

ESCUELA DE LÍDERES



SANTO
TOMÁS

Bitácora de trabajo

20
25



LECTURAS SUGERIDAS



SANTO
TOMÁS

DIRECCIÓN
DE ASUNTOS
ESTUDIANTILES

Escuela
de líderes

Lectura sugerida

La inteligencia social y la biología del liderazgo¹

Nuevas investigaciones sobre el cerebro muestran que los líderes pueden mejorar el desempeño del grupo al comprender la biología de la empatía.

por Daniel Goleman y Richard Boyatzis

En 1998, uno de nosotros, Daniel Goleman, publicó en estas páginas su primer artículo sobre inteligencia emocional y liderazgo. La respuesta a “¿Qué hace a un líder?” fue entusiasta. Las personas de la comunidad de los negocios y de otros sectores sociales comenzaron a hablar del papel esencial que juegan la empatía y el autoconocimiento en el liderazgo eficaz. El concepto de inteligencia emocional sigue ocupando un lugar prominente en la literatura sobre el liderazgo y en las prácticas cotidianas de coaching. Pero en los últimos cinco años, la investigación en el campo emergente de la neurociencia social -disciplina que estudia lo que sucede en el cerebro cuando las personas interactúan- está comenzando a revelar nuevas y sutiles verdades sobre lo que hace a un buen líder.

El hallazgo más destacado señala que ciertas cosas que los líderes hacen, específicamente demostrar empatía y adaptarse a los estados de ánimo de los demás, literalmente afecta tanto su propia química cerebral como la de sus seguidores. De hecho, los investigadores han descubierto que la dinámica entre líder y seguidor no se trata de dos (o más) cerebros independientes reaccionando mutuamente en forma consciente o inconsciente. En lugar de aquello, las mentes individuales, en cierto sentido, se fusionan en un solo sistema. Creemos que los grandes líderes son aquellos cuya conducta apalanca poderosamente el sistema de interconexión del cerebro. En el continuo neuronal, los ubicamos en el extremo opuesto a las personas con serios trastornos sociales, tales como el autismo o el síndrome de Asperger, que son caracterizados por el subdesarrollo en aquellas áreas del cerebro asociadas con la interacción social. Si estamos en lo correcto, se deduce que una manera potente de convertirse en un mejor líder es encontrar contextos auténticos en los cuales aprender los tipos de conductas sociales que refuerzan el sistema de circuitos sociales del cerebro. Es decir, liderar eficazmente, tiene que ver más con desarrollar un interés genuino en las personas y el talento para fomentar emociones positivas en aquellas cuya cooperación y apoyo usted requiere, que con dominar situaciones, o incluso con dominar conjuntos de destrezas sociales.

¹ Copyright 2008 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados.

La idea de que el liderazgo eficaz se trata de tener círculos sociales poderosos en el cerebro nos ha impulsado a extender nuestro concepto de la inteligencia emocional, el cual habíamos fundamentado en las teorías de la psicología individual. Un concepto basado más en las relaciones para evaluar el liderazgo es la inteligencia social, la cual definimos como un conjunto de competencias interpersonales construidas sobre circuitos neuronales específicos (y sistemas endocrinos relacionados) que inspiran a los otros a ser eficaces.

La idea que señala que los líderes requieren destrezas sociales no es nueva, por cierto. En 1920, Edward Thorndike, psicólogo de Columbia University sostuvo que “el mejor mecánico en una fábrica podría fracasar como capataz debido a la carencia de inteligencia social”. Más recientemente, nuestro colega, Claudio Fernández-Aráoz, descubrió mediante un estudio sobre ejecutivos recién promovidos al más alto nivel, que aquellos que habían sido contratados por su autodisciplina, empuje, e intelecto a veces eran despedidos posteriormente por no tener las destrezas sociales básicas. En otras palabras, las personas estudiadas por Fernández-Aráoz eran sumamente inteligentes, pero su incapacidad para desenvolverse bien socialmente en su trabajo era, en términos profesionales, autodestructiva.

Lo nuevo de nuestra definición de inteligencia social es su base biológica, la cual exploraremos en las siguientes páginas. Utilizando el trabajo realizado por neurocientíficos, nuestros propios esfuerzos en investigación y consultoría, y las conclusiones de investigadores afiliados al Consortium of Research on Emotional Intelligence in Organizations, le mostraremos cómo traducir conocimiento recién adquiridos sobre las neuronas espejo, las células fusiformes y los osciladores, en conductas prácticas y socialmente inteligentes que pueden fortalecer los vínculos neuronales entre usted y sus seguidores.

Los seguidores reflejan a sus líderes, literalmente

Tal vez el descubrimiento reciente más impresionante en la neurociencia conductual es la detección de neuronas espejo en áreas altamente dispersas del cerebro. Neurocientíficos italianos las descubrieron por casualidad mientras monitoreaban una célula específica en el cerebro de un mono que se activaba sólo cuando el mono levantaba su brazo. Un día, uno de los asistentes del laboratorio levantó un coco de helado a su propia boca e impulsó una reacción en la célula del mono. Fue la primera evidencia que demostró que el cerebro está lleno de neuronas que emulan, o reflejan, lo que otro ser hace. Esta clase de células cerebrales -hasta aquel entonces desconocida opera como un Wi-Fi neuronal que nos permite navegar en nuestro mundo social. Cuando detectamos en forma consciente o inconsciente las emociones de otra persona mediante sus acciones, nuestras neuronas crean una sensación instantánea de experiencia compartida.

