

Resonancia en el liderazgo directivo organizacional

Resonance in organizational management leadership

Haidee Guerra Herrera

Alumna de Administración en Universidad ETAC, Campus Coacalco.

Recibido: Enero /2017

Aceptado: Abril/2017

Resumen

En este artículo se propone que la andragogía, la resiliencia y el *coaching* son variables que relacionan la resonancia con el liderazgo directivo, lo que posibilita adecuar a los equipos de trabajo y los movilizarlos, de forma que las organizaciones también se conviertan en líderes de sus respectivos mercados. Al mismo tiempo se pretende entender si los dueños y/o accionistas y sus directivos pueden ser capaces de adquirir o desarrollar nuevos aprendizajes con la andragogía, enfrentar los problemas y adversidades con resiliencia y transferir sus habilidades y competencias con el *coaching*, a fin de alentar la resonancia en su liderazgo.

Palabras clave: Resonancia, andragogía, resiliencia, *coaching*.

Abstract

This article proposes that andragogy, resilience and coaching are variables that relate resonance with managerial leadership, which makes it possible to adapt work teams and mobilize them, so that organizations also become leaders in their work respective markets. At the same time it is intended to understand if the owners and / or shareholders and their managers may be able to acquire or develop new learning with andragogy, face problems and adversities with resilience and transfer their skills and competencies with coaching, in order to encourage the resonance in his leadership.

Keywords: Resonance, andragogy, resilience, coaching.

Introducción

Actualmente el éxito de las organizaciones se basa en las capacidades o habilidades que generan para adaptarse a los cambios y desafíos que provoca la globalización. Su sobrevivencia y estabilidad económica dependen de la intervención de un líder. Como indican Goleman *et al.* (2004, p.33): “el líder es y siempre ha sido, en todo momento y lugar, la persona a quien los demás recurren en busca de la convicción y claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea. En este sentido, el líder es la persona que mejor sabe encauzar las emociones de un determinado grupo”.

Para que las organizaciones puedan confiar en sus líderes, estos hombres o mujeres deberán poseer la claridad que deja el aprendizaje continuo; la determinación y seguridad que da la experiencia para

enfrentar los desafíos; y el poder de transferir a sus equipos de trabajo el deseo y conocimiento para cumplir con cada uno de los objetivos organizacionales.

El líder es capaz de crear modelos y estructuras que permiten a las empresas ser competitivas y producir beneficios económicos a corto y largo plazos, que sin el aprendizaje continuo no se lograrían. También es quien a través de sus experiencias encuentra soluciones a las problemáticas que enfrenta la organización y es capaz de transferir su liderazgo a través de la enseñanza y la delegación de responsabilidades. Para Covey (2003): "(...) el liderazgo centrado en principios está compuesto de cuatro roles específicos: modelar, encontrar caminos, alinear y facultar".

Cabe mencionar que algunos directivos llegan a evolucionar y ser líderes, pero la mayoría de los líderes regularmente son buenos directivos. Dirigir no es liderar y es importante conocer estas diferencias para establecer y delimitar las acciones del líder, así como las del directivo.

Kotter (1991) asegura que: "por supuesto, no todo el mundo puede destacarse simultáneamente en el liderazgo y en la dirección. Algunas personas están capacitadas para convertirse en directores, pero no en líderes, otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero por diversos motivos, les resulta difícil convertirse en directores fuertes. Las empresas eficaces valoran ambas clases de personas y se esfuerzan en incorporarlas en sus equipos".

La dirección emana de la misma organización y de las competencias de sus dirigentes, viéndose reflejada en las decisiones que llevan a la empresa siempre hacia adelante, y, por otro lado, las habilidades del líder son el resultado de la responsabilidad moral y emocional que permiten ejecutar los lineamientos de trabajo planeados estratégicamente por la organización.

