hacer un corte que nos permita obtener un feedback básico sobre el comportamiento de estas, y como introducción a las siguientes.

Veamos, pues, estas interrogantes.

1- ¿Qué significa en tu organización (*y cómo lo expresan*):

- tener en cada puesto [personas preparadas](#)?
- tener en cada puesto [personas motivadas](#)?
- tener en cada puesto [personas facultadas](#)?
- tener en cada puesto [personas sanas y seguras](#)?

2. ¿Cómo miden, evalúan, reconocen e incentivan cada una de estas dimensiones?

3. ¿Cómo está estructurada la implementación y gestión de cada uno de estos conceptos?

4. ¿Qué papel y lugar juega y ocupa cada concepto y su gestión en la estrategia organizacional?

5. ¿Cómo se expresa y manifiesta cada uno de ellos en el modelo de valores compartidos de la organización?
6. ¿Qué nivel de correspondencia existe entre el comportamiento de cada uno de estos conceptos en la práctica organizacional, y los niveles actuales de posicionamiento y competitividad de la organización?
7. ¿Qué relación existe entre la manifestación práctica de cada uno de estos conceptos, y la aplicación del sistema de consecuencias como parte de la gestión del desempeño en la organización, tanto para la gerencia como para los colaboradores?

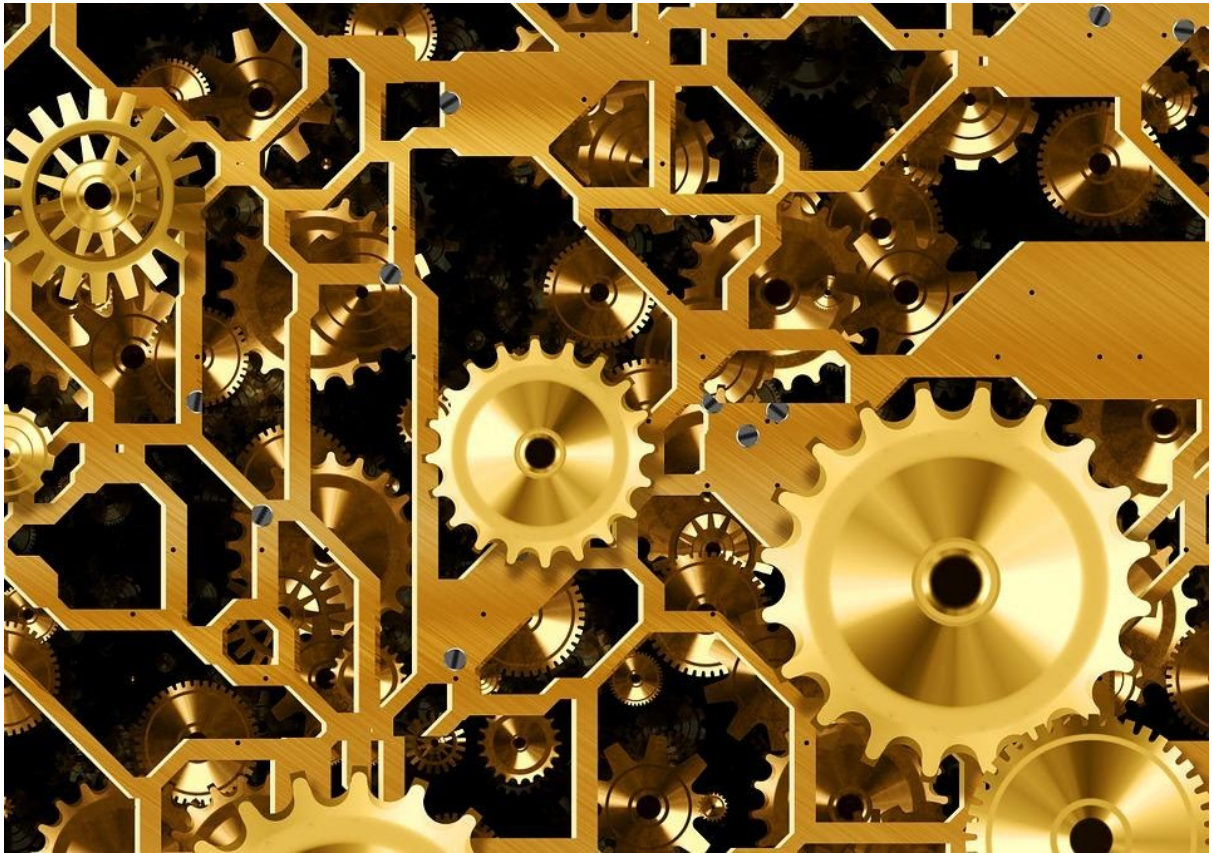
Amigo lector:

Las posibles respuestas que tú y tu equipo puedan construir a estas interrogantes, les permitirán una mirada introductoria a cómo están siendo gestionadas las personas en la entidad, qué tanto nivel de liderazgo se está manifestando, y cuál es la magnitud de la brecha a superar. Con estos elementos, podremos adentrarnos en la incidencia de tales elementos sobre los resultados organizacionales, y trabajar en las mejoras necesarias a nivel de desempeño desde la perspectiva del liderazgo y su ejercicio constructivo, transformador y desarrollador. Y a ello nos abocaremos a partir del siguiente capítulo.

¡Seguimos adelante, juntos por tu marca de líder!

Capítulo 11. Con nosotros todo, sin nosotros nada: satisfacción laboral

“Cuando las órdenes son razonables, justas, sencillas, claras y consecuentes, existe una satisfacción recíproca entre el líder y el grupo.” [Sun Tzu](#).



¡Saludos cordiales nuevamente para ti, amigo lector! Espero hayas tenido una lectura agradable y provechosa hasta el momento. En este capítulo te traigo algunas reflexiones sobre la famosa y nunca bien ponderada variable **satisfacción laboral**, con enfoque a su mejora continua, sustancial y medible, a partir de la acción de los líderes organizacionales y la marca que ellos son/dejan a su alrededor.