Las neuronas espejo tienen una importancia especial dentro de las organizaciones debido a que las emociones y acciones de los líderes impulsan a los seguidores a reflejar esos sentimientos y hechos. Los efectos de activar el sistema de circuitos neuronales en los cerebros de los seguidores pueden ser muy potentes. En un estudio realizado recientemente, nuestra colega Marie Dasborough observó dos grupos: uno recibió un feedback negativo sobre su desempeño acompañado por señales emocionales positivas, es decir, con el ceño fruncido y los ojos entrecerrados. En las siguientes entrevistas realizadas para comparar los estados emocionales de los dos grupos, las personas que habían recibido un feedback positivo acompañado de señales emocionales negativas dijeron que se habían sentido peor acerca de su desempeño que los participantes que habían recibido un feedback negativo pero expresado de forma agradable. De hecho, la forma de entrega del mensaje fue más importante que el mensaje mismo. Y todos saben que cuando las personas se sienten mejor, se desempeñan mejor. En consecuencia, si los líderes esperan obtener lo mejor de sus empleados, deben seguir siendo exigentes pero de manera que fomenten un estado de ánimo positivo en sus equipos. La antigua táctica de la zanahoria y el garrote, por sí sola, no tiene sentido neuronal; los sistemas tradicionales de incentivos simplemente no bastan para lograr el mejor desempeño de los seguidores.

He aquí un ejemplo de lo que sí funciona. Resulta que existe un subconjunto de neuronas espejo cuya única función es detectar las sonrisas y las risas de otra gente, impulsando sonrisas y risas de vuelta. Un jefe lacónico y sin sentido del humor rara vez hará funcionar esas neuronas en los miembros de su equipo, pero un jefe que se ríe y establece un ritmo relajado hace que esas neuronas funcionen, provocando la risa espontánea y, como resultado, consolida su equipo. Un grupo unido es aquel que se desempeña bien, tal como lo ha demostrado nuestro colega Fabio Sala en su investigación. Descubrió que los líderes con mejor desempeño provocaban la risa de sus subordinados tres veces más, en promedio, que los líderes de desempeño mediano.

¿Tienen las mujeres circuitos sociales más fuertes?

Las personas a menudo preguntan si las diferencias de género son un factor importante en las destrezas de inteligencia social que se requieren para un liderazgo destacado. La respuesta es sí y no. Es verdad que las mujeres, en promedio, suelen tener más habilidades que los hombres para percibir directamente las emociones de los demás, mientras que los hombres suelen tener más confianza social, al menos en los entornos laborales. Sin embargo, las diferencias de género en la inteligencia social que son dramáticas en la población en general casi no existen entre los líderes más exitosos.

Cuando Margaret Hopkins de University of Toledo estudió cientos de ejecutivos en un importante banco, detectó diferencias de género en la inteligencia social en el grupo en general pero no entre los hombres más eficaces y las mujeres más eficaces. Ruth Malloy de Hay Group descubrió un patrón similar en su estudio sobre varios CEO de empresas internacionales. Está claro que el género no determina el destino neuronal.

Otros estudios han demostrado que estar de buen humor ayuda a las personas a absorber información en forma eficaz y a responder ágil y creativamente. En otras palabras, la risa es un tema serio.

Ciertamente, hizo la diferencia en un hospital universitario en Boston. Dos médicos a quienes llamaremos doctor Burke y doctor Humboldt estaban compitiendo por el puesto de CEO de la corporación que administraba ese y otros hospitales. Ambos dirigían sus propios departamentos, eran excelentes médicos y habían publicado artículos de investigación ampliamente citados en prestigiosas revistas médicas. Pero tenían personalidades muy distintas. Burke era intenso, enfocado en su trabajo e impersonal. Era un perfeccionista implacable y usaba un tono combativo que mantenía a su personal permanentemente tenso. Humboldt era igual de exigente, pero era un hombre muy cálido, incluso tenía algo de lúdico en su personalidad cuando se relacionaba con el personal, sus colegas y los pacientes. Los observadores se percataron de que las personas sonreían y bromeaban más entre sí, incluso eran más propensas a decir lo que pensaban en el departamento de Humboldt que en el de Burke. El mejor talento a menudo terminaba abandonando el departamento de Burke; en contraste, las personas destacadas eran atraídas al clima laboral más cálido de Humboldt. Reconociendo el estilo de liderazgo socialmente inteligente de Humboldt, el directorio de la corporación del hospital lo nombró CEO.

El líder “finamente sintonizado”

A menudo, los grandes ejecutivos hablan de liderar la intuición. En efecto se reconoce que tener buenos instintos es una ventaja para un líder en cualquier contexto, ya sea para interpretar el estado de ánimo de la organización o para conducir una negociación delicada con la competencia. Los estudiosos del liderazgo caracterizan este talento como la capacidad de reconocer patrones, y señalan que habitualmente es el resultado de una vasta experiencia. Su consejo es: confíe en su intuición, pero considere varias opiniones cuando tome decisiones. Es una buena práctica, por cierto, pero los ejecutivos no siempre tienen tiempo para consultar con docenas de personas.

