

Liderazgo Asertivo.

El estilo clave para un Management eficaz.

Tema: Estilos de Liderazgo

**XI Congreso Internacional de
Administración.**

Buenos Aires, 9 de Septiembre de 2009.

Lic. Mariano Damian Pinela

INDICE:

1-	INTRODUCCION
1.1	Objetivos.
1.2	Desarrollo.
2-	ASERTIVIDAD
2.1	Conceptos y definiciones de Asertividad.
2.2	Niveles de Aserción.
2.3	Componentes de la conducta asertiva.
2.4	Dimensiones de la conducta asertiva.
2.5	Características del individuo asertivo.
2.6	Diferenciación de la conducta asertiva.
3-	LIDERAZGO
3.1	Enfoque tradicional.
3.2	Desarrollos teóricos y descubrimientos más actuales.
3.3	Definiciones y conceptos de líder y liderazgo.
3.4	Las variables que rodean a un Líder.
3.5	Diferencia entre líder y jefe.
3.6	Estilos de liderazgo.
4-	LIDERAZGO ASERTIVO
4.1	Principios del liderazgo asertivo.
4.2	Definición del estilo conductual asertivo.
4.3	Entrenamiento asertivo.
4.4	Proceso de entrenamiento.
4.5	Características principales de un líder asertivo.
4.6	Ejemplos Prácticos.
5-	CASO PRÁCTICO y ANALISIS DEL MISMO
	CONCLUSIONES
	ANEXOS
Anexo I -	Derechos básicos de las personas.
Anexo II -	Test de Asertividad
Anexo III -	Encuesta de Asertividad.

1.1- Objetivos

El objetivo del presente trabajo es definir, conceptualizar, analizar y explicar el significado de **Asertividad**, siguiendo con la aplicación de este concepto en el proceso de **Liderazgo**, formando de esta manera, una idea integral del **Líder Asertivo** y poder reflejar esta conducta en un caso práctico y real.

El presente, no tiene como fin llevar a cabo un trabajo monográfico, que esté centrado en materia de Liderazgo únicamente, dado que existen innumerables definiciones, conceptos y escuelas acerca de la citada materia; sino que se tomará el material mas conveniente y apropiado, ofreciendo al lector un recorrido que va desde el enfoque tradicional hasta las ultimas tendencias de investigación en la materia, a fin de obtener como resultado, el concepto principal del presente, que es la Asertividad y de esta manera desarrollar el concepto integral de Liderazgo Asertivo para el entorno organizacional.

La metodología a aplicar será descriptiva, esto es mediante la lectura y estudio de la diferente bibliografía consultada. El orden que se establece seria definir y conceptualizar la Asertividad, como así también el liderazgo. Posteriormente se integrarán ambos conceptos, logrando de esta manera la descripción de un Líder Asertivo de excelencia necesario para el entorno de las empresas del siglo XXI.

La bibliografía consultada (detallada a continuación de las conclusiones) hasta el momento solo describe y define a la asertividad por si sola, como un rasgo de la conducta de una persona. Este trabajo tiene como objetivo fundamental articular e integrar tales características hacia la formación del perfil de un líder y aportar así las características de un Líder Asertivo, resaltando las diferencias con uno NO asertivo a fin de generar una propuesta final de cómo debería ser o que virtudes debería tener el mismo.

Por qué la necesidad de realizar un trabajo, integrando Asertividad y Liderazgo??

Una vez recorrido el desarrollo de este trabajo, podremos darnos cuenta de las ventajas que tendrá un comportamiento asertivo en el desempeño de un líder.

Cuando hablamos de liderazgo siempre hacemos hincapié en aquellas actitudes y aptitudes que son significativas para el buen ejercicio del rol. A tal efecto se han realizado talleres y cursos destinados a afianzar estas

potencialidades. Muchas veces se incorporan nuevos estilos y formas de poder delegar y aplicar. Ejemplo: "Empowerment". Se entiende por dicho concepto:

*El proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente interno y externo.*¹

Hoy es importante otro concepto, más abarcativo: La asertividad en el ámbito laboral. Es importante desarrollar este concepto para poder entender cómo hacer efectiva nuestra tarea como líderes en la actualidad.

Dado el escenario actual mundial macroeconómico, en el cual la acelerada globalización de las corporaciones, los negocios y la competencia son los principales protagonistas, las empresas necesitan contar con individuos equilibrados, con personalidades capaces de actuar con firmeza, pero lo cierto es que existe una gran escasez de perfiles con esta característica o empresas que contribuyan a la formación de líderes con tales rasgos.

Un vendedor, un gerente de finanzas, un encargado de compras o un gerente de relaciones públicas tienen un denominador común: **están impactando en el resultado final del negocio.** Es decir, deben ser muy cuidadosos en sus relaciones con su contexto, pares y subordinados.

A partir de esta premisa se podrá comprender aún más el objetivo final de este trabajo, que tiene que ver con poder formar el perfil de un líder asertivo en un entorno organizacional y entender porque impacta positiva y directamente en los resultados; considerando que hoy en día, las organizaciones toman más en cuenta este comportamiento ó aspecto a la hora de reclutar o formar a sus directivos y/o empleados.

Por último este trabajo propone una forma personal de adaptar el comportamiento asertivo al liderazgo de nuestros días; en una síntesis integradora. La misma es el resultado de nuestra propia investigación y comparación del material consultado; con la integración del mismo respecto a la experiencia en el quehacer laboral en el que aprendimos a nutrirnos de conocimientos científicos, técnicos y fácticos. Esto nos permitió hablar desde una concepción sintetizadora y sinérgica que pretende ser mas que la suma de las partes.

A continuación desarrollaremos las siguientes hipótesis:

1. Los líderes asertivos o las conductas asertivas consiguen más y mejores beneficios que las no asertivas e **impactan en el resultado final del negocio.**
2. Tanto la Asertividad como el Liderazgo, se aprenden y se desarrollan con la práctica de ejercicios a tal efecto.

1 CYNTHIA SCOTT, Como Crear Empowerment, Mc Graw Hill (1998), P. 1-10

1.2- DESARROLLO

2- ASERTIVIDAD

2.1- Conceptos y definiciones de Asertividad:

La palabra asertividad deriva del latín “asserere”, “assertum”, básicamente tiene su origen en el vocablo Aseverar que según el diccionario de la Real Academia Española significa “Declarar, afirmar positivamente, con seguridad, con sencillez y fuerza lo que una persona siente, piensa y quiere”.²

Cabe destacar que su traducción al idioma Inglés, lenguaje en el cual prevalece la mayoría de la bibliografía consultada, es de la siguiente forma:

- Assertive = Asertivo.
- Assertiveness = Asertividad.

La asertividad se basa en la premisa de que cualquier individuo posee ciertos derechos (ver anexo I)³ e intereses básicos que deben ser respetados. Estos incluyen fundamentos tales como: "el derecho de rechazar pedidos sin necesidad de sentirse culpable o egoísta", "que mis intereses y mis necesidades sean tan importantes como las necesidades de las otras personas", "el derecho a equivocarse", entre otros....

Ser asertivo quiere decir ser capaz de expresarse con seguridad sin tener que recurrir a comportamientos pasivos, agresivos o manipuladores. Esto supone un mayor autoconocimiento; conocerse y estar de acuerdo consigo mismo, tener el control del propio “yo” real. Requiere saber escuchar y responder a las necesidades de otros sin descuidar nuestros propios intereses o comprometer nuestros principios. Está relacionado con la capacidad de mejorar nuestra habilidad en el trato con otros; incluye una comunicación mas eficiente, un control del estrés a través de un mejor manejo de otras personas y situaciones problemáticas. Hace referencia también a las elecciones: el ser capaz de expresar necesidades, opiniones o sentimientos, seguro de que no será dominado o utilizado contra su voluntad.

La asertividad significa una comunicación lograda y esto no quiere decir solamente saber encontrar las palabras adecuadas en una situación determinada. El tono de voz, el volumen, la expresión facial, los gestos y el lenguaje corporal forman parte del mensaje que está enviando a otras personas⁴

² CORNEJO M. ANGEL, Liderazgo de Excelencia, Ed. Grijalbo, México DF, 1996, pág 64.

³ SUE BISHOP, Assertiveness Training, Ed. The Sunday Times, (1995), Pg.125.

⁴ SUE BISHOP, Desarrolle su Asertividad, Ed. The Sunday Times, (2000), Pg1-104

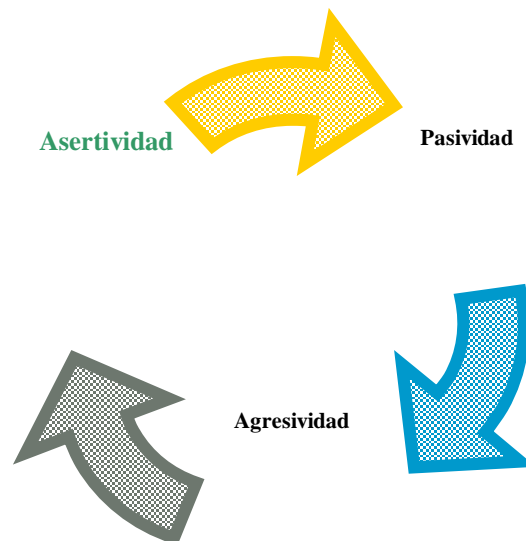
La expresión a través de la cual uno establece los propios derechos e intereses sin violar los derechos e intereses de los demás se llama **Asertividad**.⁵

La Asertividad se define como: "la habilidad de expresar nuestros deseos de una manera amable, franca, abierta, directa y adecuada, sin atentar contra los demás, negociando con ellos su cumplimiento"⁶

Para poder comprender mejor este concepto, la asertividad está en el tercer vértice de un triángulo en el que los otros dos son la pasividad y la agresividad.

A modo de ejemplo, situados en el vértice de la pasividad evitamos decir o pedir lo que queremos o nos gusta y así dejamos de defender nuestros derechos y no conseguimos lo que queremos, en la agresividad lo hacemos de forma tan violenta que vulneramos los derechos de los otros y así nos descalificamos nosotros mismos.

Con la conducta asertiva pretendemos defender nuestros derechos sin atentar contra los demás.



Algunos autores definen la asertividad como aquella conducta que posibilita la disminución de la ansiedad.

En tanto que Fensterheim y Baer definen al individuo asertivo como: "Aquella persona que tiene una personalidad excitativa o activa, el que define sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento".⁷

Opinan además estos autores que las características básicas de la persona asertiva son:

- Libertad de Expresión.
- Comunicación directa, adecuada, abierta y franca.
- Facilidad de comunicación con toda clase de personas.

⁵ ROMERO GARCIA OSWALD, El Gran Jefe, Ed.Grad SA, México, 1995, P 36

⁶ FENSTERHEIN, H. Y BAER, J. No diga Sí cuando quiere decir No, Ed.Grijalbo, Barcelona (1996). Pag. 120.

⁷ FENSTERHEIN, H. Y BAER, J. No diga Sí cuando quiere decir No, Ed.Grijalbo, Barcelona (1996). Pag. 70-76.

- Su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

Wolpe, define la conducta asertiva como: "La expresión adecuada dirigida a otras personas, de cualquier emoción que no sea la respuesta de ansiedad."⁸ Otros autores plantean la asertividad como la defensa de los derechos básicos de las personas. (referencia anexo I).