El Diccionario de la Real Academia define [satisfacción](#) de diferentes modos; entre los más compatibles y/o relacionados con nuestro tema están “*confianza o seguridad del ánimo*”, “*cumplimiento del deseo o del gusto*”, y “*razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria*”. Y aunque ninguno responde plenamente a nuestro contexto temático, existen y/o pueden ser establecidas algunas aproximaciones a ello; lo veremos más adelante.

En el tema que nos ocupa, han sido desarrollados múltiples estudios e investigaciones que han generado modelos y enfoques de gestión; resultando clásico y de obligado seguimiento -entre otros varios- el célebre [modelo de dos factores](#) (a saber: motivación/higiene), del justamente renombrado investigador y experto [Frederick Herzberg](#), reconocido entre los más importantes aportadores al campo en todos los tiempos. Y aunque este (como todo modelo) ha recibido en el devenir científico y académico diversas críticas, sigue siendo una referencia histórica del tema y es obligado referirlo como fuente nutricia de prácticamente todo lo que ha sido producido posteriormente. Algo parecido, por ejemplo, ha sucedido con [Maslow](#) y su archiconocida [pirámide o jerarquía de las necesidades humanas y su impacto sobre la motivación](#); pero, ¿quién osa ignorarlo, aún hoy, varias décadas y muchos modelos, investigaciones, aportes y avances después?

Hablar de [satisfacción laboral](#) implica, necesariamente, hablar de [desempeño laboral](#) y de [gerencia organizacional basada en el liderazgo](#); temas ambos a los que he dedicado trabajos anteriores. Al decir que la principal función de un líder es lograr que las personas que lidera [sepan, quieran y puedan hacer su trabajo](#), o lo que es lo mismo, tener en cada puesto personas [preparadas, motivadas, facultadas, sanas y seguras](#) para un desempeño efectivo, estamos diciendo que **al líder le toca garantizar la satisfacción laboral del colectivo humano que tiene a su cargo** y gracias a cuyo desempeño obtiene los resultados que de él se esperan (como parte clave de su marca de liderazgo).

Porque el líder debe ser capaz de asegurar, entre otras muchas cosas, **que cada persona del equipo que lidera:**

- Sienta que su entorno laboral le ofrece todas las condiciones requeridas para un desempeño efectivo, seguro y satisfactorio para él, y actúe en consecuencia;
- Sienta que su remuneración y otros tipos de compensación y/o incentivos se corresponden con el nivel y la calidad de su aporte y contribución, y actúe en consecuencia;
- Sienta que trabajando en esta organización y bajo este liderazgo sus oportunidades de crecimiento humano y profesional dependen solo de su desempeño y calidad humana/profesional, y no serán afectadas por factores ajenos a los mismos;
- Sienta que vale la pena (¡o mejor, la alegría!) participar, involucrarse, implicarse y manifestar lo mejor de sí mismo en cada proceso y acción organizacional;
- Sienta y manifieste lo que [Tom Peters](#) en [Pasión por la Excelencia](#) definía, caracterizaba y ejemplificaba mediante múltiples casos de estudio como **sentimiento de propiedad** (sentir la organización como propia y actuar en consecuencia) y que posteriormente ha sido incorporado a la terminología gerencial *-con los ajustes de lugar-* como [sentido de pertenencia](#); aunque ya a nivel de los estudios sobre el tema y las tendencias o movimientos en marcha durante las últimas décadas, la variable posiblemente más representativa e integradora de todo ello es la [implicación laboral](#) y/o el denominado [compromiso organizacional](#), que llegan mucho más allá de la mera participación.

Todo esto entra en la esfera de la **satisfacción laboral**. Personas laboralmente satisfechas **estarán en mejor condición y disposición para ser y hacer en cada momento todo lo que haga falta para cumplir los objetivos organizacionales, en la mayor armonía posible con sus**

propios objetivos personales de desarrollo; y precisamente de eso se trata el liderazgo. Justamente para eso, camarada líder, tu organización eroga mensualmente el salario y demás retribuciones que tú recibes.

Y yo te pregunto, camarada líder, lo siguiente:

¿Qué haces para asegurar que tus liderados se sientan laboralmente satisfechos?

Sea lo que sea que haces, ello debería incluir, siempre, siempre, siempre, hacerte sistemáticamente la siguiente pregunta:

Si yo:

- *fuera una de las personas que yo lidero hoy, y*
- *recibiera la influencia y el impacto del liderazgo que yo ejerzo hoy, y*
- *trabajara en las condiciones que esta organización ofrece hoy, y*
- *tuviera a mi alcance y disposición las oportunidades que aquí se ofrecen hoy, y*
- *recibiera la remuneración y demás beneficios que aquí se disfrutan hoy, etc., etc.,*
- *¿yo me sentiría laboralmente satisfecho?*