Los hallazgos de la neurociencia sugieren que es probable que este enfoque sea demasiado cauto. La intuición también está en el cerebro y es producida en parte por un tipo de neurona conocida como células fusiformes debido a su forma. Son aproximadamente cuatro veces más grandes que el resto de las células cerebrales, con una rama extra larga para que sea más fácil unirse a otras células y transmitirles pensamientos y sentimientos más rápidamente. Esta conexión ultrarrápida de emociones, creencias y juicios crea lo que los científicos conductuales denominan nuestro sistema de orientación social. Las células fusiformes impulsan redes neuronales que entran en juego cada vez que debemos elegir la mejor respuesta entre muchas, incluso cuando la tarea es tan rutinaria como seleccionar las prioridades del día de una lista de cosas por hacer. Estas células también nos ayudan a calcular si alguien es confiable y si es la persona adecuada (o no) para un trabajo. En menos de la vigésima parte de un segundo, nuestras células fusiformes disparan información de cómo nos sentimos respecto de esa persona; estos agudos juicios pueden resultar ser muy precisos, tal como lo han comprobado los indicadores de seguimiento. En consecuencia, los líderes no deberían temer actuar siguiendo esos juicios, siempre y cuando también estén sintonizados con los estados de ánimo de otras personas.

Esta sintonización es literalmente física. Los seguidores de un líder eficaz experimentan compenetración con él, o, lo que nosotros y nuestra colega Ann McKee denominamos “resonancia”. Gran parte de esta sensación se genera inconscientemente, gracias a las neuronas espejo y los sistemas de circuitos de las células fusiformes. Pero además, hay otro tipo de neuronas involucradas: los osciladores coordinan físicamente a las personas regulando cómo y cuándo sus cuerpos se mueven juntos. Es posible ver a los osciladores actuando cuando uno ve a dos personas a punto de darse un beso; sus movimientos se parecen a un baile, un cuerpo respondiendo perfectamente al otro. La misma dinámica ocurre cuando dos violonchelistas tocan juntos. No sólo tocan las notas al unísono, sino que gracias a los osciladores, los hemisferios derechos de los cerebros de los dos músicos están coordinados más estrechamente de lo que están los lados izquierdos y derechos del cerebro de cada uno de ellos.

Ponga en marcha sus neuronas sociales

La activación de las neuronas sociales podemos verla en todas partes. En una ocasión analizamos un video de Herb Kelleher, uno de los cofundadores y ex CEO de Southwest Airlines, paseando por los pasillos del aeropuerto Love Field de Dallas, el centro neurálgico de la línea aérea. Prácticamente podíamos verlo activando las neuronas espejo, los osciladores y otros sistemas de circuitos sociales en cada persona con la cual se topaba; ofrecía grandes sonrisas, saludaba de la mano a los clientes mientras les decía lo mucho que apreciaba que hicieran negocios con Southwest, abrazaba a los empleados mientras les agradecía su buen trabajo. A cambio, recibió exactamente lo que daba. Una reacción típica fue la de la aeromoza cuyo rostro se iluminó cuando se encontró inesperadamente con su jefe. “¡Oh, querido!”, dijo impulsivamente, llena de entusiasmo, y le dio un gran abrazo. Ella después explicó: “Todos se sienten como parte de la familia con él”.

Lamentablemente no es fácil transformarse en un Herb Kelleher o en un Humboldt si usted ya no lo es. No conocemos métodos claros para fortalecer las neuronas espejo, las células fusiformes y los osciladores; son miles los que se activan por segundo durante cualquier encuentro y sus patrones exactos de activación permanecen elusivos. Es más, los intentos forzados por exhibir inteligencia social a menudo pueden ser contraproducentes. Cuando se hace un esfuerzo intencional para coordinar movimientos con otra persona, no sólo se activan los osciladores. En tales situaciones, el cerebro usa otros circuitos menos expertos para iniciar y guiar los movimientos; el resultado es que la interacción parece forzada.

La única forma de desarrollar eficazmente su sistema de circuitos sociales es emprender la dura tarea de cambiar su conducta (vea “Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance”, HBR December 2001, de Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee). Las empresas interesadas en el desarrollo del liderazgo deben comenzar por evaluar la voluntad de las personas para someterse a un programa de cambio. Los candidatos entusiastas deberían primero desarrollar una visión personal para el cambio y luego deberían someterse a una rigurosa evaluación del diagnóstico, similar a un examen médico, para identificar las áreas de debilidades y fortalezas sociales. Equipada con este feedback, la persona que aspira a ser líder puede ser entrenada en áreas específicas en donde desarrollar mejores destrezas sociales tendrá la mayor recompensa. El entrenamiento puede extenderse desde ensayar mejores formas de interactuar y probarlas en cada ocasión, pasando por ser observado por un coach quien le entregará posteriormente un informe respecto de lo que observó. Hasta aprender directamente de un modelo a imitar. Opciones hay muchas, pero el camino al éxito siempre es duro.

Cómo llegar a tener más inteligencia social

Para ver de qué trata el entrenamiento en inteligencia social, considere el caso de una alta ejecutiva a quien llamaremos Janice. Había sido contratada como ejecutiva de marketing por una empresa Fortune 500 por su experticia en negocios, su destacada trayectoria como una pensadora y planificadora estratégica, su reputación para hablar sin rodeos y su capacidad para anticiparse a los temas de negocios eran claves para lograr los objetivos. Sin embargo, dentro de los primeros seis meses en el puesto, Janice se movió con torpeza; los otros ejecutivos la veían como una persona agresiva y obstinada, carente de astucia política y descuidada respecto de lo que decía y a quién, sobre todo cuando se trataba de superiores.