Algunos dirigentes tienen la capacidad de desarrollar habilidades de liderazgo obteniendo competencias directivas, pero también pueden llegar a ser resonantes, lo único que requieren es hacer un mayor esfuerzo para lograrlo, la motivación permanente y el compromiso son necesarios para alentarlos. Para lograr ser resonante también hay que ejercer el liderazgo directivo de diferentes formas y ser constante en su práctica.

Las combinaciones de las habilidades del líder con las competencias del director forman el liderazgo directivo y quien lo posee muestra ambas conductas, especialmente en las situaciones estratégicas organizacionales. Kotter (1991) expresa que: "la dirección parece no funcionar de una forma efectiva, sino va acompañada de grandes dosis de liderazgo".

Todas las organizaciones necesitan de alguien que posea este liderazgo directivo y que sea capaz de contagiar a los que trabajan con él, estimulándolos, movilizándolos y dirigiéndolos adecuadamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pero esto sólo lo pueden lograr si son resonantes. De Lucca (2005) lo corrobora al plantear que "desde una perspectiva biológica, el arte del liderazgo resonante consiste en integrar los pensamientos y las emociones de un modo que encauce la actividad de la gente en la dirección adecuada, independientemente de la situación".

El resultado de esta combinación extraordinaria (resonancia y liderazgo directivo), es alguien con la capacidad de transformar a las organizaciones en verdaderos modelos a seguir, generándoles mayor

competitividad y riqueza. Es gracias a la conexión que existe entre ambos lo que hace fuerte al liderazgo resonante. Como afirman Goleman *et al.* (2004, p. 58): “son precisamente los circuitos que conectan el pensamiento (dirección) y el sentimiento (liderazgo) los que constituyen la base neuronal del liderazgo resonante”.

El principal obstáculo que delimita la resonancia es cuando las personas se creen inútiles, cansadas, estresadas, agitadas, angustiadas, aburridas, enojadas y disgustadas para realizar cualquier trabajo, esto las debilita y obstaculiza la atención para su sintonización. La capacidad de razonamiento va disminuyendo lentamente hasta acabar con ellas. Cuando las personas incurren en estas situaciones es bastante difícil entender las actividades mentales de los demás y terminan obstaculizando su propia resonancia.

Desarrollo

Se puede plantear que muchos directivos son propietarios de sus organizaciones y consideran que este hecho los califica para realizar funciones de dirección y liderazgo, sin embargo, estos están ausentes y lo único que provocan son problemas que se van heredando, convirtiéndolos en líderes disonantes. Goleman *et al.* (2004, p. 49) mencionan que es “la desconexión de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas”. Haciendo que sus equipos de trabajo se desvíen de sus objetivos y se concentren más en la inconformidad colectiva.

A nadie le gusta desalentar a las personas y mucho menos ser líderes disonantes que causen la quiebra de sus empresas. Estos líderes sólo carecen de las competencias del directivo, las habilidades del líder y de la suficiente inteligencia que les ayude a movilizar la resonancia. Por eso es importante para las organizaciones formar líderes resonantes y evitar a los destructivos líderes disonantes.

Todas las investigaciones de liderazgo directivo hechas por los expertos apuntan hacia la relación que existe entre los diferentes tipos de liderazgo con la inteligencia emocional y no creen que los líderes estén dispuestos a pensar en que se puede efectuar un cambio en su liderazgo y crear resonancia en ellos. Se centran más en los resultados económicos, la facturación y el aumento de beneficios. Demuestran que los líderes con mejores resultados son los que utilizan los estilos que provocan un efecto emocional positivo y que recurren en distinta medida a varios de ellos, en función de las circunstancias.

Al igual que Goleman *et al.* (2004, p. 132), quienes apuntan que “los viejos líderes pueden aprender trucos nuevos y tener cambios significativos en su estilo de liderazgo”.