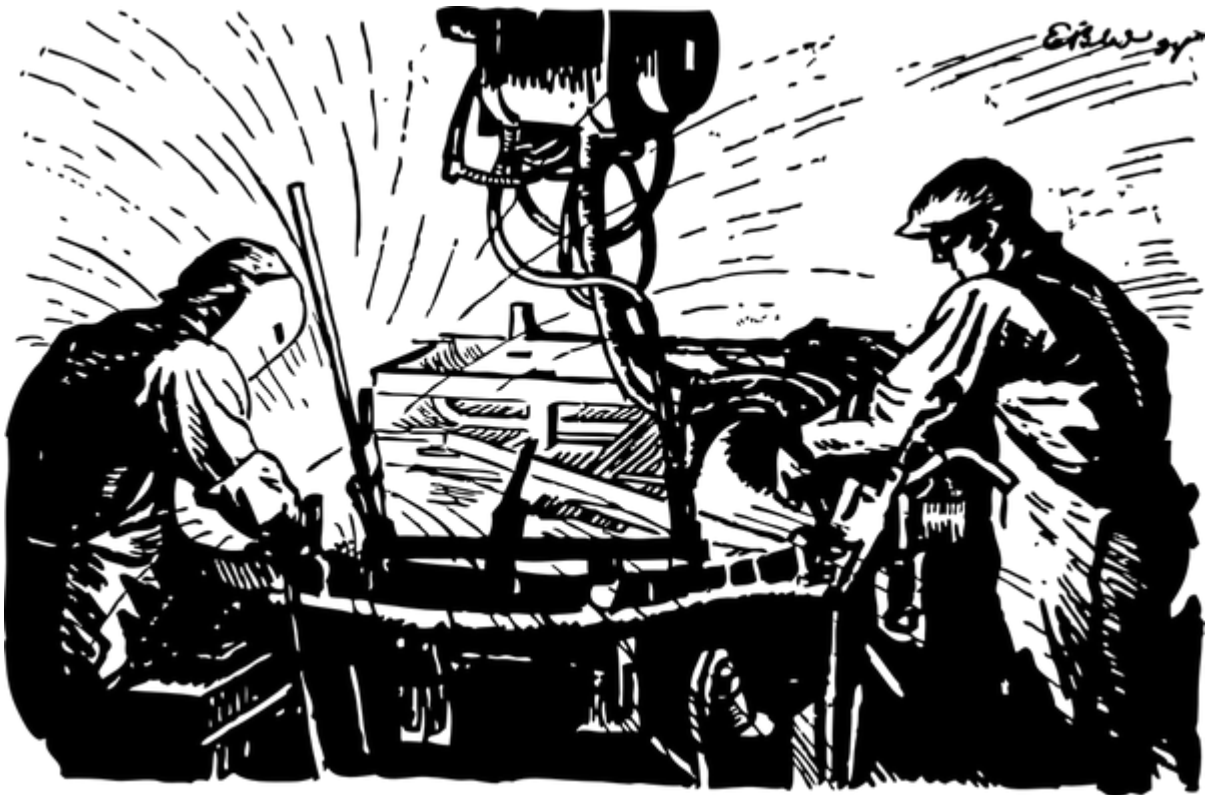
¡Y actúa en consecuencia!

Amigo lector: espero que esta propuesta, pensada para pensar de otro modo la satisfacción laboral desde la perspectiva del liderazgo organizacional posible, te haya resultado útil y te haya aportado algo de valor para tu labor, tus estudios o simplemente para enfocar en una

perspectiva diferente tu abordaje personal del tema; **y si eres líder, la gestión de tu marca. ¡Avanzamos!**

Capítulo 12. Con nosotros todo y sin nosotros nada: fluctuación laboral

“Las personas felices son más creativas... Resuelven los problemas mejor y en menos tiempo... La alegría mejora las facultades mentales.” [Stefan Klein](#).



¡Saludos cordiales nuevamente para ti, amigo lector! Espero hayas tenido una lectura agradable y provechosa hasta el momento. En este capítulo compartiré contigo un grupo de reflexiones muy personales acerca de un fenómeno organizacional muy relacionado con el tema de [la satisfacción laboral y su relación con el liderazgo organizacional](#), el cual traté en el capítulo anterior.

Se trata de **la fluctuación laboral negativamente motivada**: concepto que relaciono con esos empleados que en un momento dado de sus trayectos laborales en una entidad, deciden abandonarla por razones asociadas a insatisfacciones de diversa índole, a distancias insalvables

entre lo esperado y lo realmente logrado, al hecho de sentirse mal con lo que sucede y sentirse impotentes por no poseer las herramientas para resolverlo, o aún disponiendo de ellas, que no haya condiciones para poder aplicarlas, entre otras posibles situaciones que motivan y mueven al cambio de contexto laboral/profesional.

Posiblemente todos hemos vivido o visto casos que de uno u otro modo caben en lo que acabo de referir (en mi caso, ambas cosas). Y en dos décadas y pico trabajando como consultor organizacional (trayecto que ha incluido algunas investigaciones sobre el tema), he ido identificando una verdad en cuyo sustento y defensa he hallado bastantes coincidencias: **la fluctuación laboral negativamente motivada es una consecuencia directa de un liderazgo deficiente.**

Las personas no solo trabajan para ganar dinero; [hay otras muchas motivaciones posibles tras la llegada, ingreso y permanencia de alguien en una organización.](#) Y toca a los líderes organizacionales:

- identificar todo o casi todo lo que realmente les motiva,
- crear condiciones para que la mayor parte de tales motivos estén siempre o casi siempre tan presentes como sea posible en el contexto laboral, y
- garantizar, mediante un ejercicio genuino y efectivo de liderazgo, que la correspondencia entre los motivos personales y las condiciones ofrecidas por el entorno laboral se exprese en alta motivación personal para un desempeño superior, y también en niveles de satisfacción laboral que originen estadios sistemáticamente crecientes en cuanto a sentido de pertenencia e implicación.

Y combinando todo ello, junto a otros diversos factores, generar verdadera [felicidad en el trabajo.](#)

Ahora bien: esto no es nada sencillo y mucho menos fácil. Y **para lograrlo se requieren líderes de casta, líderes genuinos, de esos que, como suele decirse, son “líderes innatos”, “lo llevan en la sangre”, o “nacieron para eso”;** condiciones que suelen estar sustentadas, en

aqueños de mejores resultados, por estudio sistemático, fidelidad a los mejores principios y valores, esfuerzo permanente, autoexigencia rigurosa y dedicación profunda a lo que hacen. Veamos algunos otros elementos relacionados con el tema.