Para salvar a esta líder prometedora, el jefe de Janice llamó a Kathleen Cavallo, psicóloga organizacional y consultora senior de Hay Group, quien inmediatamente sometió a Janice a una evaluación de 360 grados. Sus subordinados directos, pares y ejecutivos le otorgaron puntajes bajos a Janice en empatía, orientación al servicio, adaptabilidad y manejo de conflictos. Cavallo se informó mejor al tener conversaciones confidenciales con las personas que trabajaban más estrechamente con Janice. Sus quejas se centraban en su incapacidad para establecer relaciones con las personas o incluso para percatarse de sus reacciones. En resumen: Janice no sabía interpretar las normas sociales de un grupo ni reconocía las pautas emocionales de las personas cuando violaba esas normas. Más peligroso aún, Janice no se daba cuenta de que estaba siendo demasiado directa cuando gestionaba hacia arriba. Cuando tenía una fuerte diferencia de opinión con un jefe, no era capaz de darse cuenta de cuándo debía parar. Su enfoque de “pongamos todo sobre la mesa y resolvámoslo” estaba poniendo en peligro su trabajo; la alta dirección se estaba aburriendo de su actitud.

Cuando Cavallo presentó este feedback de desempeño a Janice como una señal de alarma, ella por cierto se sintió remecida al descubrir que su puesto podía estar en peligro. Sin embargo, lo que más le afectó fue darse cuenta de que no estaba teniendo el impacto que deseaba en otras personas. Cavallo inició sesiones de coaching con Janice en las que ésta describía éxitos y fracasos notables de su día. Mientras más tiempo dedicaba Janice a revisar estos incidentes, más fácil se le hacía reconocer la diferencia entre expresar una idea con convicción y actuar como una fiera. Comenzó a anticiparse a cómo podrían reaccionar las personas con ella en una reunión o durante una evaluación negativa de desempeño; ensayó formas más astutas de presentar sus opiniones; y desarrolló una visión personal para el cambio. Una preparación mental como ésta activa el sistema de circuitos sociales del cerebro, fortaleciendo las conexiones neuronales que se requieren para actuar eficazmente; por esa razón los atletas olímpicos dedican cientos de horas a la revisión mental de sus movimientos.

En cierto momento, Cavallo le pidió a Janice que nombrara un líder de la organización que tuviera excelentes habilidades de inteligencia social. Janice identificó a un veterano ejecutivo senior que dominaba a la perfección el arte de la crítica y la expresión del desacuerdo en las reuniones sin perjudicar las relaciones. Ella le solicitó que le ayudara siendo su coach, y se cambió a un puesto que le permitiera trabajar con él, en el que estuvo dos años. Janice tuvo la suerte de encontrar a un mentor que creía que parte del trabajo de un líder es desarrollar capital humano. Muchos jefes preferirían evitar a un empleado problema en vez de ayudarlo a mejorar. El nuevo jefe de Janice la aceptó porque reconoció que sus otras fortalezas eran sumamente valiosas, y su intuición le decía que Janice podía mejorar con ayuda.

Antes de las reuniones, el mentor de Janice le hacía coaching acerca de cómo expresar su opinión respecto de temas polémicos y de cómo hablar con sus superiores, y también le enseñó el arte de dar feedback de desempeño. Observándolo día tras día, Janice aprendió a animar a las personas aún cuando cuestionaba sus posturas o criticaba su desempeño. Pasar tiempo con un modelo vivo de conductas eficaces brinda el estímulo perfecto para nuestras neuronas espejo, lo que nos permite experimentar, internalizar y, en última instancia, emular directamente lo que observamos.

La transformación de Janice fue genuina y completa. En cierto sentido, comenzó siendo una persona y terminó siendo otra. Si usted lo piensa, es una importante lección de la neurociencia: debido a que nuestra conducta crea y desarrolla redes neuronales, no necesariamente somos prisioneros de nuestros genes y de las experiencias de nuestra infancia temprana. Los líderes pueden cambiar si, al igual que Janice, están dispuestos a hacer el esfuerzo. A medida que avanzaba en su entrenamiento, las conductas sociales que estaba aprendiendo pasaron a ser más habituales para ella. En términos científicos, Janice estaba fortaleciendo sus circuitos sociales mediante la práctica. Y a medida que el resto le respondía, sus cerebros se conectaban con el de ella con mayor profundidad y eficacia, lo que fortalecía los circuitos de Janice en un círculo virtuoso. El resultado: Janice pasó de estar a punto de ser despedida a ser ascendida a un puesto dos niveles más arriba.

Pocos años después, algunos miembros del personal de Janice se fueron de la empresa porque no estaban contentos, por lo cual le pidió a Cavallo que volviera. Cavallo descubrió que no obstante que Janice había llegado a dominar el arte de comunicarse y conectarse con la dirección y con sus pares, a veces todavía no entendía algunas señales provenientes de sus subordinados directos cuando intentaban mostrar su frustración. Con más ayuda de Cavallo, Janice fue capaz de revertir la situación reenfocando su atención en las necesidades emocionales de su personal y afinando su estilo de comunicación. Las encuestas de opiniones

¿Es usted un líder socialmente inteligente?