Por lo anterior, mediante este texto se espera identificar si existe relación entre la andragogía, la resiliencia y el *coaching* con la resonancia y el liderazgo directivo. Para ello se parte de la idea de Zayas Agüero (2006, p. 160), acerca de que “en circunstancias resonantes, existe una relación de la dirección con el liderazgo” y así averiguar si estas variables realmente hacen resonante a un líder directivo, haciéndolo capaz de transmitir sintonía a sus equipos de trabajo para transformar a la organización, generando mayor competitividad y mejorando permanentemente los beneficios económicos de la empresa.

Para poder establecer si hay relación entre el liderazgo directivo y la resonancia, primeramente, se definirán y caracterizarán los conceptos anteriores.

Andragogía

La resonancia en el liderazgo directivo comienza con el aprendizaje de los líderes. Pero cabría hacerse una pregunta: ¿cómo aprenden si ya son adultos y tienen una vida llena de experiencias? Knowles (2005, p. 58) menciona que la “andragogía es el verdadero método por el que los adultos se mantienen inteligentes sobre un mundo moderno. Andragogía representa el proceso de aprendizaje en el que la teoría y la práctica se convierten en una”. También hay que considerar que existen estilos de aprendizaje, la inteligencia, la dominancia cerebral y otros elementos que forman parte de la personalidad del líder y que pueden ayudar a la organización a crear su propio liderazgo.

En la resonancia, el aprendizaje del adulto obliga a deshacerse de los hábitos viejos y reemplazarlos por nuevos. El principal problema a vencer del nuevo aprendizaje es la competencia que existe con otros intereses previamente establecidos en el cerebro. Sin embargo, la andragogía ayuda a resolver este problema, al ser una herramienta utilizada para la educación de los adultos, ayuda en los programas formativos de liderazgo directivo y alienta la resonancia en los equipos de trabajo.

Knowles (2005) propone tres niveles en el proceso formativo de los adultos, los cuales permiten esclarecer a la andragogía como una variable en la resonancia del liderazgo directivo:

- En el primer nivel de aprendizaje está el entendimiento de los propósitos y objetivos organizacionales, su revisión periódica es esencial para alentar la resonancia.
- En el segundo nivel está la comprensión de los resultados formativos y operativos en un determinado lapso de tiempo, proporcionando referencias para su evaluación y medición.
- En el tercer nivel aparecen comportamientos y actitudes que definen el liderazgo y la forma de sintonizar con sus equipos de trabajo.

Resiliencia

El aprendizaje da a los líderes nuevos elementos de desarrollo para ellos y para sus organizaciones, pero se tiene que hablar de orden, sinónimo de cambios, y es cuando el desequilibrio y la inestabilidad se presentan. Es cuando menos sintonizados están los equipos de trabajo y la configuración de los grupos emocionalmente inteligentes está de cabeza; la resonancia se vuelve disonancia y la eficacia y eficiencia se extravían, cuando debería de suceder lo contrario, tal como dicen Goleman *et al.* (2004), que en “cuanto más sintonizada se halle la realidad con el ideal, más duradero será el cambio. Esta “sintonización” de la realidad con el ideal (...) crea el marco de referencia más adecuado para superar la disonancia y configurar un grupo emocionalmente inteligente, resonante y eficaz”. Efectivamente, es en este desorden cuando interviene la capacidad de los líderes para enfrentar los desafíos y las adversidades, es cuando se mantienen en pie de lucha, es cuando se hace presente la perseverancia y la tenacidad, es cuando avanzan contra la corriente y mantienen una actitud positiva.

En este contexto habría que preguntarse, ¿qué los hace resistir la adversidad?, cuando prácticamente están vencidos. Infante (1997) asegura que “la resiliencia es una respuesta global en la que se ponen en juego los mecanismos de protección, entendiendo por estos no la valencia contraria a los factores de riesgo, sino aquella dinámica que permite al individuo salir fortalecido de la adversidad, en cada situación específica y respetando las características personales de su ser”.