Como ya he expresado en otros trabajos, los resultados organizacionales sean una función de la siguiente fórmula:

- Un grupo de personas felices por sí mismas y por el grupo que integran,
- haciendo un trabajo excelente tanto en lo técnico como en lo social, y
- logrando los mejores resultados finales para los clientes que pagan, para la organización y para ellos mismos.

Y para que ello ocurra, debe manifestarse un liderazgo que les motive a querer estar allí, desarrollarse para ser y dar lo máximo, empoderarse para aplicar lo aprendido en la práctica sintiéndose responsables de los procesos que atienden y sus resultados, y que finalmente, haga nacer y cultive en ellos el orgullo y la felicidad por la pertenencia a un colectivo excelente, por un trabajo bien hecho y un resultado bien logrado. Cuando no se manifiesta un liderazgo así, las personas **no son felices en su trabajo**, evocan momentos de historia o de posible futuro donde lo han o podrían lograrlo, y en cuanto pueden y la situación se lo permite, pues se van.

Están disponibles en la red diversos abordajes muy interesantes e ilustrativos al respecto. Por ejemplo: en Chile, Rodrigo Rojas, gerente de felicidad del BancoEstado Microempresas, nos dice que la gente no renuncia a sus empresas, sino a los malos jefes. Y casualmente, la denominación del cargo de este caballero es **Gerente de Felicidad**. Simbólico, ¿verdad?

Por su parte, Inés Méndez, consultora de Global Mercer, afirma que los jefes son los responsables de generar oportunidades de crecimiento y desarrollar el talento humano que está a su cargo, y que “los

empleados renuncian a ellos, no a las empresas”. Parece que hay ciertas coincidencias, ¿eh?

Y en otro trabajo reciente cuya lectura y análisis recomiendo, se afirma que los jefes tienden a culpar por la alta rotación de personal que experimentan a diferentes factores, incluso a los mismos empleados que se van, como si todos estos se hubieran puesto de acuerdo. Es más fácil buscar responsables en el exterior, pero lo cierto es que las personas no dejan sus trabajos sino a sus jefes.

¿Necesitas más? ¡Porque yo no!

He aquí una pregunta crítica que, a mi juicio, todo líder organizacional debería hacerse sistemáticamente, diagnosticando la entidad que dirige para responderla, y actuar en función de las respuestas obtenidas:

¿Qué desean, esperan y necesitan mis colaboradores que la organización les ofrezca para ser felices en el trabajo, realizarse haciéndolo, obtener altos niveles de logro y permanecer por largo tiempo con nosotros, y qué puedo yo hacer para que lo tengan?

Según mi experiencia, y otras muchas que he consultado, las respuestas a esta pregunta pueden ser sorprendentes y nada predecibles, y su materialización resulta más sencilla y más dependiente de un buen liderazgo de lo que podría esperarse. No todo es dinero. No todo es recursos materiales. **Las esferas emocional y relacional de las personas tienen un peso y un impacto enorme, que todo líder debería querer, saber y poder gestionar.**

Y no quiero hacer énfasis en los llamados jefes tóxicos o policías con cargo directivo, como se les llama en algunos textos y contextos. Aunque lamentablemente tales dinosaurios abundan todavía, me gusta pensar que son una especie en nueva extinción paulatina; porque *la época que vivimos, con todo lo que implica y nos trae en términos de acceso a la información, de empoderamiento personal y de libertad emprendedora*

(entre otras cosas) *van hoy y seguirán convirtiendo a estos especímenes en reliquias de feo e indeseable recuerdo.* ¡Sea esto una exhortación para que cambien, antes de que la vida los cambie definitivamente de lugar, y los sepulse en el olvido que genera el fracaso debido a la incompetencia!

Resumiéndote el tema, amigo lector: **lo que denomino fluctuación laboral negativamente motivada** (o sea, la salida de personas de las organizaciones por motivos de insatisfacción) **es una consecuencia de un liderazgo que no funciona ni obtiene resultados.** Y en mi opinión, los resultados que se esperan de un líder organizacional deben tender a evitarla, porque se suponen orientados a **que todo trabajador sepa, quiera y pueda ser y hacer todo lo necesario en cada momento para cumplir los objetivos de la organización, en la mayor armonía posible con sus propios objetivos personales de desarrollo.**

Un liderazgo que no propicie esto, estará abriendo las puertas al éxodo de quienes quieren trabajar, quieren aportar, quieren pertenecer, quieren crecer, y quieren ser felices haciendo y logrando todo ello.

Amigo lector: en las siguientes páginas sigo compartiendo contigo nuevos tópicos, a través de los cuales pretendo demostrar mi enfoque de que, en las organizaciones de la nueva época, con nosotros, todo, y sin nosotros, nada. Ahora toca el turno a **la calidad de vida en las organizaciones.**

¡Adelante, juntos!

Capítulo 13. Con nosotros todo y sin nosotros nada: la calidad de vida organizacional

“La calidad de vida de una persona es directamente proporcional a su compromiso con la excelencia, independientemente de su campo de actividad.” [Vince Lombardi](#).



¡Saludos cordiales nuevamente para ti, amigo lector! Espero hayas tenido una lectura agradable y provechosa hasta el momento. En este capítulo te traigo reflexiones y propuestas relacionadas con el modo en que las personas viven, trabajan, se relacionan, producen bienes y servicios, disfrutan el tiempo y el espacio que comparten y su desempeño en ambas dimensiones dentro de una organización; y en general, cómo todo eso se refleja en el modo en que ellas, trabajando en una entidad, crecen como humanos en grupo, en comunidad, en sociedad, disfrutan tal proceso de crecimiento y las contribuciones que desde el mismo pueden hacer y hacen, a la organización y a sí mismas. Me refiero a **la calidad de vida organizacional**.

¿Qué significa y cómo entender la praxis de este concepto?