Alberty y Emmons, la definen como: "La conducta que permite a una persona actuar con base a sus intereses más importantes, defenderse sin ansiedad, expresar cómodamente sentimientos honestos o ejercer los derechos personales, sin negar los derechos de los otros."⁹

Lazarus, define la conducta asertiva como: "El aspecto de la libertad emocional que se relaciona con la capacidad de luchar por los propios derechos."¹⁰

Lange y Jakubowaki, plantean que: "La aserción implica defender los derechos y expresar pensamientos y creencias en forma honesta, directa y apropiada, sin violentar los derechos de los demás. La base de la aserción es la comunicación mutua, dar y recibir respeto".¹¹

Al respecto. la persona no asertiva muestra una falla en el respeto por sus propias necesidades, y su meta es aplacar, pacificar y evadir conflictos.

Mac Donald, define la asertividad como: "La expresión abierta de las sugerencias (por medio de palabras y acciones) de una manera tal que haga que los otros lo tomen en cuenta."¹²

Rimm y Master, definen la conducta asertiva como: "La conducta interpersonal que implica la honesta y relativa expresión de sentimientos."¹³

Libet y Lewishon, definen la asertividad como: "Una capacidad compleja de emitir conductas que son reforzadas positiva o negativamente, y de no emitir conductas que son castigadas."¹⁴

Los siguientes autores retoman la asertividad como la habilidad de expresar los sentimientos.

Rich y Schroeder, definen la conducta asertiva como: "La habilidad de buscar y mantener o mejorar el reforzamiento en una situación interpersonal a través de la expresión de sentimientos o deseos. Cuando esa expresión se arriesga a la pérdida de reforzamiento o incluye al castigo"¹⁵

Según Carroble, La asertividad es "La habilidad de exponer en un momento determinado (personal o social), de manera apropiada y directa, creencias y sensaciones tanto positivas como negativas."¹⁶

Alberti y otros, definen a la asertividad así: "Es el conjunto de conductas emitidas por una persona en un contexto interpersonal, que expresan los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de esa persona de un

⁸ WOLPE, J. La Práctica de la terapia de la conducta. México: Trillas, 1977 p. 183-184

⁹ ALBERTI, R. E. Y EMMONS, M. L.. Your perfect right: A guide to assertive behavior. San Luis Obispo, California: Impact, 1978 p. 96-99.

¹⁰ LAZARUS, A. Behavior rehearsal vs. Non-directive therapy vs. Advice in effecting behavior change, Behavior Research and Therapy, Ed. Mc Graw Hill, 1971. P. 209-212.

¹¹ LANGE y JAKUBOWAKI, P.A. Assertive Behavior and clinical problems of women. In: R. E. Alberti (ed), assertiveness: Innovations, Applications, Issues. San Luis Obispo, California: Impact, 1976. P 415-417

¹² Mc DONALD, L.L. Measuring assertion: A Model and method, behavior Therapy, 1978. P.889.

¹³ RIMM y MASTERS. Terapia de la conducta. México: Trillas, 1984. P. 106

¹⁴ LIBET y LEWISHON. Entrenamiento asertivo. Medellín: rayuela, 1988. P.207

¹⁵ RICH, A.. y SCHROEDER, H. Research issues in assertiveness training. Psychological Bulletin, 1976. P. 82

¹⁶ CARROBLES Jose Antonio .la práctica en la terapia de la conducta: teoría y métodos de aplicación para la práctica clínica Madrid:Pablo del Río, 1979. P. 508

modo directo, firme y honesto, respetando al mismo tiempo los sentimientos y actitudes, deseos, opiniones y derechos de otras personas".¹⁷

Walter Riso define la conducta asertiva como: "Aquella conducta que permite a la persona expresar adecuadamente (sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible) oposición (decir no, expresar desacuerdos, hacer y recibir críticas, defender derechos y expresar en general sentimientos negativos) y afecto (dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos en general) de acuerdo a sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta."¹⁸

Las diferentes definiciones de la conducta asertiva no se ven afectadas directamente por la clase de respuesta. Hay acuerdo en considerar que el concepto de asertividad es multidimensional y puede incluir un rango alto de respuestas.

Para el presente estudio se tomará en cuenta la definición anterior, puesto que dicha teoría toma aspectos importantes del individuo en su interacción con los demás, como son la comunicación no verbal y la conducta no asertiva.

2.2- Niveles de Aserción:

Nivel 1: Actitud asertiva.

Consiste básicamente en la actitud de cambio del líder. Es la convicción profunda de cambiar para desarrollar toda su potencialidad, reconociéndose como el poseedor único de su vida, así como de los resultados que ha obtenido hasta la fecha; liberando de la responsabilidad de sus fracasos a los demás.

Nivel 2: Comunicación asertiva.

Es cuando uno logra comunicar abiertamente las emociones sin ofender a los demás; está internamente relacionado con nuestra capacidad de solicitud. Cuántas veces hemos dejado de solicitar algo por el único temor de que nos lo nieguen. La persona asertiva lo intenta siempre, con la certeza de que de no hacerlo se cierra una opción más de lograr lo que desea.

Nivel 3: Intimidad.

A través de los niveles anteriores podremos llegar al pináculo de la asertividad, que es precisamente la intimidad. Seguramente alguna vez haya vivido la experiencia de haber conocido a alguna persona y a las pocas horas de conversación sentir como si se conocieran desde hacía muchos años; sentir su confianza, aceptación y sobre todo su sinceridad, pues externa sin vacilaciones lo que siente, quiere y desea, sin actuaciones manipuladoras.

2.3- Componentes de la conducta Asertiva:

¹⁷ ALBERTI Y otros. A statement of "principles for ethical practice of assertive behavior training", California 1977. P. 683

¹⁸ RISO WALTER, Entrenamiento Asertivo. Aspectos conceptuales, evaluativos y de intervención. Medellín, Ed. Rayuela, 1988, P. 45

Los mismos comprenden un rango amplio que al combinarse optimiza la efectividad de la conducta, se pueden mencionar:

Contenido verbal: Duración de la conversación, contacto visual, sonrisas, movimientos de brazos y piernas, expresión facial y corporal, gestos, entonación.

Se han realizado algunas investigaciones referentes a la evaluación de habilidades sociales, las cuales muestran que se le da un mayor valor a los aspectos verbales (Roman y Bellack, Conger y Mc Fall y Trown).¹⁹

Las respuestas activas a través del sistema motor pueden tener dos manifestaciones básicas; motora verbal y no verbal.

Conducta motora verbal: La expresión del sujeto puede analizarse en dos subgrupos de componentes:

1. En primer lugar puede analizarse el contenido en sí, o sea, lo que el sujeto dice, piensa y siente (aspectos lingüísticos). Dicho contenido define el tipo de respuesta expresando oposición, afecto o requerimiento.
2. En segundo lugar, se puede analizar la entonación y el volumen de voz (componentes paralingüísticos).

El sistema de procesamiento cognitivo (imágenes, pensamientos; es el resultado o conclusión de una serie de pasos previos en el procesamiento de la información donde interactúan varios factores) al igual que el sistema de procesamiento autonómico, (tiene como función principal preparar el organismo para una acción eficiente, la cual involucra las respuestas fisiológicas inervadas principalmente al sistema nervioso autónomo que a su vez activan el sistema motor) pueden distorsionar la entonación, disminuir sustancialmente el volumen de voz, incluso inhibir totalmente el contenido.

Conducta motora no verbal: Sus indicadores son mirar a los ojos, expresión facial y expresión corporal.

Igualmente pueden verse afectados por el sistema autonómico y cognitivo, aunque el autonómico parece inferir de manera más directa y frecuente, bien sea activando el sistema motor esquelético, produciendo la retirada física de la situación o simplemente distorsionando la expresión facial y corporal (temblores, rigidez y movimientos excesivos) y el contacto visual (evitación de miradas, intermitencia o bajas de vista).

¹⁹ BELLACK, A.S. y otros. Behavioral assesment of social skills. Research and practice trining. New York: Plenum Press, 1980 p. 407

2.4- Dimensiones de la conducta asertiva:

La asertividad no es un "rasgo" de la persona. El individuo no se considera asertivo o "no asertivo", sino que un individuo se comporta asertivamente o no, en una variedad de situaciones. Motivo por el cual, los "comportamientos" ó "rasgos" podrían adquirirse con el entrenamiento adecuado y pudiendo así, ser aplicado en un varios entornos:

- Laboral / Profesional / Familiar / Social

2.5- Características del individuo que actúa asertivamente:

El individuo asertivo suele defenderse bien en sus relaciones interpersonales. Está satisfecho de su vida social y tiene confianza en sí mismo para cambiar cuando necesite hacerlo.

El individuo asertivo es expresivo, espontáneo, seguro y capaz de influenciar a los otros. Fundamentalmente ser asertivo, es darse cuenta sobre sí mismo, como al contexto que lo rodea. El darse cuenta respecto a sí mismo, consiste en mirar dentro para saber lo que se quiere antes de mirar alrededor, para ver lo que los demás quieren y esperan de una situación dada.²⁰

2.6- Diferenciación de la conducta asertiva:

Como hemos definido anteriormente (Pág.6), los vértices del triangulo de la asertividad: Agresividad y Pasividad, conceptos que también se encuentran presentes en los estilos de liderazgo que analizaremos mas adelante en el presente trabajo.



Conducta Pasiva:

Transgresión de los propios derechos al no ser capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera auto derrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan no hacerle caso. Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede almacenar dentro de sí mismo. El que recibe la conducta no asertiva puede experimentar también una variedad de consecuencias desfavorables. Tener que inferir constantemente lo que está realmente diciendo la otra persona o tener que leer sus pensamientos es una tarea difícil y abrumadora que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molestia o incluso ira hacia la persona que se está comportando de forma no asertiva.²¹

²⁰ MANUEL J. SMITH: "Cuando digo no, me siento culpable". Editorial Grijalbo, Barcelona, 1977 P 16.

²¹ CORNEJO MIGUEL ANGEL, Liderazgo de Excelencia, México DF, 1996, P 102.

Conducta Agresiva:

Defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de las otras personas. La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes.²²

La agresividad es una fuerza que puede ayudar tanto a construir como a destruir según la dirección y el significado que se le de. La agresividad no es igual a la violencia, pero sí se puede convertir en violencia cuando busca anular o destruir al otro.

El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos. La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos y rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las conductas no verbales agresivas incluyen gestos físicos realizados mientras la atención de la otra persona se dirige hacia otro lugar o actos físicos dirigidos hacia otras personas u objetos. Las víctimas de las personas agresivas acaban, más tarde o más temprano, por sentir resentimiento y por evitarlas.

El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. Lo que se quiere conseguir se asegura por medio de la humillación y la degradación. Se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades. La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa, que intenta conseguir los objetivos a cualquier precio, incluso si eso supone transgredir las normas éticas y vulnerar los derechos de los demás. La conducta agresiva puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables, como una expresión emocional insatisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados. No obstante, pueden surgir sentimientos de culpa, una enérgica contra-agresión directa en forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás o una contra-agresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante. Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conductas son siempre negativas.

Conducta Asertiva (ó Socialmente Hábil):

Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas. La aserción implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. El individuo tiene que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos.²³

²² CORNEJO MIGUEL ANGEL, Liderazgo de Excelencia, México DF, 1996, P 103.

²³ CORNEJO MIGUEL ANGEL, Liderazgo de Excelencia, México DF, 1996, P 101.