Estos líderes están convencidos de resolver conflictos por que tienen una visión y cuentan con estrategias adecuadas que les ha ido enseñado la experiencia; son personas que junto con sus equipos de trabajo persisten hasta el final y resisten, aunque se enfrenten a diversos tipos de amenazas. La importancia de contar con personas resilientes dentro de la organización radica en que sabrán encontrar siempre una solución y una forma sencilla para enfrentar cualquier adversidad en cualquier rol en que se encuentren.

El ser resiliente no es un ser extraordinario, por el contrario, es una persona que está en constante movimiento, que tiene metas y experiencias que lo fortalecen, que aprende de su pasado y tiene conciencia de su presente pero permanece alerta y previene su futuro. No obstante y sabiendo que pueden existir riesgos de tipo personal o social, encuentra una oportunidad para vencerlos e incluso rebasar sus propios límites. Es sin duda un logro acompañado, cuidando el uno del otro, creando caminos, encontrando nuevas rutas, descubriendo horizontes, realizando lo imposible mientras lo posible no sucede. Es gracias a esta resiliencia compartida que las empresas deben competir en un entorno globalizado, implementando modelos económicos y de negocios más eficaces, pero sobre todo basándose en actitudes que definan su quehacer organizacional. Por todas estas características que posee, se considera a la resiliencia otra variable que alienta la resonancia en el liderazgo directivo.

Coaching

Una última variable que puede relacionar a la resonancia con el liderazgo directivo organizacional es el *coaching* porque pocas son las empresas que suelen estar marcadas en su dirección por la personalidad y el liderazgo de sus fundadores o dirigentes. Algunos de ellos evolucionan a través de las generaciones y lo hacen gracias a la resonancia que heredaron de sus antecesores. Según Goleman *et al.* (2004, p. 87): “La resonancia no es el mero fruto del estado de ánimo del líder ni de la exactitud de sus apreciaciones, sino del modo en que coordina los distintos estilos de liderazgo (visionario, coaching, afiliativo, democrático, timonel y autoritario). En este sentido, los mejores líderes –que también son los más eficaces- son aquellos que se sirven de las 6 modalidades del liderazgo”.

De todos ellos sólo cuatro alientan la resonancia (visionario, *coaching*, afiliativo y democrático), los otros dos (timonel y autoritario) generan disonancia. Esta situación hace que pocos sean los líderes que permanecen resonantes durante su vida laboral y los menos sean capaces de transferirla a sus sucesores para transformar a sus organizaciones en verdaderas líderes mundiales. Entre los cuatro estilos que alientan la resonancia cabe destacar el liderazgo del *coaching*, el cual tiende puentes de conexión entre los objetivos y las metas de la organización con sus colaboradores, ayudando a estos últimos a desarrollar su potencial a largo plazo con el propósito de convertirlos en líderes, pero habría que preguntarse, ¿cómo transfieren su liderazgo?, sobre todo a sus equipos de trabajo.

Afirman Goleman *et al.* (2004, p. 97): que “hay veces en que el coaching se asemeja a una especie de tutoría activa. Señalemos que, en las empresas más sólidas y estables, la formación continua de los líderes constituye una auténtica fortaleza cultural y la verdadera clave del éxito”. Para que el *coach* sea realmente útil y pueda transferir su liderazgo debe saber cómo aprenden sus equipos de trabajo, debe entender perfectamente bien los problemas a que se enfrentan los líderes desde distintas perspectivas, tanto individuales como grupales y sobre todo debe dominar las estructuras propias de la organización.

El interés por mejorar cualquier forma de trabajo sería en vano si no se toma en cuenta el factor humano, una herramienta que puede contribuir a que las personas tengan un mejor desempeño es el

coaching, ya que nos ayuda a conocernos más individualmente y saber de nuestros propios recursos o limitaciones, así como ver un desafío no como un problema sino como la oportunidad de adquirir un nuevo aprendizaje o mayores habilidades.