La calidad de vida en el trabajo, y en general en las organizaciones, es un concepto bastante desarrollado en la academia, la consultoría y la práctica. Diversos autores e instituciones lo han trabajado, especialmente

en las últimas tres décadas; mi predilecta es la propuesta de [Gibson, Ivancevich y Donelly](#) citada en su [Tesis Doctoral](#) por Pedro Rafael Camacaro (cita otros varios textos de diversos autores, pero la obra del trío mencionado es un clásico de mención obligada), al definirla como **“una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía organizacional”**.

Esto significa, en mi opinión, que cuando se logran mejoras en la calidad de vida en las organizaciones, se está procurando un ambiente de mejor integración entre la entidad y sus colaboradores, y entre ellos mismos; todo en función de resultados que impliquen crecimiento organizacional y también personal, ambos en un sentido integral y gestionando todo ello con enfoque sistémico (productor de sinergias de alto impacto en ambos lados de la ecuación: el organizacional y el individual).

En otras palabras: gestionar la calidad de vida organizacional equivale a lograr que las personas [sepan hacer su trabajo](#), [quieran hacer su trabajo](#) y [puedan hacer su trabajo](#), en un clima y ambiente laboral que les ofrezca [salud y seguridad para el desempeño](#), y todo ello [armonizando sus objetivos individuales con los organizacionales](#).

Es importante considerar aquí el aspecto contextual. Todas las organizaciones son diferentes, precisamente por estar integradas por personas diferentes. Por tanto, lo que funciona en una no necesariamente será efectivo en otra. **La calidad de vida, aún siendo un concepto de alcance y manejo general y ampliamente abarcador, es tan subjetiva como cada persona que la disfruta o no, que se beneficia de ella o no, y que la analiza y valora desde su propia perspectiva individual.** Y en el ámbito organizacional, ello es especialmente importante, porque se la asocia a la responsabilidad gerencial en el tema. Y por supuesto, con total y absoluta razón.

Calidad es, dicho sea muy básicamente, la correspondencia existente y constatable entre lo

esperado y lo realmente recibido. Dependiendo de qué tanto se acerquen o alejen ambos, así será de buena, intermedia o pobre la valoración de la calidad.

¿Y cómo se relaciona todo esto con el liderazgo organizacional?

El modo en que los líderes participan en la gestión efectiva de la calidad de vida organizacional es un factor determinante en este vital tema, puesto que ella es, en sí misma, un resultado de su liderazgo, y al mismo tiempo, un insumo informativo para su mejora continua y un mecanismo para potenciarlo y aumentar su efectividad.

Dicho sea de otro modo: mientras más los líderes hacen y logran en pos de mejorar la calidad de vida en sus organizaciones, más “se eleva la varilla” en este sentido (*crecen las exigencias del equipo humano, que ya no se conforma con menos de lo logrado, y aspira a más*); y al mismo tiempo, nuevos aspectos emergen como requeridos de intervención gerencial para alcanzar niveles similares a los temas ya mejorados -*puesto que, evidentemente, es un proceso y se avanza paso a paso*-.

Ello funciona como una **espiral virtuosa** ([concepto al que he hecho referencia en este trabajo, desde la perspectiva de la marca personal emprendedora](#), pero cuya esencia es plenamente extrapolable y aplicable en el tema de este ebook): en cada espira, con los nuevos logros, surgen nuevas demandas, que ameritan nuevos desarrollos, y logrados estos, se elevan las expectativas y surgen reclamos nuevos, etc., etc.

El liderazgo define, desde su efectividad, la forma en que dicha espiral se desarrolla; y [mientras más retador sea su avance, mejor es la labor del líder, más impactante su marca personal, y mayor el reto que enfrenta](#).



De aquí surgen, para el líder organizacional, interrogantes como las siguientes (entre otras muchas):

- ¿Cómo se sienten mis colaboradores, en todos los ámbitos de su vida en nuestra organización?
- ¿Qué entienden ellos, aquí y ahora, por calidad de vida organizacional?
- ¿Cómo aplican el concepto a esta organización y valoran su funcionamiento?
- ¿Qué tan buenas son, según ellos, las condiciones que les estamos ofreciendo para hacer su trabajo?
- ¿Qué tanto los motivamos, según ellos, a aportar, con las condiciones creadas?
- ¿Qué tanto consideran que pueden crecer como personas y profesionales en este clima y ambiente organizacional, y con esta calidad de vida que hoy les ofrecemos?
- ¿Qué necesitan que mantengamos, cambiemos y/o mejoremos?
- ¿Qué nivel de compatibilidad existe hoy entre lo que necesitan y lo que necesitamos de ellos, y cómo gestionaremos eso?

- ¿Cómo nos aseguramos hoy de conocer oportunamente todo lo anterior, y qué debemos hacer para seguir adecuadamente informados al respecto?
- ¿Qué haremos al respecto, esta misma tarde, y a partir de mañana?

Las respuestas a estas preguntas (y otras posibles) pueden constituir la base para que cada equipo de líderes genere y aplique su propio modelo de gestión de la calidad de vida organizacional, pertinente a su contexto, a su momento, y especialmente a su colectivo humano. Porque este tema tiene todo que ver con las personas y las formas de gestionar su desempeño y resultados, de los cuales dependen los de la organización. Y como ya sabemos, **con nosotros, todo, y sin nosotros, nada.**

Amigo lector: en el próximo capítulo estaremos hablando de algo tan crítico como **los resultados, tanto organizacionales como individuales, y el decisivo rol del liderazgo en su obtención, sostenimiento, incremento sistemático y mejora continua.** Nos vemos, pues, allí.

Capítulo 14. Con nosotros todo y sin nosotros nada: cosechando resultados en las organizaciones

“El azar no existe; Dios no juega a los dados.” [Albert Einstein](#).



¡Saludos cordiales nuevamente para ti, amigo lector! Espero hayas tenido una lectura agradable y provechosa hasta el momento. En este capítulo te traigo reflexiones y propuestas relacionadas con la esencia existencial de toda organización: obtener determinados resultados, gracias y mediante el desempeño laboral/profesional de las personas que la integran.