Para medir la inteligencia social de un ejecutivo y ayudarlo a desarrollar un plan para mejorarla, tenemos un especialista que administra nuestra herramienta de evaluación conductual, el Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI, por sus siglas en inglés). Es un instrumento de evaluación de 360 grados, mediante el cual los jefes, pares, subordinados directos, clientes, e incluso a veces miembros de la familia, evalúan a un líder según siete cualidades de inteligencia social.

Obtuvimos estas siete cualidades integrando nuestro marco de inteligencia social existente con datos recopilados por nuestros colegas en Hay Group, quienes usaron indicadores duros para captar la conducta de líderes con un desempeño destacado en cientos de empresas al cabo de dos décadas. A continuación hay una lista de cada una de las cualidades, seguidas de algunas de las preguntas que usamos para evaluarlas.

EMPATÍA	SINTONIZACIÓN	CONCIENCIA ORGANIZACIONAL	INFLUENCIA	DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS	INSPIRACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO
¿Entiende qué motiva a las otras personas, incluso a aquellas de orígenes distintos?	¿Escucha atentamente y piensa en cómo se sienten los demás?	¿Aprecia la cultura y los valores del grupo o de la organización?	¿Convince a los demás fomentando su participación en discusiones y apelando a sus intereses personales?	¿Hace coaching y actúa como mentor involucrado e invierte tiempo y energía personal en ello?	¿Articula una visión atractiva, construye espíritu de grupo y fomenta un tono emocional positivo?	¿Solicita aportes de todos en su equipo?
¿Es sensible a las necesidades de los otros?	¿Está sintonizado con los estados de ánimo de los demás?	¿Entiende las redes sociales y conoce sus normas tácitas?	¿Obtiene el apoyo de personas claves?	¿Entrega feedback que las personas encuentran útil para su desarrollo profesional?	¿Lidera obteniendo lo mejor de las personas?	¿Apoya a todos los miembros del equipo y fomenta la cooperación?

efectuadas entre el personal de Janice antes y después de la segunda ronda de coaching de Cavallo demostraron fuertes incrementos en su comportamiento emocional y en su intención de permanecer en la organización. Janice y el personal también lograron un incremento de 6% en las ventas anuales, y tras otro exitoso año, la nombraron presidenta de una unidad de miles de millones de dólares. Las empresas claramente pueden beneficiarse mucho al someter a las personas a programas como el que pasó Janice.

Los indicadores duros de la inteligencia social

Nuestra investigación en la última década ha confirmado que existe una gran brecha de desempeño entre los líderes que tienen inteligencia social y las que no. En un importante banco, por ejemplo, encontramos que los niveles de competencia de inteligencia social de un ejecutivo predecían con más precisión las evaluaciones anuales de desempeño que las competencias de inteligencia emocional de autoconocimiento y autogestión. (Para una breve explicación de nuestra herramienta de evaluación, la que se enfoca en siete dimensiones, vea el recuadro “¿Es usted un líder socialmente inteligente?”).

La inteligencia social resulta ser especialmente importante en situaciones de crisis. Considere la experiencia de los empleados en un importante sistema de atención en salud de una provincia canadiense que había pasado por una reorganización junto con fuertes recortes económicos. Las encuestas internas revelaron que los empleados de primera línea se sentían frustrados por ser incapaces de prestar una atención de nivel a sus pacientes. En particular, los empleados cuyos líderes tenían puntajes bajos en inteligencia social informaban necesidades de cuidado insatisfechas de los pacientes y fatiga emocional, a una tasa tres veces y cuatro veces más alta, respectivamente, que sus colegas que contaban con líderes que los apoyaban. Al mismo tiempo, las enfermeras que tenían jefes con inteligencia social decían tener una buena salud emocional y una mejor capacidad de cuidar a sus pacientes, incluso durante el estrés de despidos (vea el recuadro “La química del estrés”). Estos resultados deberían ser lectura obligatoria para los consejos de administración en empresas de empresas en crisis. Estos consejos normalmente favorecen la experticia por sobre la inteligencia social cuando seleccionan a alguien para que dirija la institución durante períodos difíciles. Un ejecutivo requiere ambas cosas para manejar una crisis.

A medida que exploramos los descubrimientos de la neurociencia, nos llama la atención ver cuán estrechamente se relacionan las mejores teorías psicológicas del desarrollo con los nuevos mapas de los circuitos del cerebro. En los años 50, por ejemplo, el pediatra y psicoanalista británico D.W. Winnicott promovía la idea de que el juego era una forma de acelerar el aprendizaje de los niños. Asimismo, el médico

y psicoanalista también británico John Bowlby enfatizó la importancia de brindar una base segura desde la cual las personas pueden esforzarse por lograr metas, tomar riesgos sin temores injustificados y explorar nuevas posibilidades libremente. Los ejecutivos endurecidos podrían pensar que es absurdamente indulgente y financieramente insostenible preocuparse de dichas teorías en un mundo donde el desempeño y las utilidades son el criterio del éxito. Pero a medida que nuevas formas científicas de medir el desarrollo humano comiencen a confirmar estas teorías y vincularlas directamente con el desempeño, el así llamado lado blando de los negocios comienza a aparecer bastante menos blando después de todo.