Una de las características principales del proceso de *coaching* tiene que ver con el diseño de estrategias para pensar y actuar, es por tanto, una tecnología que se enfoca en generar nuevas actitudes para producir cambios significativos en el desempeño, logrando un impacto en el logro de objetivos de la organización. En este proceso de formación, el coach debe acompañar a sus equipos de trabajo en todo momento hasta asegurarse de que su liderazgo ha sido transferido.

Alcance y delimitación

En las organizaciones existen directivos que pretenden ser líderes y aún peor, líderes que pretenden ser resonantes, sin darse cuenta de que sus equipos de trabajo se encuentran inmersos en emociones negativas y que en la realidad laboral esto provoca mucho enfado, ansiedad e insatisfacción en los trabajadores. Lo malo es que, a pesar de estas situaciones, el supuesto líder continúa tratando de enviar mensajes de optimismo a su gente, sin percatarse que su mensaje no tiene resonancia alguna, es decir, no hace efecto, simplemente porque no es capaz de sintonizar con ellos para contagiarlos.

Esta actitud, como afirman Goleman *et al.* (2004, p. 128): "(...) resulta lamentable y es triste que el líder se halle desconcertado de sí mismo, pero todavía lo es más la frecuencia con que se repiten este tipo de situaciones. De hecho, cuanto más elevado es el nivel que ocupa un determinado líder, menos exacta suele ser la evaluación que lleva a cabo de sí mismo". Lo peor es que por la falta de resonancia el líder no se entera de las malas noticias sobre la empresa, tampoco se entera de los sentimientos de su gente y de que nadie entiende el significado de sus pláticas motivadoras. Sin embargo, considerando las variables propuestas que relacionan la resonancia con el liderazgo directivo es posible desarrollar capacidades con distinta formas y diversos niveles, generando los signos más significativos del liderazgo resonante que es el entusiasmo y el optimismo personal.

También a través de estas variables se encuentran formas de contagiar a los equipos de trabajo, haciéndolos sentir inspirados, motivados y entusiasmados, facilitando la cohesión que se necesita para el trabajo colectivo y centrándolos en su actividad laboral incluso cuando se estén enfrentando a condiciones críticas, adversas o situaciones de tensión, originadas por la naturaleza propia del trabajo o por cualquier otro tipo de variables imprevistas del entorno. La relación de la resonancia con el liderazgo directivo fortalecerá la productividad y los beneficios económicos de la organización.

Propuesta

Toda organización necesita que el líder tenga una actitud innata para incrementar la motivación de los empleados o colaboradores y que sean capaces de alentar su resonancia; que los enseñe a actuar ante las diferentes situaciones que se presentan dentro de la interacción laboral entre jefes y subordinados; que estimule a las personas hacia la producción; que reorganice las relaciones y hagan efectiva la comunicación; que los predisponga al trabajo en equipo y a la colaboración, para que descubran sus potencialidades y las pongan en funcionamiento.

Al analizar todas estas ideas, resulta obvio que en las organizaciones no sólo se debe alentar la resonancia entre los líderes, también entre todos los empleados, sin perder la objetividad y el poder de decisión de los mismos.

Por lo tanto, para lograr ser resonantes es necesario el trabajo en equipo y llevarlo a través del aprendizaje andragógico, pasando por la experiencia resiliente y terminando en la transferencia del liderazgo por medio del *coaching*. Por lo que se propone que estas variables sean las que relacionan la resonancia con el liderazgo directivo y su aplicación se base en los trabajos realizados por Hawkins (2012) donde destaca que:

“(…) al servir a los miembros individuales del equipo, es importante que no se limite a servir al yo fragmentado y egoísta, sino que ayude a que cada persona encuentre su vocación, su servicio, su propósito en hacer lo que sea necesario en este mundo. Al servir al equipo, el hecho de convertirse en un equipo de alto rendimiento no es un fin en sí mismo, sino un medio para que el equipo mejore a la hora de crear valor para sus grupos de interés. Al servir a la organización se necesita asegurarse que el trabajo con la persona o el equipo no es un fin en sí mismo, sino algo que posibilita que las personas y el equipo lideren y gestionen de forma más efectiva la organización a través de su siguiente fase de desarrollo, de tal forma que la organización pueda dar todo su potencial y hacer una mejor contribución al mundo en general”.