La frase genial (hija de un genio) que comparto contigo en la entradilla de este capítulo, tiene absolutamente todo que ver con lo que en el texto te propongo. Quedan todavía muchos directivos y hasta “líderes” organizacionales (y lo afirmo desde el hallazgo y análisis frecuente de realidades en la consultoría, la investigación y la academia), que **están dejando a la casualidad la calidad y la efectividad del trabajo que en sus organizaciones se ejecuta**, y por ende *-aunque obviamente no sea su*

intención-, confiando en (o resignándose a) que sea el azar quien defina el nivel y la calidad del logro que puedan materializar.

¿Que por qué digo que lo dejan a la casualidad? Pues porque **no hacen una verdadera gestión del desempeño**. Y sin ello, no hay forma posible de asegurar y predecir a un nivel razonable (nunca óptimo, ni exacto) la obtención de los resultados esperados, y menos aún, el tipo, nivel, calidad, pertinencia y sostenibilidad de los mismos.

Enfocaré el tema desde la integración sistémico/estratégica de ambas dimensiones (*calidad y efectividad*), vinculándolas al desempeño necesario y al liderazgo imprescindible; o sea, **desde la perspectiva de las personas que obtienen los resultados**.

Como he expuesto en mi trabajo [Gerencia y supervisión: su efectividad y calidad en las organizaciones](#), “al directivo se le contrata y remunera (entre otras cosas, pero esta es la esencia) para que

- Obtenga, mantenga, retenga y desarrolle adecuadamente un equipo humano,
- Utilice con eficiencia y/o asegure la utilización eficiente de un grupo de recursos,
- Tome o facilite la adopción de ciertas decisiones, Viabilice y asegure su puesta en práctica, y
- Obtenga o facilite la obtención de determinados resultados.

Y debe ser evaluado, retribuido y estimulado o sancionado en función de tales resultados, los cuales ha de lograr a través del desempeño efectivo de las personas que integran el equipo humano, del uso adecuado de los recursos institucionales, y de la toma y ejecución efectiva de las decisiones pertinentes en cada situación organizacional”.

En el mismo trabajo propongo, un poco más adelante, que la efectividad gerencial se manifiesta *“cuando a partir del ejercicio administrativo y/o supervisor:*

- *se logran los objetivos propuestos para un periodo determinado,*
- *con un uso adecuado y pertinente de todos los recursos asignados y gestionados al efecto, y*
- *un nivel adecuado de satisfacción e integración laboral de todos y cada uno de los empleados de todos los niveles que estén involucrados en las tareas ejecutadas para el cumplimiento de las metas; así como*
- *un aprovechamiento adecuado de las oportunidades de participación, implicación, automotivación, crecimiento y desarrollo integral, construcción de equipos de alto rendimiento, cambio y mejora continua que el desempeño de la tarea ofrece para cada implicado”.*

Y asumo entonces la manifestación de la calidad en la gerencia, *“cuando a partir del ejercicio administrativo y/o supervisor:*

- *se logra la efectividad esperada-proyectada para un periodo dado y/o en el horizonte estratégico definido por la organización, y*
- *se constata que todos o una mayoría significativa de los empleados saben, quieren y pueden ser y hacer todo lo necesario en cada momento para el logro de los objetivos de la organización, en la mayor armonía posible con sus propios objetivos personales de desarrollo; o sea,*
- *cuando se manifiesta un genuino y legítimo liderazgo gerencial a todos los niveles de la entidad”.*

Hasta aquí las citas, introductorias de lo siguiente.

Si consideramos estos elementos como la razón de ser y actuar de la gerencia, y obviamente visualizamos a las personas que integran la organización como el principal activo con que cuentan para materializarlos, no hay forma de ejercer una gerencia efectiva y de calidad, ni de lograr resultados que expresen ambos conceptos, sin gestionar adecuadamente el desempeño de las personas que conforman el equipo humano. Y dicha gestión del desempeño no es **una** forma, sino **la forma** de asegurar razonablemente la obtención de resultados positivos.

Veámoslo un poco en modo interrogativo (ya sabes que es mi estilo). Brevemente, en términos gerenciales y organizacionales:

- **¿Qué es un resultado?** La materialización de un objetivo.
- **¿Qué es un objetivo?** La expresión concreta de una aspiración, con fecha de cumplimiento y eventualmente algunos pocos detalles más.
- **¿Cómo se puede conseguir un objetivo?** Aplicando recursos tangibles e intangibles al desarrollo de procesos.
- **¿Qué es un proceso?** Una secuencia diseñada y planeada de actividades que son ejecutadas para lograr algo concreto, cada una de ellas con entradas necesarias y salidas previsibles.
- **¿Y quién diseña, ejecuta, mejora y optimiza los procesos para cumplir los objetivos trazados y obtener, por ende, los resultados previstos?** Las personas que integran la organización: **personas que saben, quieren y pueden hacer su trabajo para cumplir los objetivos organizacionales, en la mayor armonía posible con sus propios objetivos personales de desarrollo.**
- **¿Y qué se requiere para que las personas sepan, quieran y puedan hacer y lograr todo ello?** Pues un **liderazgo gerencial que gestione con calidad y efectividad su desempeño** y lo

oriente a la obtención de resultados. No cualesquiera: **los previstos, los esperados, los planificados.**

¿Cuáles son, a mi juicio, las determinantes de la calidad y efectividad de este liderazgo productor de resultados, que propongo materializar a través de la gestión del desempeño? Hay, al menos, **dos fundamentales.**

Una: que el gerente líder (a todos los niveles):