La química del estrés

Cuando las personas están bajo estrés, los aumentos súbitos en las hormonas del estrés, adrenalina, cortisol, afectan fuertemente su razonamiento y cognición. Cuando está presente en niveles bajos, el cortisol facilita la capacidad para pensar y otras funciones mentales, por lo cual la presión oportuna para demandar desempeño y las críticas dirigidas de los subordinados ciertamente pueden ser útiles. No obstante, cuando las exigencias de un líder son demasiadas para ser manejadas por un subordinado, los aumentos en los niveles de cortisol además de un fuerte golpe de adrenalina pueden paralizar las capacidades clave de la mente. La atención se fija en la amenaza del jefe y no en el trabajo que hay que hacer; la memoria, la planificación y la creatividad salen perdiendo. Las personas recurren a sus antiguos hábitos, independiente de cuán inadecuados sean para abordar nuevos desafíos.

Las críticas mal expresadas y las expresiones de ira por parte de los líderes son impulsores comunes de incrementos hormonales repentinos. De hecho, cuando los científicos de laboratorios quieren estudiar los niveles de más altos de hormonas del estrés, simulan una entrevista de trabajo en la cual un postulante recibe personalmente críticas intensas, es decir, el equivalente de un jefe despedazando el desempeño de un subordinado. Asimismo, los investigadores creen que cuando alguien que es muy importante para una persona expresa desprecio o indignación hacia ella, su sistema de circuitos de estrés impulsan una explosión de hormonas de estrés y un aumento del ritmo cardíaco de 30 a 40 latidos adicionales por minuto. Entonces, debido a la dinámica interpersonal de las neuronas espejo y los osciladores, la tensión se propaga a otras personas. Antes de darse cuenta, las emociones destructivas han contagiado a un grupo entero inhibiendo su desempeño.

Los líderes tampoco son inmunes al contagio de estrés. Una razón más para que dediquen tiempo a entender la biología de sus emociones.



Lectura sugerida

Ponga el acento en sus fortalezas¹

Usted podría tener más que ganar desarrollando sus talentos y potenciando sus habilidades innatas que tratando de corregir sus debilidades. He aquí una manera sistemática de descubrir quién es usted en su mejor faceta.

por Laura Morgan Roberts, Gretchen Spreitzer, Jane Dutton, Robert Quinn, Emily Heaphy y Brianna Barker.

La mayor parte de las veces, el feedback acentúa lo negativo. Durante las evaluaciones formales de empleados, las discusiones invariablemente se enfocan en “áreas de mejoramiento”, aún si la evaluación general es elogiosa. Informalmente, el escozor de las críticas dura más que el bálsamo de los elogios. Múltiples estudios han demostrado que las personas prestan profunda atención a la información negativa. Por ejemplo, cuando se les pide recordar algún suceso emocional importante, las personas evocan cuatro recuerdos negativos por cada recuerdo positivo. No es de extrañar que la mayoría de los ejecutivos entregue y reciba evaluaciones de desempeño con el mismo entusiasmo de un niño que va camino al dentista.

El feedback tradicional y correctivo tiene su utilidad, desde luego; toda organización debe filtrar a sus empleados deficientes y asegurar que todo el mundo se desempeñe a un nivel de competencia esperado. Lamentablemente, el feedback que expone defectos puede llevar a que ejecutivos talentosos inviertan demasiado en apuntalar o encubrir sus debilidades percibidas, o se impongan a sí mismos un molde que no les acomoda. Paradójicamente, ese foco en las áreas problema impide a las empresas obtener el mejor desempeño de su gente. Después de todo, es raro el jugador de fútbol que funciona igualmente bien en cualquier posición. ¿Por qué un centrodelantero innato habría de esforzarse por desarrollar su habilidad como defensa?

La alternativa, como los investigadores de Gallup Organization Marcus Buckingham, Donald Clifton y otros han sugerido, es fomentar la excelencia del centrodelantero identificando y explotando sus fortalezas únicas. Es una paradoja de la psicología humana que, mientras la gente recuerda las críticas, responde a los elogios. Las primeras los hacen defensivos y, por ende, adversos al cambio, mientras que los segundos generan confianza y el deseo de desempeñarse mejor. Los ejecutivos que desarrollan sus fortalezas pueden alcanzar su máximo potencial. Este enfoque positivo no pretende ignorar o negar los problemas identificados por los mecanismos tradicionales de feedback. Más bien, ofrece una experiencia de feedback separada y única que compensa la información negativa. Permite a los

ejecutivos sacar partido de fortalezas de las que podrían o no tener conciencia y contribuir así en mayor medida a sus organizaciones.

En los últimos años, hemos desarrollado una poderosa herramienta para ayudar a las personas a entender y potenciar sus talentos individuales. Denominado el ejercicio de Mejor Yo Reflejado (RBS, Reflected Best Self), nuestro método permite a los ejecutivos desarrollar un sentido de “lo mejor de sí” para incrementar su potencial futuro. El ejercicio RBS es sólo un ejemplo de los nuevos enfoques que están surgiendo de un campo de investigación llamado estudio organizacional positivo (POS, por sus siglas en inglés). Así como los psicólogos saben que las personas responden mejor a los elogios que a las críticas, los estudiosos del comportamiento organizacional están descubriendo que cuando las empresas se enfocan en atributos positivos, tales como la resiliencia y la confianza, pueden obtener impresionantes retornos económicos (para más sobre esta investigación, vea el recuadro “La organización positiva”). Miles de ejecutivos, así como los líderes futuros enlistados en escuelas de negocios alrededor del mundo, han completado el ejercicio RBS.