La conexión es esa siguiente fase, lo que mueve la resonancia, aquello que atrae a los elementos del equipo que se lidera, a los clientes, inversores, proveedores, socios, supervisores y a todos los involucrados con la organización. Es lo que termina formando a los equipos de alto rendimiento y los hace resonantes.

Conclusiones

Podemos concluir que para poder lograr un desarrollo en el liderazgo directivo y hacerlo resonante es necesario superar dos obstáculos que actualmente enfrentan la mayoría de los dueños, directivos y gerentes. El primero de ellos es que no creen en la posibilidad de cambio y el segundo es que para cambiar se requiere de verdadero interés y disposición para hacerlo y la mayoría de ellos no lo tienen.

Sin embargo, Goleman *et al.* (2004:132) mencionan que: “(…) los viejos líderes pueden aprender trucos nuevos. Porque lo cierto es que los líderes pueden experimentar –y experimentan– cambios significativos en su estilo de liderazgo que, en algunos casos, llegan a transformar toda su vida, se transmiten a sus equipos y acaban provocando el cambio de toda la organización”. Esto sólo lo pueden lograr si los líderes se vuelven andragógicos.

Dentro del entorno empresarial existen diferentes factores que pueden beneficiar o afectar la toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos de cualquier estructura organizacional. Entre la gran variedad de temas se encuentra la resiliencia empresarial que hace referencia a la capacidad que tiene cada organización para sobreponerse de las adversidades por las que se atraviesa, ya sean internas o externas, ayudándose de lo que se dispone en ese momento y enfrentando la realidad de la situación en la que se encuentran para dar un significado a los tiempos difíciles y salir adelante. El objetivo de la resiliencia empresarial es preparar a las organizaciones para que sean más fuertes en cualquiera de sus niveles jerárquicos y lograr que se aliente la resonancia del liderazgo.

Por último, algunos autores argumentan que el *coaching* de equipo está más enfocado en las relaciones externas que en las internas entre los miembros, y que se centra más en la contribución del grupo al

sistema general que en la propia satisfacción. En este artículo ya se ha fundamentado que este concepto tiene que modificarse por el *coaching* de equipos de alto rendimiento que es lo que verdaderamente alienta la resonancia.

Bibliografía y referencias

- Arteaga, A. y Ramón, S. (2009). Liderazgo Resonante según género. *Rev. Redalyc. Multiciencias*, 9(3):289-295.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader. The leadership classic*. Filadelfia: Warren Bennis.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*. México: Grijalbo.
- De Lucca, V. (2005). *Conversemos acerca del liderazgo femenino*. Venezuela: Universidad de los Andes.
- Goleman, D. Boyatzis, R. y Mckee, A. (2004). *El Líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Novoprint.
- Hernández S. R., Fernández C. C. y Baptista L. P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. México: Granica.
- Infante, F. (1997). *Acciones específicas que los jóvenes y los agentes de salud tornan para promover la resiliencia en los primeros*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Diego Portales, Santiago de Chile.
- Knowles, M. H. (2005). *The adult learner, the definitive classic in adult education and human resource development*. California: Elsevier.
- Kotter, J. (1991). El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito. *Harvard Deusto Business Review*, (45):3-12.
- Palomo Vadillo, M. T. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. México: Alfa Omega.
- Zayas Agüero, P. M. (2006). *Liderazgo Empresarial*. La Habana, Cuba: Universidad de Holguín.