Aclaración: Tanto la no-asertividad como la agresión se parecen mucho entre sí y difieren de la asertividad. La no-asertividad y la agresión son disfuncionales, no solamente porque emplean métodos indirectos para expresar necesidades y sentimientos fallando en cuanto al respeto de los derechos o intereses de los demás, sino también porque crean un desequilibrio de poder en donde ambas posiciones pueden intercambiarse. Negándose a sostener sus propios intereses. Quien responde no-asertivamente crea un desequilibrio de poder al otorgarle a cualquier otro más derechos que a él mismo; mientras que la persona que actúa agresivamente crea un desequilibrio de poder otorgándose a sí misma más de lo que le corresponde.

Este desequilibrio de poder es inestable; el no-asertivo puede acumular culpa, resentimiento, o temor hasta que se convierte en agresivo en un estallido de rabia, o puede enmascarar con una apariencia no-asertiva una actitud subversiva en un intento de sorprender al otro "por detrás".

El asertivo procura una solución que equilibre el poder y permite que todos los involucrados mantengan sus propios derechos y respete sus intereses. Por lo tanto un desequilibrio de poder producido por la falta de respeto a las demás personas y llevada a cabo mediante el uso de métodos indirectos; crea una posición muy vulnerable tanto para el que responde no-asertivamente como para el que lo hace agresivamente. Mientras que el que lo hace con asertividad respeta a los demás, utiliza métodos directos y busca un equilibrio de poder; por lo que lo respetarán y probablemente construirá un vínculo positivo.

Actuar asertivamente sirve de ayuda en situaciones en las que la persona está ansiosa respecto a cómo defender sus intereses o los de la empresa a la que representa. Estas situaciones implican decir sí o no, con convicción, aceptar y recibir críticas, iniciar conversaciones, resistir interrupciones, recibir cumplidos, demandar un trato justo como consumidor, y manejar muchas otras situaciones específicas de la vida privada, social y laboral. Quien actúa asertivamente crea una relación ganar-ganar base sólida para cualquier acuerdo duradero.

El objetivo principal de la asertividad es comunicarse fluidamente, de manera adecuada y potente con los demás, respetando los derechos e intereses de las partes involucradas.

3- LIDERAZGO

Luego de este análisis sobre el concepto de asertividad efectuaremos la conceptualizaremos el liderazgo para poder luego arribar al objetivo de integrar ambos conceptos en un único enfoque de liderazgo asertivo.

3.1- El enfoque tradicional del Liderazgo:

El campo constituido por el liderazgo es muy diverso e incluye un amplio espectro de teorías, definiciones, evaluaciones, descripciones, prescripciones y

filosofías. Su estudio se ha llevado a cabo desde diferentes disciplinas y perspectivas, tales como la historia, la teoría psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología, (Kroeck, Lowe & Brown)²⁴.

El paradigma dominante en el estudio del liderazgo evolucionó desde modelos más estáticos basados en los rasgos de los líderes, por ejemplo las teorías del gran hombre (Carlyle)²⁵ o los modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio (Stogdill, Good & Day)²⁶; hacia modelos situacionales tales como la teoría del intercambio líder seguidor (Schriesheim, Castro & Cogliser)²⁷; el modelo camino meta (Evans; Fiedler; House; House & Dessler,; House & Mitchell)²⁸ y el modelo de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard)²⁹, entre otros, que tomaban en cuenta para su análisis las variables del ambiente y de la persona (Yukl).³⁰

La definición tradicional de liderazgo establece que “Es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos predeterminados”.³¹

A partir de esta definición se alcanza a comprender el motivo por el cual el liderazgo es considerado el factor decisivo para que individuos o grupos identifiquen claramente sus metas y estén motivados hacia su cumplimiento. Sin liderazgo una organización sólo sería una confusión de personas y máquinas (como si el Director Técnico de un equipo faltara). La importancia del liderazgo es tal que ciertos autores lo han definido como “el catalizador que transforma la potencia en realidad”, caracterizándolo como el proceso de identificación, desarrollo, canalización y enriquecimiento del potencial ya presente en la organización y en sus miembros.³²

El dilema que aparece reiteradamente planteado en los textos de liderazgo es si la naturaleza del mismo es propia de la persona, o si, careciendo de esta aptitud ella puede ser adquirida. Los autores, en su gran mayoría, coinciden en esta última interpretación afirmando que la capacidad de liderazgo puede ser adquirida mediante la observación de modelos a seguir, la capacitación en ciertas áreas del conocimiento de la administración y el aprendizaje a partir de las propias experiencias de trabajo.

En lo personal coincido con esta visión general, pero pienso en base a mi experiencia, que si determinadas características propias de la personalidad no están presentes, los resultados de un eventual proceso de aprendizaje como el indicado en el párrafo anterior no serán los óptimos esperados, o su efectividad se diluirá con el tiempo.

²⁴ KROECK, K. G., Lowe, K. B., & Brown, K. W. The Assessment of Leadership. En J. Antonakis, A.T. Cianciolo & R.J. Sternberg, The Nature of Leadership, USA, 2004, P 71-98.

²⁵ CARLYLE, T. On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History. Lincoln, EE.UU, 1993, P.25-28

²⁶ STOGDILL, R., Good, O. & Day, D. New Leader Behavior, USA, 1962, P.54, 259-269.

²⁷ SCHRIESHEIM, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. Leader-member Exchange Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement. Leadership Quarterly, USA, 1992, P 10, 63-113.

²⁸ HOUSE, J & DESSLER G. The Path-goal Theory of Leadership, USA 1974, P 29-55.

²⁹ HERSEY, P. & BLACHARD, K. H. Management of Organizational Behavior, Ed: Prentice Hall. USA, 1969, P 36-37.

³⁰ YUKL G. Leadership in Organizations, Ed. Prentice-Hall., USA 2002, P 77-79.

³¹ B.KEYS, T.CASE, How to became an influential manager, USA 1990. P 25.

³² BRAWER G, The New Managers, USA 1995, P. 56

Ciertas investigaciones realizadas sobre los rasgos que diferencian a los líderes de los no líderes han identificado que el impulso personal (automotivación), la seguridad en uno mismo (autoestima), el deseo de dirigir, la integridad personal, el carisma, la flexibilidad y la calidez personal constituyen las características sobresalientes de los líderes exitosos. Creo que muchos de estos rasgos son difíciles de adquirir aún en el largo plazo.

Otras corrientes adoptan otra perspectiva para definir el liderazgo exitoso. Los seguidores de éstas establecen que la eficacia del liderazgo depende más de conductas, habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. Identifican así tres grandes tipos de habilidades: *las técnicas, las de conceptualización y las humanas*.

Las habilidades técnicas tienen que ver con las cosas, las de conceptualización con las ideas y las humanas con las personas. Esta última es esencial en el liderazgo ya que ningún líder de ningún nivel organizacional escapa al requisito de la posesión de una habilidad humana eficaz. La relevancia de la habilidad humana en el liderazgo refuerza aún más nuestro escepticismo sobre la posibilidad de que esta habilidad pueda ser adquirida al grado tal de transformar a la persona que no la posee, en un líder exitoso.

3.2- Algunos desarrollos teóricos y descubrimientos más actuales acerca del Liderazgo:

En la actualidad, uno de los modelos con mayor cantidad de investigaciones es el modelo de **Liderazgo Transformacional**. Su principal precursor es Bass³³, quien se basó en las ideas originales de House³⁴ y Burns³⁵ sobre el liderazgo carismático y transformacional, respectivamente. La mayoría de las teorías consideran tanto los rasgos y conductas del líder, como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descriptas (Yukl y Van Fleet,³⁶).

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo transaccional (Lupano Perugini y Castro Solano)³⁷.

³³ BASS, B. M, The new conductual Leadership, Ed.Lawrence Erlbaum Associates, USA, 2001, P 33-38.

³⁴ HOUSE, R.J. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness., USA, 1971, P16, 321-338.

³⁵ BURNS, J. Leadership. Ed. Harper & Row , USA1978, P. 21-26

³⁶ Yukl, G., & Van Fleet, D. Theory and Research on Leadership in Organizations. Ed. Dunnette & L.M.Hough , USA 1992, P 15,17.

³⁷ Lupano Perugini, M. L. & Castro Solano, A. Estudios sobre el liderazgo: teoría y evaluación. Psicodebate, Ed. Paidós, España, 2005, P 6, 107-122.

En cuanto a las características que presentan los líderes transformacionales, Bass y Riggio³⁸ plantean que la gama de conductas que pueden mostrar éstos es amplia. A nivel conceptual, los autores afirman que los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir (*carisma*), proveen significado a las acciones de sus subordinados (*inspiración*), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (*estimulación intelectual*) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados (*consideración individualizada*).

Por otra parte plantean que los líderes transaccionales utilizan los intercambios y la negociación con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (*recompensa contingente*) y, además, suelen monitorear muy de cerca las actividades de sus subordinados con el propósito de evitar posibles errores o desviaciones de los procedimientos y normas establecidos (*dirección por excepción*). En caso de ocurrir un error, suelen aplicar acciones correctivas. Esta dimensión tiene una forma activa (*prevenir para que los errores no ocurran*) y una forma pasiva (*actuar cuando el error ya ocurrió*).

Asimismo Bass y Riggio afirman que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado “Liderazgo de rango completo” (Full Range Leadership), el cual contempla, además de las dimensiones del liderazgo transformacional y transaccional, una última dimensión denominada liderazgo Laissez Faire.

El liderazgo Laissez Faire es la dimensión más negativa, dado que este tipo de líderes evitan tomar decisiones, no realizan intercambios de ningún tipo para lograr objetivos y no hacen uso de la autoridad que sus roles confieren.

A diferencia del modelo original propuesto por Burns y adaptado por Bass, el modelo de liderazgo de rango completo plantea que un mismo líder puede mostrar conductas propias de un líder transformacional o de uno transaccional. Esto va a depender de la capacidad que tenga de poder interpretar correctamente las características de la situación, del contexto organizacional, de los subordinados y de las tareas que tienen que realizarse (Bass & Riggio).

Efectuada una pequeña reseña de los comienzos respecto a lo que se empezaba a conocer acerca de liderazgo y llegando a estas últimas tendencias sobre investigaciones al respecto, las cuales son muy diferentes a los conocimientos que se tenía en los principios sobre ésta materia, se podrá observar, que el liderazgo asertivo se desprende del liderazgo transformacional citado anteriormente, dado que el mismo apunta a “transformar” de alguna manera, los comportamientos de quienes ejercen este rol, en este caso el aspecto asertivo se hace presente en la forma de expresarse hacia los demás, en forma de demostrar la intención en las acciones, focalizando por sobre todas las cosas, la enseñanza de expresar lo que uno piensa, y el porque de lo que se piensa, porque sin esto último, no hay transformación, tarea que también forma parte del rol de un líder.

³⁸ Bass, B. M., & Riggio, R. E. Transformational Leadership. Mahwah, Ed. Lawrence Erlbaum Associates, USA, 2006, P. 89-96

3.3- Definición y Concepto de Líder, Que es el Liderazgo?

Las siguientes definiciones están tomadas de la amplia bibliografía consultada, las cuales intentan conceptualizar, según nuestro criterio, el liderazgo y por consiguiente definir al Líder, sin tener en cuenta en este primer tramo, el estilo asertivo.