En las páginas siguientes, haremos un recorrido paso a paso por el ejercicio RBS y describiremos las percepciones y resultados que éste puede arrojar. Antes de proceder, valgan algunas advertencias. Primero, debe entender que la herramienta no está diseñada para alimentar su ego, sino asistirle en el desarrollo de un plan para actuar más eficazmente. Segundo, las lecciones generadas por el ejercicio RBS pueden eludirlo si usted no les presta genuina atención. Si está demasiado agobiado por presiones de tiempo y exigencias de trabajo, podría simplemente archivar la información y olvidarse de ella. Para ser eficaz, el ejercicio requiere compromiso, diligencia y seguimiento. Incluso puede ser útil tener un coach que lo mantenga enfocado. Tercero, es importante efectuarlo en un momento del año distinto que la tradicional evaluación de desempeño para que el feedback negativo de los mecanismos tradicionales no interfiera con los resultados del ejercicio.

Usado correctamente, el ejercicio RBS puede ayudarle a explotar áreas de potencial no reconocidas e inexploradas. Provisto de un proceso constructivo y sistemático para reunir y analizar información sobre su mejor yo, usted puede perfeccionar su desempeño en el trabajo.

Paso 1

Identifique a los interlocutores y pida feedback

La primera tarea en el ejercicio es recabar feedback de una variedad de personas dentro y fuera de su trabajo. Al reunir información de una variedad de fuentes -parientes, colegas antiguos y actuales, amigos, profesores, y así- usted puede desarrollar una comprensión mucho más amplia y rica de sí mismo que mediante una evaluación estándar de desempeño.

A medida que describamos el proceso del ejercicio de Mejor Yo Reflejado, destacaremos la experiencia de Robert Duggan (no es su nombre verdadero), cuyo proceso de autodescubrimiento es típico de los ejecutivos que hemos observado. Tras terminar una exitosa carrera en las fuerzas armadas a una edad bastante temprana y obtener un MBA en una prestigiosa escuela de negocios, Robert aceptó un puesto ejecutivo de nivel medio en una firma de servicios de TI. Pese a sus sólidas credenciales y experiencia de liderazgo, Robert se quedó relegado a la misma posición año tras año. Sus evaluaciones de desempeño eran generalmente buenas, pero no lo suficientemente sólidas para ponerlo en la senda del alto potencial. Distanciado, frustrado y abatido, Robert se agobió y desilusionó con su empresa. Su jornada de trabajo se parecía cada vez más a un episodio de Survivor.

Buscando mejorar su desempeño, Robert se inscribió en un programa de educación ejecutiva y realizó el ejercicio RBS. Como parte de este último, reunió feedback de 11 individuos de su pasado y presente que lo conocían bien. Seleccionó a un grupo diverso pero balanceado: su esposa y otros dos familiares, dos amigos de su programa de MBA, dos colegas de su época y en el ejército y cuatro colegas actuales.

Robert luego pidió a estos individuos que se refirieran a sus fortalezas, entregando ejemplos específicos de momentos en que él usó esas fortalezas de una manera significativa para ellos, para sus familias o equipos, o para sus organizaciones. Muchas personas, entre ellas Robert, se sienten incómodas pidiendo un feedback exclusivamente positivo, sobre todo a sus colegas. Acostumbrados a escuchar sobre sus fortalezas y debilidades simultáneamente, muchos ejecutivos se imaginan que cualquier feedback positivo será poco realista, incluso falso. A algunos también les preocupa que los interlocutores puedan interpretar la petición como presuntuosa.

Al cabo de diez días, Robert recibió respuestas por e-mail de las 11 personas que describían instancias específicas en que él había hecho contribuciones importantes, entre ellas, el haber privilegiado la alta calidad pese a un plazo de entrega ajustado, haber sido inclusivo en su comunicación con un grupo diverso y haber desentrañado información crucial. Las respuestas que recibió lo sorprendieron. Como ex militar y profesional técnico con un MBA, Robert rara vez cedía a sus emociones. Pero al leer

relato tras relato de sus interlocutores se sintió profundamente conmovido, como si estuviese escuchando discursos de aprecio en una fiesta ofrecida en su honor. Los relatos eran también sorprendentemente convincentes. Robert tenía más fortalezas de las que conocía (para más sobre el paso 1, vea el recuadro “Reuniendo feedback”).

Reuniendo Feedback

Un paso crucial en el ejercicio de Mejor Yo Reflejado (Reflected Best Self) involucra solicitar feedback a parientes, amigos, profesores y colegas. El e-mail es una manera eficaz de hacerlo, no sólo porque es cómodo y rápido, sino también porque es fácil copiar y pegar las respuestas en una tabla de análisis como la de la página siguiente.

A continuación está el feedback que Robert, un ejecutivo que observamos, recibió de una actual compañera de trabajo y de su antiguo colega en el ejército.

De: Amy Chen

Para: Robert Duggan

Asunto: Re: Solicitud de feedback

Estimado Robert:

Una de las principales maneras en que agregas valor es que siempre defiendes hacer lo correcto. Por ejemplo, pienso en aquella vez en que estábamos retrasados con un proyecto para un importante cliente y la calidad comenzó a declinar. Tú convocaste una reunión y planteaste que teníamos dos opciones: sacarnos una nota C satisfaciendo los requerimientos básicos, o bien, obtener A haciendo un excelente trabajo.

Nos recordaste que podíamos contribuir a un mejor resultado. Al final, cumplimos el plazo y el cliente quedó muy contento con el resultado.