- sea capaz de propiciar procesos de integración estratégica genuina y productiva entre las marcas personales de sus colaboradores y la marca institucional de la organización; o lo que viene a ser lo mismo,
- que el compromiso organizacional de cada empleado se materialice y exprese a través del orgullo por lo que son, hacen y logran como personas y profesionales, gracias a todo lo cual marcan positivamente en su entorno (mercado y sociedad),
- junto al nivel de preparación, motivación y empoderamiento que van logrando y expresando en su desempeño, y
- al orgullo por el equipo y la organización a la cual pertenecen, la cual no los utiliza sino que les apoya, les acompaña, les respeta, les cumple, les promueve, les desarrolla y cree en ellos, y que como si fuera poco,
- les estimula y motiva a utilizar y aplicar a plenitud sus recursos humanos en el desempeño;
- y que por supuesto, gracias a todo ello y a mucho más que de ello deriva, marca positivamente en el entorno (mercado y sociedad) merced a las múltiples sinergias generadas por las contribuciones individuales integradas de los colaboradores, y al impacto positivo de las marcas personales de estos.

Dos: que los procesos de intervención gerencial ejecutados para gestionar el desempeño de los colaboradores:

- evolucionen desde una mirada o perspectiva de supervisión/control, hacia [el ejercicio de una supervisión desarrolladora basada en el liderazgo](#),
- en cuyo ejercicio se exprese lo conceptual y simbólico, basado en valores, integrado a lo práctico, materializado en actitudes y comportamientos;
- y que todo ello, practicado de modo coherente y consistente, conduzca al logro de los resultados que el mercado y la sociedad necesitan, esperan y demandan de la organización.

Amigo lector: espero haberte demostrado que no es posible obtener resultados positivos en las organizaciones confiando en el azar o en lo casual, ni resignándose a esperar lo que venga.

Los resultados organizacionales son función directa del modo en que los líderes gestionan el desempeño de las personas que integran sus colectivos laborales, o para mejor decirlo, sus equipos humanos.

Y solo esa comprensión les puede asegurar un nivel de logro favorable y sostenible; porque como tanto hemos compartido, con nosotros, todo, y sin nosotros, nada. En el capítulo siguiente, ya muy cerca del final de este texto, vengo con otra propuesta en esta misma dirección, muy relacionada con el tipo, nivel y calidad de los resultados que se obtienen: **cómo liderar la imagen de la organización.** ¡Nos vemos!

Capítulo 15. Con nosotros todo y sin nosotros nada: liderando la imagen de la organización

“Imagen corporativa es la opinión que se gana una organización (institución, empresa o cualquier otra agrupación)”. [Norberto Chaves](#).



¡Saludos cordiales nuevamente para ti, amigo lector! Espero hayas tenido una lectura agradable y provechosa hasta el momento. En este capítulo te traigo reflexiones y propuestas relacionadas con el impacto que una organización logra sobre sus públicos internos y externos, a partir del modo en que, gracias a sus acciones y resultados, aquellos la visualizan, analizan e incorporan a su imaginario personal y colectivo: te estoy hablando de **la imagen corporativa, o institucional, u organizacional**.

Entre [las diversas acepciones del término imagen propuestas por el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua](#), posiblemente la única que objetivamente nos acerca a nuestro tema es la que define este concepto como el **“conjunto de rasgos que caracterizan ante la sociedad a una persona o entidad”**.

Es decir: **la imagen de una organización depende de lo que en ella se manifiesta a nivel de características, conductas y resultados del colectivo que la integra**. Pero al final, si tales características, conductas y resultados no son bien recibidos, percibidos y valorados por los públicos sobre los que la entidad incide y/o con los que se relaciona de cualquier forma, la imagen organizacional lograda en ellos no necesariamente coincidirá con la proyectada, esperada y deseada a partir de la concepción, diseño, planeación y ejecución de las diversas secuencias de acciones consistentes o relacionadas con el concepto **“conductas”** (técnicamente, **procesos**), y con lo logrado al ejecutarlas (técnicamente, **resultados**).

Más allá de las diferentes (y frecuentes) confusiones que se suscitan **al homologar erróneamente el concepto imagen al de identidad, al de marca y a otros** (cuyo análisis no es objeto de este trabajo), es vital **entender nuestra imagen organizacional como la consecuencia lógica e inevitable de lo que somos, hacemos y logramos como entidad, y sobre todo, de cómo funcionamos, incidimos e impactamos con todo ello sobre nuestros públicos, tanto internos (básicamente, la empleomanía a todos los niveles) como externos (en sentido amplio, el mercado y la sociedad)**.

Y aún más importante resulta **que los líderes organizacionales asuman su responsabilidad como gestores principales de la imagen corporativa**. No es un tema de símbolos visibles o subyacentes, ni de consignas o eslóganes, ni de rutinas comportamentales inducidas por/desde/bajo determinadas reglas: es, esencialmente, **un tema de integración sistémica entre la cultura organizacional** (con todo lo que implica), **la identidad colectiva** (en todos sus sentidos), **la praxis productiva y/o de servicios** (idem), y **el tipo, nivel, calidad y pertinencia del logro que se materializa** (también y sobre todo); y el

conjunto, que sea modelado, moldeado y modulado desde [el ejercicio de un liderazgo efectivo](#).

Hay algunas preguntas críticas que todo líder y equipo gerencial debería hacerse sistemáticamente al respecto:

- ¿Cómo nos ven, perciben, sienten, analizan y valoran nuestros públicos?
- ¿Es como queríamos? ¿Por qué, o por qué no?
- ¿Es como querrían? ¿Por qué, o por qué no?
- ¿Qué tan cerca o lejos están el modo en que querrían vernos, percibirnos, sentirnos, analizarnos y valorarnos, y el modo en que lo hacen?
- ¿Qué tan cerca o lejos están el modo en que querríamos serlo, y el modo en que lo somos?