“Liderazgo” es la palabra más usada en la literatura de las organizaciones. La mayor parte de las esperanzas dependen de ella. Todos los autores concuerdan en que el liderazgo es vital para los equipos y en definitiva para llegar a los resultados.

Entendemos como liderazgo “la habilidad para influir en las actitudes y acciones de los otros, tanto por medio de la demostración de las tareas específicas, como mediante la propia conducta y espíritu de administrador”.³⁹

El liderazgo es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motive y asista en el cumplimiento de las metas establecidas.

Los elementos más importantes de la definición son: influencia/apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas. Así el liderazgo es el catalizador que transforma la potencia en realidad.⁴⁰

“Todos somos Líderes y toda nuestra vida está llena de oportunidades de Liderazgo. El Liderazgo no está reservado para unos pocos mandamases de grandes compañías ni tampoco se limitan las oportunidades de liderazgo al escenario de trabajo. Podemos ser líderes en todo lo que hacemos; en el trabajo y en la vida diaria, cuando enseñamos, cuando aprendemos de los demás y casi todos hacemos todas estas cosas en el curso de un día”.⁴¹

“El líder es un guía y acompañante de su entorno aprendiente y debe contar para ello con las competencias, los valores y las convicciones. Debe comprender el negocio y asumir la nobleza de liderar personas y equipos”.⁴²

“El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene que ver con el carisma o algún rasgo exótico de la personalidad; no es el dominio de los elegidos. Por supuesto no todo el mundo puede ser bueno como líder, se trata de un aprendizaje progresivo.”⁴³

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo".

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- El factor humano, esto es, influir en la gente para que *voluntariamente* se empeñen en el logro de los objetivos.

³⁹ RACHAMNN David, “Introducción a los Negocios”, Ed. Tarija, Mexico, 1996, P 182.

⁴⁰ KEITH Davis y NEWSTROM John, “Comportamiento humano en el trabajo”, Mc Graw Hill, 2000, P.195

⁴¹ CHRIS LOWNY, “El liderazgo al estilo de los Jesuitas”, Gpo,Ed Norma, USA 2007, P. 7

⁴² LEONARDO WOLK, “El arte de soplar brasas”, Gran Aldea Editores, Bs.As 2003, P.19

⁴³ KOTTER John, “Que hacen realmente los líderes?”, Harvard Business School, USA 1990 P.32

John P. Kotter, dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:⁴⁴

1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.

2) Lograr un "network"⁴⁵ cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "*voluntariamente*", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empuñen en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, se excluye del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción. Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

No existe una única definición de liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz.

Algunas definiciones o creencias comunes sobre el liderazgo, más resaltantes hasta este punto, son las siguientes:

- Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización.
- Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar una meta común.
- El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros.
- El liderazgo es un proceso que incluye la capacidad para influir en los demás.

Ninguna de estas definiciones es más acertada que las demás. Sin embargo, todas las definiciones están de acuerdo en un aspecto común: *el liderazgo implica a más de una persona*.

No se puede ser un líder sin un grupo de personas que sigan su dirección poniendo confianza en él. Como líder tiene una responsabilidad hacia sus empleados, grupo, organización ó equipo, para liderarlos de manera eficaz y ética. El título de "jefe" ó "gerente" no lo convierte automáticamente en un líder.⁴⁶

Tomando en cuenta estas premisas, se podrá observar que la corriente del presente trabajo, defiende aquellas teorías donde se manifiesta que el Liderazgo puede aprenderse, y que si bien es cierto, que los grandes líderes ya "nacieron con un don de líder" en sus personalidades, cierto es también, que esta característica puede aprenderse, desarrollarse y transformarse, para lo cual serán necesarios diferentes entrenamientos, experiencias de vida (personales y profesionales) y mucho autoconocimiento.

El primer paso que debe dar aquella persona que quiere ser líder, es aprender a estar conciente, pues éste es un elemento clave para lograr el liderazgo

⁴⁴ KOTTER John, "El factor Liderazgo", USA 1988 P.50

⁴⁵ "Network", se refiere a un entorno y/o escenario.

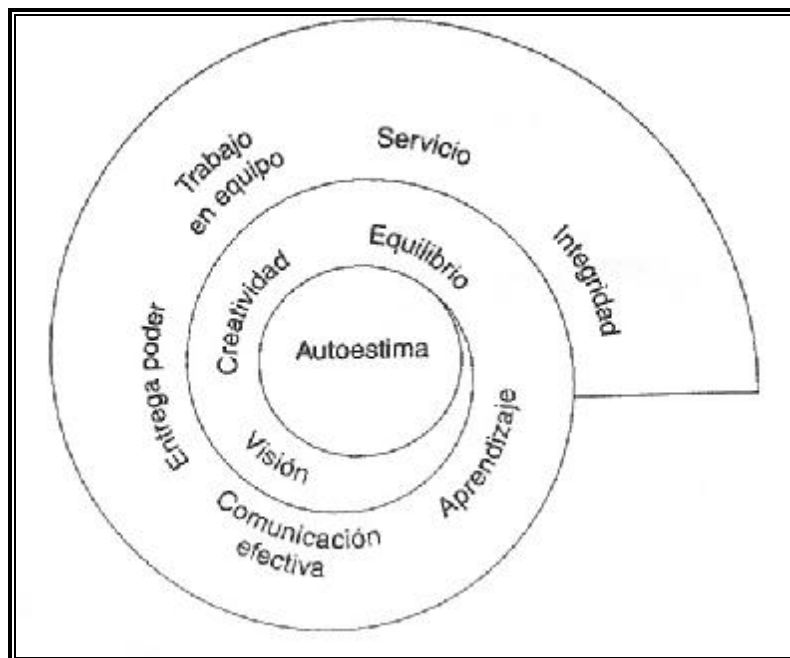
⁴⁶ Elizabeth O'Leary, "Alcanzar el liderazgo", Prentice Hall, 2000, P.147

personal. No podemos ser líderes si no tenemos primero la capacidad de liderarnos a nosotros mismos, ser autores de nuestra propia existencia.

El liderazgo personal se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender.

El liderazgo interpersonal se logra posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores.⁴⁷

El liderazgo es un camino en espiral que va de dentro hacia fuera.



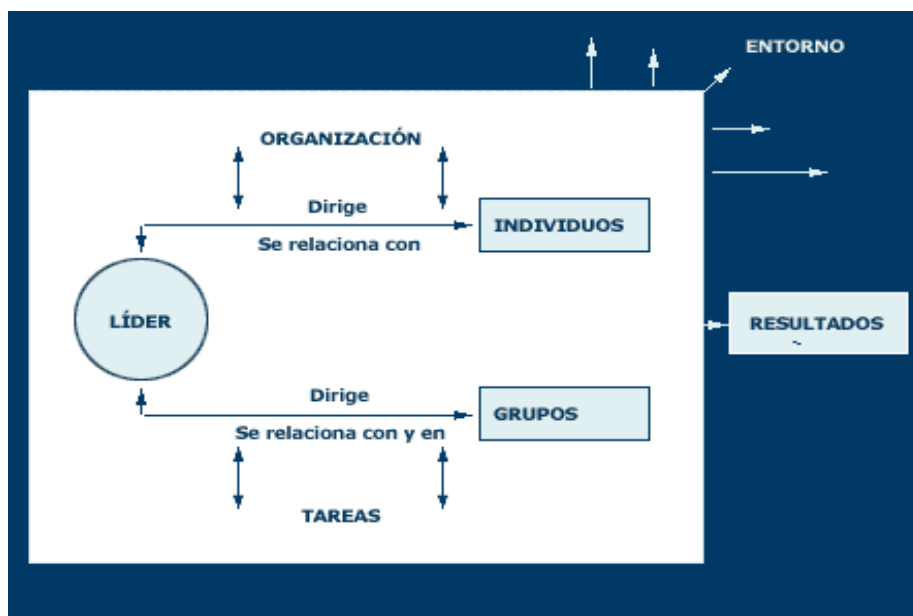
3.4 Las variables que rodean a un Líder:

Una vez definido el concepto de líder, es necesario tener en cuenta las diferentes variables, cuya influencia en el ejercicio del liderazgo organizacional ha quedado ampliamente demostrada. Efectivamente, como se puede suponer la figura del líder es central, pero no la única; hay toda una serie de circunstancias que interactúan en su labor.⁴⁸

En una organización, los líderes se relacionan con individuos y grupos que a su vez deben dirigir. Por supuesto, en la mayoría de las ocasiones estas interacciones giran alrededor de la realización de tareas y generan resultados. Todo esto en un contexto organizacional y además en un entorno social determinado. Aspectos que deben ser considerados en el análisis de estas variables.

⁴⁷ DAVID FISCHAMN, "El camino del líder", Chile, Ed. Aguilar 2000, P. 17

⁴⁸ BENNIS Warren; NANUS Burt, "Líderes - Estrategias para un liderazgo eficaz", España, Ed. Paidós, 2001. P. 90-110



Por un lado las competencias del líder, que le permiten ejercer como tal en las múltiples situaciones a las que se enfrentan.

Enfoques tradicionales del liderazgo han considerado ésta como la única variable relevante, bajo la idea que, quien es líder lo es en todo momento y situación, y además posee características universales que lo hacen “superior” a los demás.

La realidad (además de la investigación) demuestra que no sólo esto no es así, sino que diferentes contextos, grupos y organizaciones demandan distintos tipos de líder; por no mencionar que una persona que es líder en un contexto no lo es necesariamente en todos.

Por lo tanto, sus competencias son importantes, pero hay más cosas. Sin ir más lejos los seguidores, que en definitiva son quienes “validan” al líder (no hay líder sin seguidores), quienes tienen unos objetivos por cumplir, una concepción sobre cómo debe actuar un líder, unas competencias características; son quienes tienen la posibilidad de reforzar o revocar al líder de su posición. Por ejemplo, resulta de gran importancia a la hora de implantar un sistema participativo en la organización (o en un grupo concreto) conocer cuáles son las expectativas de los seguidores ya que, aunque en la actualidad hay una preferencia generalizada por los estilos de liderazgo democráticos, no deja de haber personas que entienden que un líder ha de ser autocrático y tomar las decisiones unilateralmente. Si el líder rompe las expectativas de sus seguidores puede correr peligro su posición. Resulta también de especial importancia la relación que tenga el líder con ellos; desde cuándo, con qué grado de confianza, conocimiento mutuo y con qué perspectivas de futuro.

De igual modo, las tareas que se estén realizando van a marcar el estilo de liderazgo. No es lo mismo estar realizando tareas monótonas, repetitivas, invariables (por ejemplo, la típica cadena de montaje), que tareas diversas, que dejan margen a la creatividad y que cambian frecuentemente (por ejemplo, la realización de anuncios creativos publicitarios). Estas situaciones demandan que el líder pueda ofrecer o bien apoyo, o bien asesoramiento, o bien instrucciones claras, o cualquier otro tipo de acción, lo cual claramente conjuga diferentes estilos de liderazgo.

Finalmente la organización y su entorno; marca pautas de funcionamiento a aquella (inestabilidad ambiental, competencia, situación económica y política, entre otras). A su vez, la organización se convierte en un contexto de trabajo para sus miembros. Factores como el tipo de estructura, cultura, clima, procesos de comunicación, de socialización y demás, influyen y son influidos por los líderes; establecen un marco de referencia dentro del cual líderes y seguidores han de trabajar en busca de unos resultados. Pensemos por ejemplo, en las diferencias culturales; respecto a la concepción de liderazgo predominante que puedan existir no sólo entre países orientales y occidentales, sino también entre organizaciones militares, una empresa multinacional, una pequeña empresa familiar, una cooperativa o una ONG.