Y a partir de las respuestas que logren construir a estas y otras interrogantes pertinentes al tema, formularse y trabajar en la construcción e implementación práctica de las respuestas a esta gran pregunta:

¿Qué debemos hacer como líderes de esta organización (y cuándo, y cuánto, y cómo, y hasta cuándo), para conseguir que el modo en que somos vistos, percibidos, sentidos, analizados y valorados hoy por nuestros públicos internos y externos, coincida con el modo en que ellos querrían hacerlo, y con el modo en que nosotros querríamos que lo hicieran?

Porque al final del camino, de forma simbólica y también muy práctica, una organización es lo que sus públicos ven, perciben, sienten y valoran sobre ella. Y eso es totalmente justo y correcto. Porque las organizaciones no existen por ni para sí mismas, sino para aportar

valor de diversas formas a la sociedad (mercado incluido). Y como expresé en mi trabajo [Cómo usar un blog en modo branding personal](#):

“...al decir CALIDAD, estamos hablando de la correspondencia entre el valor esperado y el realmente aportado y/o recibido, dependiendo desde dónde miremos el tema. Si la correspondencia es alta, la calidad es alta. Si es poca o nula... ya sabes”.

Y ampliando un poco más en el mismo texto (con ligeros ajustes para adecuarlo al tema de hoy):

“El valor depende de la calidad. Y la calidad depende de quien aporta el bien o servicio. Entonces, por supuesto, el valor que la organización aporta depende de ella, pero no lo mide ni decide ella. Eso lo hacen sus públicos ... en función del grado en que disfrute, aproveche y le resulte útil lo que la organización hace y logra; o sea, a partir de su calidad y de su capacidad resolutive para las necesidades que tiene”.

Y un líder, o un equipo de dirección, tiene que vivir literalmente gestionando la correspondencia entre lo que sus públicos internos y externos esperan de la organización, y lo que ella está ofreciéndoles. De qué tan grande sea esa correspondencia, depende y dependerá siempre la imagen organizacional.

Por tanto, este concepto es uno de los más críticos en el ejercicio del liderazgo y el la marca que es/deja un líder; porque no es posible construir una imagen organizacional positiva, al margen de las personas que **son** la organización, **hacen** las cosas que ella hace, y **logran** los

resultados que ella logra. Una vez más: **con nosotros, todo, y sin nosotros, nada.** ¡Así funciona esto!

Amigo lector: hasta aquí el capítulo final de este trabajo sobre el liderazgo organizacional posible, basado integralmente en las personas. Te propongo, entonces, en las páginas finales, un breve abordaje conclusivo.

A modo de ¿conclusión?



Bueno, amigo lector. Suficiente por ahora.

- ¿Cómo te sientes ahora mismo?
- ¿Cuántas/cuáles de las preguntas propuestas te has respondido ya, en cuántas/cuáles estás buscando información dentro de ti o de tus colaboradores, y cuántas/cuáles has pospuesto para más adelante? Y en este último caso, ¿por qué?
- Y sobre todo, ¿qué tan dispuesto, preparado y motivado estás para iniciar la implementación de tus y/o sus respuestas?

Porque de eso se trata, a mi juicio, el liderazgo genuino y efectivo: **hacernos las preguntas pertinentes, respondémoslas con absoluta honestidad y procurar respuestas igual de honestas entre los**

involucrados en cada tema; y con tales insumos, construir juntos un modelo propio de implementación de respuestas en modo solución, y llevarlo a la práctica. Así de “sencillo”.

Hemos llegado juntos a esta primera estación de un largo viaje. Primera, porque dentro de unos meses te propondré otro trayecto juntos, en clave liderazgo genuino y efectivo, relacionado con la gestión intencional estratégica de la marca personal de los líderes. Y en pocos meses más, te invitaré a una tercera ruta compartida, esta vez en el tema de cómo los líderes pueden gestionar a sus colectivos en modo personal branding; o sea, **gestionando la marca corporativa como/desde la integración sistémico/estratégica de las marcas personales de los colaboradores y su desarrollo, y gerenciando ambos conceptos/procesos desde un modelo común de competitividad.**

Mientras tanto, te invito a continuar leyendo, investigando, aplicando en tu praxis, creando, formando, produciendo y compartiendo en línea, o en los espacios presenciales que frecuentas, las experiencias tuyas y ajenas sobre este apasionante tema y cómo vas aplicándolo, así como sobre lo que te funciona o no lo hace. Y sobre todo, te propongo que te auto-confrontes de forma permanente:

- ¿Eres el líder que a ti te gustaría seguir?
- ¿Marcas a tu equipo como quisieras que un líder te marcara a ti?
- ¿Qué puedes y debes hacer para salvar las brechas existentes?

Esos abordajes autoanalíticos, y sus derivaciones en decisión y acción, resultan ser, posiblemente, los más efectivos modos de crecer, y sobre todo, de que tu propia marca personal de liderazgo crezca mientras lideras.

¡Un abrazo! ¡Buen viaje, líder!

Del autor

No creo que haya mucho más que decir sobre mí mismo que lo que aparece en los espacios digitales en que me presento y comparto información. Así que mejor te remito -nuevamente- a ellos.

1. [Mi página en About.me](#) (sitio de presentación profesional que te recomiendo: es excelente para dar a conocer al mundo tu marca personal a través de las redes, en la firma de tus emails y/o de tus trabajos digitales, etc.). Aquí puedes acceder a mis redes sociales y contactarme o conectarte conmigo a través de ellas.
2. [Mi página de presentación personal en mi blog](#) (con la ventaja de que poco a poco iré incorporando a ella nuevas cosas, que automáticamente quedarán a tu disposición).
3. [Mi otro blog](#), aún con escaso contenido, pero en fase de llenado paulatino; el cual dedico a publicar propuestas sobre mis otras aficiones y mundos: poesía, relato, música, textos sobre la vida... De lo que me motiva, me mueve y me hace feliz.

Y ya. Suficiente. Un abrazo para ti, amigo lector. ¡Gracias!