3.5 -Diferencia entre Líder y Jefe:

El concepto de *líder* difiere del de *jefe*. Este último es un concepto organizacional, es alguien a quien se le otorga un nombramiento formal para responsabilizarlo de la conducción de un equipo, pero no es necesariamente un *líder*, sino una persona que debe responder sobre el cumplimiento de objetivos definidos, por instancias superiores de la empresa. Estos dos conceptos, no necesariamente se incluyen, sino que una persona, puede ser jefe pero no líder y viceversa. En este último caso, podríamos estar hablando de un “líder informal”, pero cuando se logra que un jefe, además sea líder, se logra que el grupo de trabajo que está bajo su mando se desenvuelva en forma eficiente, hay buenas relaciones interpersonales y el rendimiento individual de cada empleado es óptimo.

El *líder* no se plantea alcanzar solo las metas formales definidas, sino en equipo. Sustituye el “hago” por el “hacemos”.

A continuación, se podrán comprender las diferencias principales entre *líder* y *jefe*.

LIDER	JEFE
Sugiere,	Manda,
Inspira confianza,	Inspira miedo,
Busca causas para corregirlas,	Busca culpables cuando hay errores.
Pone el ejemplo.	Reparte el trabajo.
Logra que sus subordinados sientan que trabajar es un	Hace sentir a sus subordinados que el trabajo es una carga.
Trata a su gente como seres humanos para convertirlos en personas extraordinarias.	Controla administrativamente a la gente.

3.6 – Estilos de Liderazgo:

Antes de brindar al lector una introducción a la formación de un estilo conductual de liderazgo asertivo, enunciare y explicaré los estilos conductuales

del liderazgo más estudiados y comentados actualmente en lo que a materia de Liderazgo se refiere; para arribar luego al estilo conductual que intentamos definir.

Hoy en día existen empresas que monitorean y hacen mucho seguimiento de los tipos ó estilos de Liderazgo que aplican según el área y/o los objetivos que se desean cumplir; como ejemplo se incluye un artículo publicado en el diario porteño "Clarín" del año 2004, el cual nos brinda una idea al respecto.

(Artículo periodístico publicado en el diario Clarín el día 22 de Agosto de 2004, dentro de la sección economía, "El peso de los estilos de liderazgo").

El estilo Coercitivo o Agresivo:

Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario - buscan la satisfacción del trabajo bien hecho.

El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Finalmente este estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral, preguntándose: ¿Qué importa todo esto?".

El Estilo Orientativo:

Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente por ejemplo la claridad. El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la organización. Las personas que trabajan con líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué.

El liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia los objetivos y la estrategia efectiva de la organización a largo plazo. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa.

Un líder orientativo describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados en la visión.

El Estilo Afiliativo o Pasivo:

Si el líder coercitivo obliga a una persona a "haz lo que te digo", y el orientativo le pide a la persona "ven conmigo"; el líder afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero".

Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas; quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices y la relación entre ellos sea lo más armónica posible. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad.

El estilo afiliativo también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo afiliativo aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

La flexibilidad también aumenta porque el líder afiliativo no impone restricciones sobre cómo el empleado administrativo ha de hacer su trabajo diario. Da a las personas la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectivo. Los líderes afiliativos son maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia. Son desarrolladores natos de relaciones. Aparte de cuidar las emociones de su gente, un líder afiliativo puede eficazmente atender sus propias necesidades emotivas abiertamente.

El impacto generalmente positivo que el estilo afiliativo tiene lo hace un buen planteamiento todo terreno. Sin embargo, los líderes deben emplearlo en particular cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral de grupo, mejorar notablemente la comunicación o crear mucha más confianza.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser usado jamás de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija totalmente. Los empleados pueden percibir erróneamente que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes afiliativos raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo afiliativo los deja sin timón.

El Estilo Participativo:

Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos y a la forma en que hacen su trabajo diario; el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes. Una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en

donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales. Con la esperanza de que dándole suficiente vueltas al tema, acabará por aclararse. En realidad, lo que va a ocurrir es que su gente acabará sintiéndose confusa y echando en falta un líder eficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

El Estilo Imitativo:

Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los irá reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero tristemente no es así de simple.

De hecho el estilo imitativo, destruye el clima de trabajo de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias imperiosas de excelencia del líder y su moral cae. Las normas de trabajo, deben estar muy claras, para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer e incluso piensa que: "si te lo tengo que decir, no eres la persona adecuada para este trabajo".

El trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación: qué quiere realmente el líder. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas para hacer su trabajo libremente ó para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas, y rutinarias que aburren totalmente a los empleados corporativos.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da "feedback" sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las riendas, cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta por algún motivo personal, las personas sienten que: "han perdido el rumbo", dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas, y las pautas. Finalmente el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando para conseguir al final, un objetivo común.

Este estilo de liderazgo puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados. Cuando se trata de liderar un equipo con talento; el estilo imitativo hace precisamente esto: consigue que se haga el trabajo dentro ó antes que la fecha límite. A pesar de

ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

El Estilo Capacitador:

Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y a la carrera administrativa. Animán a sus empleados a establecer objetivos claros y a largo plazo y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades y dan mucha orientación y a la vez "feedback". Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje duradera.

4-

LIDERAZGO ASERTIVO

4.1- Principios del Liderazgo Asertivo:

Los conceptos analizados sobre asertividad como rasgos o virtudes en una persona, como así también lo vinculado en materia de liderazgo nos permite arribar a esta tercera parte del trabajo, donde se articulan y fusionan estos dos conceptos para llegar a la descripción de un estilo conductual asertivo.

- **Principio de Igualdad.**
- **Principio de Responsabilidad.**

Principio de Igualdad:

Considera que todas las personas tienen un valor igual no importando la posición que ocupe dentro de la entidad. Afirma que yo tengo el derecho de decir lo que pienso y siento y que tengo la obligación de escuchar lo que el otro diga, aun cuando sea criticado, pero es mi responsabilidad decir lo que debo hacer con ello.⁴⁹

Principio de Responsabilidad:

Este principio asegura que las personas son responsables de sus propios sentimientos y acciones. Esto se manifiesta en el empleo del "Yo" en el lenguaje ya que no se tiene el derecho de hablar por otra persona ó traspasar el espacio psicológico permitido de la otra persona.⁵⁰

Partiendo desde estos dos principios básicos, damos introducción a la descripción de las características de un líder asertivo ó un estilo conductual de liderazgo asertivo.

⁴⁹ MELGOSA Julián, "Como influir en la empresa y triunfar", México D.F, Prentice Hall Hispano (1990)

⁵⁰ Idem. ref anterior.

4.2 - Definición del estilo conductual asertivo:

Bajo este estilo de conducción, el líder se respeta así mismo y respeta a los demás (sus seguidores). Estos hacen que sucedan las cosas y crean oportunidades, son francos con los demás, defienden sus derechos sin afectar a los de los otros, se comunican con todos los niveles.

Expresan sus necesidades, deseos, opiniones y sentimientos en forma honesta, franca y flexible sin crear conflictos. Acepta y reconoce sus limitaciones y como resultado de su comunicación clara y directa, le genera a sus seguidores la confianza necesaria para alcanzar los objetivos. No está a la defensiva y tiene el pensamiento "Yo estoy bien y Tu estás bien". No disimula lo que siente aún cuando los demás no están de acuerdo con él. Su relación sobrevive y a largo plazo puede obtener más de lo que quería, debido a que sus seguidores y pares conocen su forma de comunicación.

El Líder Asertivo practica el "empowerment", palabra de moda que creó el Gurú Empresarial (Peter Block) y que se traduce como "facultar o entregar poder". Este concepto no debe confundirse, en el sentido de que todos los líderes/jefes cedan el poder a sus subordinados para que puedan decidir todo, esto sería una "anarquía". Es importante que cada líder/Jefe sepa definir fronteras de acuerdo al nivel de competencia del subordinado, a través de las decisiones y esto es posible gracias a la comunicación asertiva. De esa forma la empresa crecerá en un mercado competitivo y globalizado.

Para una mayor comprensión del liderazgo asertivo, tal vez resultara mejor mostrar primero, lo que **no** es asertivo, para que así sea más fácil hablar luego del tema en forma positiva.

Veamos algunas características de liderazgo no asertivo contrastado con el asertivo:

El líder no asertivo vive dentro de sus limitaciones.

Como seres humanos, todos tenemos nuestras limitaciones, ya sea de origen existencial, físicas, psicológicas o sociales; lo que genera que algunos se dejan abrumar por las mismas, no efectuando ninguna acción para superarlas.

El líder asertivo toma las limitaciones como desafío y se proyecta al éxito concientizándolas y transformándolas.

El líder no asertivo espera.

Es la persona que "espera que las cosas sucedan", vive de esperanzas y sueños pero no hace nada para concretar estos ideales. Por lo tanto vive en un nivel de mediocridad y culpan a otros o a las situaciones mismas de la vida acerca de sus continuos fracasos.

El líder asertivo crea sus propias situaciones, genera actividad, proyecta su visión,

Sueña, pero es emprendedor y aprovecha las oportunidades.

Al líder no asertivo lo domina la neurosis.

La neurosis, en sus diferentes niveles ataca a cualquier ser humano. El gran problema es que no queremos reconocer esos estados de neurosis. Y es la gran enfermedad que daña hogares, relaciones interpersonales y la salud física, emocional y espiritual de esta clase de líder.

El líder asertivo, "se reconoce propenso a la neurosis y se controla en primer lugar, a sí mismo, antes de pretender controlar a los demás"

Es el que se analiza a sí mismo, reconoce sus errores y sabe pedir ayuda para controlarse en los momentos límite.

El líder no asertivo vive según las imposiciones y reglas de los demás.

Es la persona que no tiene un criterio definido para actuar por sí solo cuando las circunstancias lo requieran, además de vivir en un estado permanente de frustración y vacío por lo que otros tienen u obtienen y él no. Viven de acuerdo con las reglas de otros y nunca llegan a saber quienes son, que sienten, ni que quieren.

El líder asertivo acepta las reglas de juego y evita las constantes comparaciones. Sabe lo quiere y tiene su patrón de conducta.

4.3- Entrenamiento Asertivo:

Como cualquier otra habilidad humana, tanto el liderazgo como la asertividad son susceptibles de aprenderse, entrenarse y mejorarse. Esto se consigue mediante las Técnicas denominadas Entrenamiento Asertivo (o también Entrenamiento en Habilidades sociales, aunque esto engloba un mayor número de competencias).

¿Para qué un entrenamiento asertivo?

Las habilidades sociales y más concretamente la asertividad son habilidades básicas para nuestro desenvolvimiento en la vida diaria.

Las personas tenemos intereses y formas de ver el mundo distinto, por lo cual el conflicto interpersonal está a la orden del día.

Cuando estas habilidades no están lo suficientemente desarrolladas o se emplean de forma equivocada surge la frustración y la insatisfacción.

Existen métodos para desarrollar un entrenamiento asertivo, a continuación nos focalizaremos en un procedimiento estructurado en 4 etapas y luego ejemplificaremos con 3 situaciones de la vida en general antes de mostrar enteramente los resultados de la asertividad sobre el caso real de este trabajo.

Para una mejor comprensión se comenzará con esta ejemplificación práctica:

4.4 - Proceso de entrenamiento:

1. **Describir los hechos concretos.** Se trata de poner una base firme a la negociación, en la que no pueda haber discusión. Cuando describimos hechos que han ocurrido el otro no puede negarlos y así podemos partir de ellos para discutir y hacer los planteamientos precisos. En este punto es donde más tenemos que evitar hacer los juicios de intenciones. No se trata de decir “sos un vago” sino decir, “vengo observando que te levantas desde hace ya varias semanas a la hora de comer”.
2. **Manifestar nuestros sentimientos y pensamientos.** Es decir comunicar de forma contundente y clara como nos hace sentir aquello que ha ocurrido y que juicio moral o de pensamiento nos despierta. Es el momento de decir “estoy harto de esta situación y no la soporto más”, o “me siento humillado y denigrado”. Hay que recordar que no se trata de que el otro lo encuentre justificado o no. Le puede parecer desproporcionado, o injusto, o... pero es lo que nosotros sentimos y tenemos derecho a hacerlo así, no aceptaremos ninguna descalificación, defenderemos nuestro derecho a sentirnos tal y como le decimos. Le estamos informando, no le pedimos que nos entienda o nos comprenda, por eso no puede descalificarnos ni aceptaremos críticas a nuestros sentimientos.
3. **Pedir de forma concreta lo que queremos que haga.** No se trata de hablar de forma general o genérica, “quiero que seas más educado”, “quiero que me respetes” “quiero que no seas vago”; sino que hay que ser concreto y operativo: “quiero que quites los pies de mi mesa”, “quiero que cuando hablo me mires a los ojos y contestes a lo que te pregunto”, “quiero que estudies tres horas diarias”. Son conductas concretas que el otro puede entender y hacer.
4. **Especificar las consecuencias.** Es decir, aquello que va a ocurrir cuando haga lo que se le ha pedido. Se le podría plantear también las consecuencias que tendrá para él no hacerlo, pero es preferible especificar lo que va a obtener de forma positiva. De otra manera lo que planteamos es un castigo y los castigos son mucho menos efectivos que los premios o refuerzos.

Muchas veces se trata solamente de una forma de presentación. Hay que tener en cuenta que frecuentemente algo que puede ser planteado como un castigo, si no lo hace, se puede ver como algo positivo, si lo hace. “Si no lo haces tendrás un castigo”, se puede convertir en: “Si lo haces evitarás que haga lo que no quiero hacer: que es lo que supone un castigo para ti, que es algo que, por supuesto, yo tengo que hacer para ser consecuente con mis objetivos y los sentimientos que ya he expresado”.

4.5 - Características Principales de un Líder Asertivo:

- Tiene una gran capacidad de cambio y adaptación, provoca los cambios, es un “inconforme” positivo ante lo establecido y caduco.
- Es transformador por excelencia.
- Acepta y desafía sus limitaciones, se acepta a sí mismo, pero está en la búsqueda permanente del mejoramiento y la superación. Crece incesantemente como ser humano.
- Por lo general, tiene un elevamiento espiritual, superior al resto de la gente.

- Hace que las cosas sucedan, no espera.
- Evita ser conformista e irse por el camino fácil de la inercia; es dinámico y emprendedor.
- Se conquista y decide ser él mismo.
- Expresa adecuadamente sus limitaciones.
- Tiene capacidad de solicitar lo que desea.
- Lo caracteriza lograr en forma omnidireccional la intimidad.
- Se estima y se auto respeta, posee un autoconcepto y autoestima elevados, con lo cual refuerza su confianza en sí mismo y ante los demás; es confiable en el desempeño de cualquier tarea.
- Es un ser en búsqueda permanente de su realización.
- Recibe críticas personales sin ponerse a la defensiva y sin sentir ansiedad.
- Es Resiliente.⁵¹, su nivel de resistencia al estrés es alto, por lo que maneja de manera adecuada las alteraciones psicosomáticas (soma=cuerpo), como la neurósis.
- Orienta los cambios en los grupos para que alcancen con facilidad sus objetivos.
- Transmite adecuadamente sus emociones a los demás, con lo que crea ambientes gratificantes y climas agradables en los grupos que conduce.
- Es auténtico, sin poses ni afectaciones. Posee naturalidad, busca ser él mismo, influyendo con su ejemplo en los demás, quienes tienden a imitarlo y a ganarse su confianza y aceptación.
- Orienta el cambio propio y el de los demás, para que encuentren su autorrealización personal en las actividades que desempeñan.
- Posee habilidad para lograr que sus subordinados disminuyan su *resistencia al cambio*, actitud cotidiana, por temor a enfrentar situaciones nuevas.

4.6 - Ejemplos Prácticos:

Respeto del tiempo:

Un amigo acaba llega a cenar, pero una hora más tarde de lo que había dicho. No ha llamado para avisar que se retrasaría. Estás irritado por la tardanza. Las alternativas son:

1.- **CONDUCTA PASIVA.** Saludarle como si tal cosa y decirle “Entrá, la cena está en la mesa”.

3.- **CONDUCTA AGRESIVA.** Me pusiste muy nervioso llegando tarde. Es la última vez que te invito.

2.- **CONDUCTA ASERTIVA.** Te estuve esperando durante una hora sin saber lo que pasaba (hechos). Me pusiste nervioso e irritado (sentimientos), si otra vez te demoras avísame, (conducta concreta) así mientras puedo hacer otras cosas (consecuencias).

⁵¹ La “resiliencia” se entiende como la capacidad que tiene una persona o un grupo social para resistir una presión extrema.

Responsabilidad Laboral:

Un compañero de trabajo te da constantemente su trabajo para que lo hagas. Decides terminar con esta situación. Puedes crear la situación preguntándole: ¿Estás comprendiendo cómo hacer tu tarea?, o esperar a que él la cree cuando te pida otra vez que lo ayudes haciéndole algo. Las alternativas podrían ser:

- 1.- **CONDUCTA PASIVA.** Estoy bastante ocupado. Pero si no llegas a terminarlo, te puedo ayudar.
- 2.- **CONDUCTA AGRESIVA.** Olvídate. Casi no queda tiempo para hacer lo mío y encima pretendes que te haga lo tuyo. Me tratas como si fuera tu asistente. La verdad lo tuyo es abusivo y desconsiderado.
- 3.- **CONDUCTA ASERTIVA.** Muy frecuentemente me pides que te dé una mano con tu trabajo, porque no llegas a tiempo o porque no sabes hacerlo (hechos). Estoy un poco cansado de hacer, además de mi trabajo, el tuyo (sentimientos), así que intenta hacerlo vos mismo (conductas), seguro que así te costará menos la próxima vez (consecuencias).

Reacción Social:

La situación sucede en un restaurante. Cuando el mozo trae lo que pediste, te das cuenta de que la copa está sucia. Tratas de llevarte bien con el mozo para que te sirva bien, pero eso no es un buen servicio, podrías:

- 1.- **CONDUCTA PASIVA.** No decir nada y usar la copa sucia aunque a disgusto.
- 2.- **CONDUCTA AGRESIVA.** Armar un gran escándalo en el local y decir al mozo que como el servicio es un desastre nunca volverás a pisar ese restaurante.
- 3.- **CONDUCTA ASERTIVA.** Llamar al mozo y, mirándolo a la cara y sonriendo, pedirle que por favor le cambie la copa.

5

CASO PRÁCTICO Y ANALISIS DEL MISMO

Hay muchas técnicas para ser asertivos. Una de las técnicas que mejor funcionan es desestructurar antes al otro con un cumplido o un reconocimiento de su labor, de su persona o de su tarea, para después pasar a expresar lo que necesitamos.

Veamos y analicemos un ejemplo ilustrativo:

El siguiente hecho, nos ejemplificará y confirmará la premisa citada en la introducción de este trabajo, **“Los líderes asertivos o las conductas asertivas consiguen más y mejores beneficios que las no asertivas e impactan en el resultado final del negocio en las organizaciones”**.

Se basa en un caso real que por cuestiones éticas, hemos procedido a modificar los nombres de los intervinientes, Alberto, el “Gerente” y por otro lado, Sebastián, el “Ejecutivo de cuentas” y la intervención de Carlos, el “Gerente Regional”. En ningún momento haremos mención de la empresa en la que ocurrió, pero si comentaremos algunos aspectos que tendrá como fin dar un marco de referencia para su mejor comprensión.

Ambos intervinientes trabajan en un banco y pertenecen al área de Banca Corporativa, administrando una cartera de empresas que representan un activo para esta institución mayor a los \$ 40.000.000.

Alberto es una persona de 50 años, hace 20 años que trabaja en el mismo banco y acaba de perder la posibilidad de un ascenso.

Sebastián, es una persona de 36 años, recién incorporado al equipo, proveniente de otro banco con un seniority importante dado sus contactos, cartera de clientes y forma de desenvolverse laboralmente.

Cabe aclarar que la relación entre ambos, desde el principio no ha sido óptima, a nuestro entender por dos aspectos fundamentales.

1. Alberto, por su tarea rutinaria y no conseguir su ascenso.
2. No ha sido elegido el postulante que el consideraba.

Antes de ver como seria el desarrollo de un dialogo encarado asertivamente, seria importante, a fin de entender las diferencias contrastantes entre ser y no ser asertivo, se comente el panorama general el vínculo que en verdad hacen al caso practico en el presente.

La realidad es que en los diálogos diarios y en la relación cotidiana entre Alberto y Sebastián abundan las respuestas agresivas, con actitudes defensivas que podríamos definir como “normales” entre ellos, las cuales por supuesto, jamás tienen un final positivo, habiendo logrado, en la realidad, no solo un empeoramiento del día a día en el trabajo, sino una serie de situaciones e inconvenientes que podrían haber sido evitados.

A continuación detallaremos situaciones puntuales del caso real, para luego ver como en la hipotética solución, éstos son encarados asertivamente.

1. Alberto y Sebastian se dirigían el uno al otro con agresión.
2. Demostraban un desinterés rotundo en las situaciones emocionales por las cuales atravesaba cada uno.
3. Nunca se ponían de acuerdo en llegar a alguna solución positiva para ambos.

4. Manifestaban sus problemas y se maltrataban delante del resto de los miembros del equipo.
5. Creaban e incrementaban un clima laboral grupal no adecuado.
6. Estos problemas entre estos miembros empezó a tener repercusión en el negocio, ya que se veían reflejados en la atención de clientes creando desconfianza.
7. Finalmente, Sebastian terminó renunciando a su cargo, llevándose clientes a su nuevo destino.
8. Alberto sufrió una desvinculación dado que la fuga de clientes termino impactando en la rentabilidad del negocio.

Aplicando una actitud asertiva, podríamos hipotetizar el siguiente desenlace encarado asertivamente, cabe y es importante aclarar que lo que se leerá a continuación, es una de las tantas y posibles formas de encarar una situación:

Como vamos a observar, finalmente el resultado habrá sido muy diferente desde todo punto de vista, si hacemos un profundo análisis. No sólo se resolvió el problema más grave para el banco, que fue perder rentabilidad y operaciones, sino que dos personas, a través de expresarse francamente, auténticamente, pudieron sanar una relación que claramente era agresiva arrojando por resultado frustraciones y desaciertos. A continuación ofrecemos el caso real plasmado en un dialogo, pero enfocado asertivamente.

- **Alberto:** Sebastián...hoy me gustaría que nos juntemos un rato, podrás hacerlo a eso de las 18 Hs.? Necesito que hablemos de algunas cosas importantes.
- **Sebastián:** Alberto, no tengo problemas, pero pasa que hoy a las 18 hs debía ir a la facultad.
- **Alberto:** Bueno, te entiendo, pero sucede que lo que quiero hablar con vos es importante también, habrá posibilidades de que por hoy no vayas?
- **Sebastián:** Sabes que pasa Alberto, hoy es la clase de repaso antes del parcial que es la semana que viene, y si faltó, no creo que el profesor lo tome muy bien ya que es la última materia que debo cursar para terminar el Master.
- **Alberto:** ...bueno, lamentablemente, ese no es un problema mío, pero de todas maneras, mañana lo hablaremos.
- **Sebastián:** Bueno, y si nos juntamos ahora?
- **Alberto:** No, ahora me resulta imposible, debo presenciar un comité en el centro, con un cliente de uno de tus compañeros.
- **Sebastián:** OK, bueno lo dejamos para mañana entonces.

02/03/2008 – 16:00 PM

- **Sebastián:** Alberto, son las 16:00 Pm y ya estoy listo para que nos juntemos y que me comentes lo que me querías decir ayer.-
- **Alberto:** Bueno, dale, pedí dos cafés y nos juntamos.

- **Sebastián:** Perfecto.
- **Alberto:** Bueno, Sebastian, mira, el tema es el siguiente, ambos sabemos que tenemos formas muy diferentes de trabajar, y que también poseemos caracteres muy fuertes lo cual a veces complica nuestro vínculo.....
- **Sebastián:** Bueno, sí, es verdad, pero aún no comprendo muy bien a que apuntas o que me querés decir...
- **Alberto:** bueno a decir verdad, hace un tiempo que vengo sintiendo que no estamos trabajando en equipo, esto hace por un lado que vos no me tengas muy en cuenta cuando decidís hacer visitas y elevar las propuestas crediticias de los clientes que vas trayendo, lo cual termina arrojando como resultado que yo no este en la mayoría de las veces de acuerdo con tus formas y propuestas, en lo personal no me siento muy cómodo trabajando así, vos si?, que opinas de esto?
- **Sebastián:** Realmente tampoco, de hecho he venido sintiéndome muy desplazado todo este tiempo. Tu relación con el resto de mis compañeros no es la misma que tenés conmigo, lo cual afecta directamente en mi motivación laboral diaria.
- **Alberto:** Frecuentemente, tus formas de contestar a mis requerimientos no son las adecuadas, y yo que además reconozco que soy muy reactivo, termino contestándote peor frente a tus compañeros, lo cual se que también no está bien.
- **Sebastián:** Es cierto, creo que ambos ponemos una cuota de desacierto en la forma de tratarnos.
- **Alberto:** Bueno justamente por esto es que preferí que nos juntemos a conversarlo y que tratemos de darle una solución a esta situación; lo he estado charlando con otros colegas, incluso con Carlos, quien esta al tanto de todo y llegamos a la conclusión de que, él nos daría un tiempo mas, para que tanto vos como yo, busquemos la mejor solución, antes de tener que tomar otro tipo de resolución. ¿Qué te parece?
- **Sebastián:** Me parece muy positivo que ambos, tanto vos como yo podamos reconocer y aceptar que no estamos siendo muy amables. Por mi lado y respecto a lo que opino de mis reacciones hacia vos, quiero que sepas lo siguiente; desde que llegué a esta oficina, noté que nunca me aceptaste, en parte supongo que puede ser porque la persona que vos querías que ocupase mi lugar fue declinada por Carlos, tu jefe. También he observado que después de la negativa que has recibido por tu postulación, tu estado emocional cambió y eso también repercutió un poco. Por otro lado, sé que traigo un ritmo o forma de trabajo de mi anterior lugar, que por ahí no sea muy compatible, con el tuyo, y no estoy diciendo que tus forma sea mejor o peor que la mía, solo digo que no se complementan...
- **Alberto:** Bueno, mi opinión es que, por un lado, es cierto que tu incorporación en este equipo yo no la he decidido, lo cierto es que la otra persona que iba a ocupar tu lugar, trabajó conmigo durante mucho tiempo en otras sucursales; tal es así que en el banco se llegó a comentar que entre nosotros habría otro tipo de vínculo; lo cual te aseguro que no es así. Es por eso que Carlos, decidió cortar un poco ese vínculo e incorporar gente de afuera. Por otro lado, es verdad que tu ritmo o forma de trabajo es diferente al mío, pero entiendo que eso no debería ser un impedimento. Será cuestión de que ambos podamos adaptarnos mutuamente, pero sí creo que deberías respetar un poco más mi posición como líder o jefe de este equipo y no tomar en ciertas ocasiones decisiones unilaterales como veo que estabas acostumbrado a hacer.

- Sebastián:** ¿A qué te referís con “decisiones unilaterales”?
- Alberto:** Sebastián, usualmente, es costumbre que cuando se concreta una entrevista ya sea para un cliente nuevo o en este caso para uno de tus anteriores clientes, que de igual modo para mi o para este banco seria nuevo, me avises y me hagas participar de la misma, y generalmente no veo que lo hagas, motivo por el cual siento como si trabajáramos en dos cosas distintas, cuando en realidad hacemos lo mismo con la diferencia que en este caso en particular hoy me toca ser quien conduce este equipo. ¿Se entiende?
- Sebastián:** Sí, Alberto, creo comprender a lo que estas apuntando y, bueno, seguramente deberé tener más en cuenta esto que me estás diciendo, pero sabes que, las veces que visitamos juntos alguna empresa, observé que ha sido muy poco lo que me has dejado participar o interactuar de la reunión y eso la verdad me molesta un poco, como si yo no supiera lo que hago ó tuvieras temor a que te vaya a hacerte quedar mal por algo que piense o vaya a decir.
- Alberto:** Sebastián, vos tu trabajo lo haces muy bien, de hecho sino, no tendrías la cartera de clientes que tenes, solo que vos en las reuniones hablas mucho y a veces eso no es conveniente. Reconoce que tengo un poco más de experiencia que vos en esto.
- Sebastián:** OK, bueno, voy a tomar en cuenta tu comentario. Igualmente me gustaría saber como vamos a arreglarnos de hoy en adelante. No creo que esto vaya a ser algo de inmediata solución. ¿Qué proponés?
- Alberto:** Mirá, ayer justo me dijo Andrea, una de las analistas de RRHH, que hay una postulación para tu mismo puesto, solo que en casa central. Incluso creo que el desafío seria mayor. Es otra vidriera, ¿no te parece?
- Sebastián:** Es tentadora la idea, además estaría más cerca de mi casa y de la facultad. ¿Qué posibilidades hay?
- Alberto:** Dejame hablarlo con Carlos. Vos completá el formulario de auto postulación. No creo que Carlos tenga inconveniente, él tiene un excelente concepto de vos. Y por mi parte opino lo mismo, creo que esta sería la solución más sana que le podemos dar a este tema, por dos razones fundamentales. Tanto vos como yo, ya tenemos un carácter determinado, es muy difícil cambiarlo, creo que es mas fácil cambiar de persona a la cual reportás. Fernando, el actual gerente de casa central es más joven. Apenas unos años mas que vos y tiene un estilo muy parecido al tuyo. Estoy seguro que vas a tener mejor feeling y de esta manera nadie saldrá perdiendo, ni vos, ni yo, ni el banco. ¿No?
- Sebastián:** Seguro, además, siempre existen otras oportunidades detrás de un problema, y este es el mejor ejemplo. Mañana presento el formulario y luego contame que te dijo Carlos.
- Alberto:** Hecho, yo te mantengo al tanto.

FIN

Análisis sobre el caso

Planteamos un caso *real*, en el que se muestra la aplicación de una hipotética actitud asertiva. Podemos ver que este desenlace es solo una de las posibilidades resultantes, debido a que podrían existir otras variantes.

Es necesario comprender, que el hecho de poder aplicar una conducta asertiva en una determinada situación, no necesariamente nos asegura un final del tipo

“fueron felices y comieron perdices”; es decir, hay determinadas situaciones que por su naturaleza, no tendrán un final de los llamados “felices”, pero si será el más conveniente para todas las partes.

Basándonos puntualmente en estos ejemplos, vemos como en el caso *real* planteado, el vínculo de ambos intervinientes finalmente hizo que todas las partes involucradas terminaran perdiendo. Por un lado el Banco, que no solo perdió a los clientes impactando en sus resultados, sino que además perdió dos empleados, que de haber sido más asertivos, podrían haber llegado a otro final, evitando desvincularse de la compañía. Es decir las consecuencias fueron negativas para la institución, los empleados y los clientes. Estos últimos fueron perjudicados en el servicio y además testigos de las desinteligencias en la organización.

Así mismo como vemos en el ejemplo donde se aplica una conducta asertiva, si bien Sebastián se desvincula de esa sucursal, Alberto reconoce: por un lado su buen trabajo pero concientiza la incompatibilidad de ambos trabajando juntos, invitándolo de alguna manera a seguir desarrollando sus habilidades pero en un lugar mas a fin. Inclusive como un ascenso encubierto, Sebastián acepta porque además puede ver que tendría otras ventajas como la cercanía al lugar de sus estudios y la posible mejor exposición de su trabajo.

Esto solo fue posible gracias al dialogo y a la oportunidad que ambos se dieron para expresar lo que cada uno sentía, sin temores, es decir, fueron francos respecto a sus emociones y tuvieron la capacidad de realizar críticas constructivas las cuales finalmente agregaron valor al desenlace final de este caso.

A lo largo del presente trabajo, se explicó que ser asertivo, no implica ser ni agresivo ni pasivo en las conductas que se adoptan, como se podrá observar que ninguno de los participantes adoptó alguna de las mencionadas conductas. Por un lado Alberto siguió demostrando que su relación laboral con Sebastián no era la adecuada y Sebastián que también ponía de manifiesto que el pase hacia otra sucursal podría ser una buena solución, quedándose con la parte positiva y no la negativa de esta decisión para solucionar el conflicto. Es decir ni Alberto adopto el rol de jefe autoritario ni Sebastián el de aceptar sin derecho a réplica. Ambos analizaron la mejor salida del asunto.

A modo conclusivo, se entiende que la práctica de una conducta asertiva termina arrojando resultados favorables ante una situación crítica, evitando daños colaterales para las partes intervinientes.

Así como las personas pueden adoptar conductas asertivas, las organizaciones también lo hacen, a través de quienes tienen la responsabilidad en su dirección, y de esta manera, poder manejar determinadas situaciones de riesgo en relación con sus clientes, aliados, proveedores incluso con sus competidores.

La humanidad ha dedicado innumerables esfuerzos para comunicarse a través de los tiempos. El hombre siempre ha mantenido la comunicación ya sea con gestos, mímicas, sonidos, gráficas, etc. Hoy en día, en un mundo globalizado y con los avances de la ciencia, la tecnología y la comunicación, se hace más rápida (radio, TV, teléfono, fax, internet, satélites, celulares, etc.), y esto acarrea nuevos problemas como la calidad, la eficacia, la efectividad y la asertividad en este proceso.

Así mismo, la comunicación es la piedra angular en las organizaciones, la interacción de sus miembros con clientes, proveedores, aliados, etc. se hace cada día más necesaria, es por eso que la calidad en la comunicación adquiere cada vez más importancia, de hecho es posible evaluar el nivel del progreso de una organización a través de la capacidad de comunicación entre sus integrantes, en esto reside el éxito o el fracaso y como he dicho en alguna parte de este trabajo, impacta en sus resultados.

El problema en la comunicación es que los líderes son poco asertivos y una de las razones es debido a que piensan que no tienen derecho a expresar sus creencias, hacer valer sus derechos u opiniones, sobre todo cuando éstas son diferentes a las de los demás. Si un individuo posee una conducta asertiva es capaz de hablar con tranquilidad y confianza a sus superiores, y transmitirles sus dudas o los problemas de su sección, de forma correcta y precisa, ayudándose no solo así mismo, sino a la mejora de la calidad de la empresa a través de las buenas relaciones laborales. A su vez un líder asertivo sabe cuando y como dirigirse a sus subordinados, manteniendo el debido respeto hacia ellos y sabiendo guiarlos, entenderlos y asimilando sus ideas, propuestas y errores, para el bien de la empresa, lo cual lo convertirá en un buen líder, no usando la timidez con sus superiores, ni la agresividad con sus subordinados, mas bien tratarlos a todos con la misma conducta asertiva, manteniendo el respeto y la iniciativa en cada situación.

Por otro lado, el trabajo de hombres y mujeres en cargos ejecutivos se ha hecho más difícil en las últimas décadas por tres fuerzas que interactúan en el mundo actual:

Estas tres fuerzas han modificado el entorno en que los ejecutivos toman decisiones, ya que hay más competencia, mas información y las interacciones son con personas de culturas y valores diferentes. Ha cambiado la manera de trabajar, tanto desde el punto de vista del contenido como de la forma de efectuar el trabajo.

Los ejecutivos siguen siendo responsables hoy en día de definir su sistema de gestión, es decir, de establecer que es lo que hay que hacer, cómo, cuándo y quién tiene que hacerlo. Sin embargo, la nueva realidad de las empresas conlleva una acentuación de otra esfera de acción en el trabajo ejecutivo: **EL LIDERAZGO ASERTIVO**.

El líder de las organizaciones del Siglo XXI tiene que saber comunicar asertivamente. Debe dedicar más tiempo comunicándose que haciendo otras cosas, del mismo modo debe aprender a comunicarse con los empleados para que trabajen en "equipo", teniendo como meta un mismo objetivo, y por consiguiente, practicar un estilo asertivo de puertas abiertas.

Es importante entender la naturaleza de la comunicación asertiva, ya que esta cualidad es la parte nuclear de toda organización empresarial. Por otro lado, hay que tener en cuenta su importancia para manejar con éxito las relaciones humanas y poder sobrevivir en un mundo permanentemente cambiante.

Actualmente estamos encarando cambios globales y tecnológicos tan grandes o incluso mayores a los que jamás nos habíamos enfrentado. Nadie tiene una "bola de cristal", pero una cosa es segura: nos esperan cambios que están más allá de nuestra comprensión. ¿Quién sabe lo que nos deparará el futuro? Pero suceda lo que suceda, tenemos dos opciones fundamentales:

Quedarnos en el lugar que nos encontramos ó prepararnos de manera inteligente para despertar en nosotros mismos a ese LIDER ASERTIVO que llevamos dentro.

Mariano Damián Pinela.

ANEXOS

Anexo I

Derechos básicos de las personas.

1. A ser tratado como un igual, con independencia de su género, raza, edad o incapacidad.
2. A ser tratado con respeto como un ser humano capaz.
3. A decidir como invertir su tiempo.
4. A pedir lo que quiera.
5. A pedir una reacción en cosas como mis realizaciones, mi comportamiento y mi imagen.
6. A ser escuchado y tomado en serio.
7. A tener una opinión.
8. A las creencias políticas.
9. A llorar.
10. A cometer errores.
11. A decir "no" sin sentirse culpable.
12. A declarar mis necesidades.
13. A definir mis propias prioridades.
14. A expresar mis sentimientos.
15. A decir "sí" para mí mismo sin sentirme egoísta.
16. A cambiar mi forma de pensar.
17. A fallar ocasionalmente.
18. A decir "no entiendo".
19. A hacer declaraciones sin base lógica, y sin tener que justificarlas.
20. A pedir información.
21. A tener éxito.

22. A expresar mis creencias.
23. A atenerme a mis propios valores.
24. A tomar el tiempo necesario para tomar decisiones.
25. A hacerme responsable de la toma de mis propias decisiones.
26. A tener intimidación.
27. A admitir "no lo sé".
28. A cambiar/desarrollarme como ser humano.
29. A elegir si involucrarme o no en problemas ajenos.
30. A rehusar a responsabilizarme de los problemas de otros.
31. A cuidar de mis propias necesidades.
32. A tener el tiempo y el espacio para estar solo.
33. A ser un individuo.
34. A pedir información de profesionales.
35. A no ser dependiente de la aprobación de otros.
36. A ser el juez de mi propio valor.
37. A decidir como comportarse en una situación concreta.
38. A ser independiente.
39. A ser yo mismo. No la persona que otros quieren que yo sea.
40. A no afirmarme.

Anexo II

Test de Asertividad. (CASTENYER, Olga)⁵²

1. Cuando una persona es abiertamente injusta, ¿tiende usted a no decirle nada al respecto ?.....Si No
2. ¿Siempre hace lo posible por evitar problemas con otras personas?.....Si No
3. ¿Suele evitar contactos sociales por temor a hacer o decir algo inadecuado?.....Si No
4. Si un amigo le ha traicionado revelando algún secreto suyo , ¿le dice lo que piensa realmente?.....Si No
5. Si compartiera la habitación con otra persona, ¿insistiría en que él o ella haga parte de la limpieza?.....Si No
6. Cuando un empleado en un comercio atiende primero a una persona que llegó después de usted, ¿se lo hace notar?.....Si No
7. Conoce pocas personas con las que pueda sentirse relajado y pasarlo bien?.....Si No
8. Dudaría antes de pedirle a un amigo dinero?.....Si No
9. Si usted prestó una suma de dinero de importancia a una persona que parece habersele olvidado de ello, ¿se lo recordaría?.....Si No
10. Si una persona se burla de usted constantemente, ¿tiene dificultad para expresarle su irritación o desagrado?.....Si No
11. Prefiere permanecer de pie al fondo de un salón de actos con tal de no buscar asiento adelante?.....Si No
12. Si alguien pateara continuamente el respaldo de su butaca en el cine, ¿le pediría que dejara de hacerlo?.....Si No
13. Si un amigo o amiga le llamara todos los días a altas horas de la noche , ¿le pediría que no llamara mas tarde de cierta hora?.....Si No
14. Si usted estuviera hablando con otra persona que de pronto interrumpe la conversación para dirigirse a un tercero, ¿expresaría su irritación?.....Si No
15. Si usted está en un restaurante elegante y su bistec está demasiado crudo, ¿le pediría al camarero que lo pida cocinar un rato más?.....Si No

⁵² CASTENYER, Olga, La Asertividad. Expresión de una Sana Autoestima», Ed. Desclée de Bouver, España, 1996, P.54

16. Si el propietario de un piso que usted alquila no ha hecho ciertos arreglos a los que se comprometió, ¿usted le insistiría en que los hiciera?.....Si No
17. Devolvería una prenda con errores que compró unos días antes?.....Si No
18. Si una persona a quien usted respeta expresara opiniones contrarias a las suyas, ¿se atrevería a exponer su propio punto de vista?.....Si No
19. Puede decir "no" cuando le piden cosas poco razonables?.....Si No
20. Considera que cada persona debe de defender sus propios derechos?.....Si No

Corrección:

Asertiva:

1-Si, 2-No, 3-No, 4-Si, 5-Si, 6-Si, 7-No, 8-No, 9-Si, 10-No, 11-No, 12-Si 13-Si, 14-Si, 15-Si, 16-Si, 17-Si, 18-Si, 19-Si, 20-Si. Total=_____

No asertiva:

1-No, 2-Si, 3-Si, 4-No, 5-No, 6-No, 7-Si, 8-Si, 9-No, 10-Si, 11-Si, 12-No 13-No, 14-No, 15-No, 16-No, 17-No, 18-No, 19-No, 20-No Total=_____

Interpretación:

Compare los totales asertivos y no asertivos. El predominio de cada uno de ellos le indicará su tendencia asertiva o no asertiva. También puede considerar sus respuestas no asertivas por si mismas, como indicativa de esa situación particular, por si desea trabajarla.

Anexo III

Encuesta sobre Asertividad.

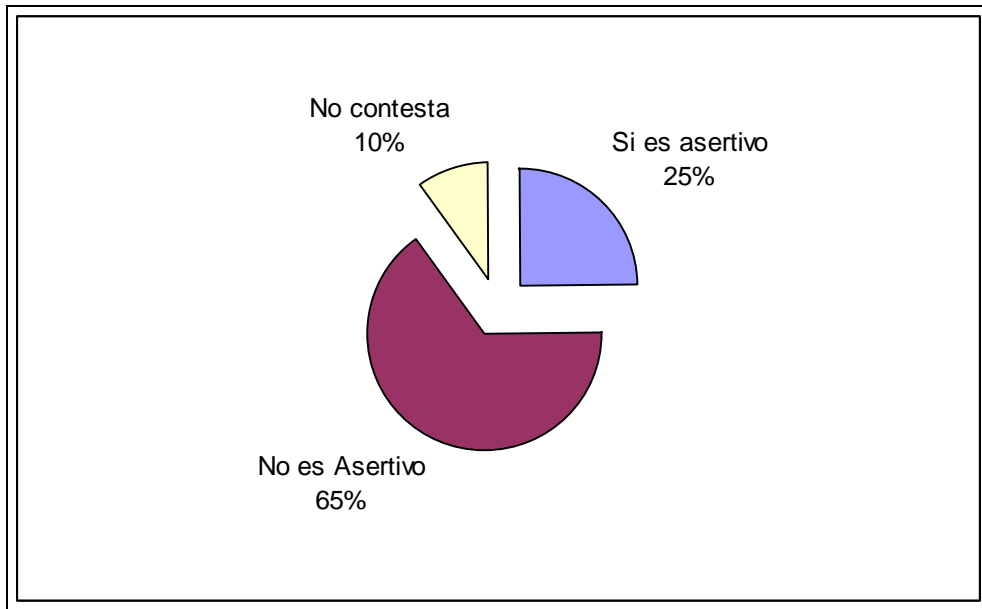
Detalles de la encuesta:

La misma fue realizada sobre un universo total de 30 personas, todas ellas en un rango de edad entre 30 y 40 años, pertenecientes a una similar actividad, es decir no hay gran dispersión en sus actividades.

Las variables que se tuvieron en cuenta al momento de realizar dicha encuesta fueron.

1. Personas con actividad laboral vigente.
2. Pertenecientes a empresas de renombre.
3. Que dependieran directamente de un superior con cierto grado jerárquico y con un área a cargo.
4. Cada individuo entrevistado fue puesto en conocimiento acerca de lo que significa ser o tener rasgos asertivos y la pregunta que se les realizó fue:

Considera que luego de lo que conoció acerca de la asertividad, Ud. depende de un "jefe", "gerente" o "líder" asertivo?



Como los resultados arrojan, se podrá observar que hacen falta más líderes con este rasgo en el estilo de conducir equipos o personas, porque, como vimos en el caso práctico, éstos impactan directamente en el resultado de la organización.