De: Mike Bruno

Para: Robert Duggan

Asunto: Re: Solicitud de feedback

Una de las principales maneras en que agregas valor es que persistes de cara a la adversidad. recuerdo cuando ambos teníamos al mando tropas bajo estricta seguridad. Estábamos recibiendo información contradictoria desde el frente y desde el cuartel general. Tú insististe en que las personas al frente y las de la base se comunicaran pese a las fuertes presiones de tiempo. Esa información salvó nuestras vidas. Nunca perdiste la calma, y nunca dejaste de esperar o exigir lo mejor de todos los involucrados.

Paso 2

Reconozca patrones

En este paso, Robert buscó temas comunes en el feedback recibido, agregando a los ejemplos sus propias observaciones y luego organizando toda la información en una tabla (para ver partes de la tabla de Robert, vea “Encontrando temas comunes”). Como muchos que participan en el ejercicio RBS, Robert esperaba que, dada la diversidad de los interlocutores, los comentarios que recibiría serían inconsistentes y hasta opuestos. En lugar de eso, se impresionó con su uniformidad. Los comentarios de su esposa y parientes eran similares a los de sus amigos del ejército y de sus colegas de trabajo. Todos mencionaban el coraje de Robert bajo presión, sus altos estándares éticos, su perseverancia, curiosidad, adaptabilidad, respeto por la diversidad y habilidades de formación de equipos. Robert comprendió de pronto que incluso sus conductas menores e inconsistentes habían causado una enorme impresión en otros. En muchos casos, había olvidado los ejemplos específicos mencionados hasta que leyó el feedback, porque su comportamiento en esas situaciones le había parecido absolutamente natural.

El ejercicio RBS confirmó el sentido de sí mismo en el caso de Robert, pero para quienes no están conscientes de sus fortalezas, el ejercicio puede ser realmente iluminador. Edward, por ejemplo, era un ejecutivo recién graduado de MBA en una empresa de automóviles. Sus colegas y subordinados eran mayores y más experimentados que él, y se sentía incómodo discrepando de ellos. Pero aprendió con el ejercicio RBS que sus pares apreciaban sus candidas miradas alternativas y respetaban la manera diplomática y respetuosa en que hacía sus afirmaciones. Como resultado, Edward se volvió más decidido a defender sus ideas, consciente de que su jefe y colegas lo escuchaban, aprendían de él y apreciaban lo que tenía que decir.

Otras veces, el ejercicio RBS arroja una luz más matizada sobre las habilidades que uno da por sentadas. Beth, por ejemplo, era una abogada que negociaba en nombre de organizaciones sin fines de lucro. Toda su vida le habían dicho que era buena escuchando, pero los interlocutores de su ejercicio mencionaron que su forma interactiva, empática y perceptiva de escuchar la hacían especialmente eficaz. La especificidad del feedback alentó a Beth a asumir el liderazgo en futuras negociaciones que requerían una comunicación delicada y diplomática.

Para personas por naturaleza analíticas, la porción de análisis del ejercicio sirve tanto para integrar el feedback como para desarrollar una perspectiva más amplia de sus capacidades. Janet, una ingeniera, pensaba que podía estudiar su feedback como estudiaría los planos técnicos de un puente colgante. Veía su “mejor yo reflejado” como algo para cuestionar y mejorar. Pero al leer los comentarios de su familia, amigos y colegas, se vio a sí misma en un contexto más amplio y más

humano. Con el tiempo, los relatos que leyó sobre su entusiasmo y amor por el diseño la ayudaron a repensar el curso de su carrera hacia roles más ejecutivos, en los cuales pudiera liderar y motivar a otros.

Paso 3

Componga su autorretrato

El siguiente paso es escribir una descripción de sí mismo que sintetice y destile la información acumulada. La descripción debería entrelazar temas del feedback con sus propias observaciones en una amalgama de quién es usted en su mejor faceta. Los autorretratos no están diseñados para ser perfiles psicológicos y cognitivos completos. Mas bien, deberían ser una imagen perceptiva que usted pueda usar como recordatorio de sus anteriores aportes como una guía para la acción futura. El retrato en sí no debería ser un conjunto de puntos aislados, sino una composición en prosa que comience con la frase: “Cuando doy lo mejor de mí, yo ...”. El proceso de describir una narración de dos a cuatro párrafos cimienta la imagen de su mejor yo en su conciencia. El formato narrativo también ayuda a trazar nexos entre los asuntos en su vida que antes podían parecerle inconexos o no relacionados. Componer el retrato toma tiempo y exige una cuidadosa consideración, pero al final del proceso, usted debería terminar con una renovada imagen de quién es.

Al desarrollar su autorretrato, Robert recurrió a las palabras textuales que los otros usaron para describirlo, completando la imagen con su propio sentido de lo mejor de sí. Eliminó competencias que le parecían fuera de lugar. Esto no significó descartarlas, pero quería asegurarse de que el retrato general se sintiera auténtico y potente. “Cuando doy lo mejor de mí”, escribió Robert,

Defiendo mis valores y puedo hacer que otros entiendan por qué hacerlo así es importante. Elijo lo correcto, aunque sea más difícil, por sobre lo fácil y equivocado. Me gusta dar el ejemplo. Cuando estoy en plan de aprendizaje y me interesa y apasiona un proyecto, puedo trabajar intensa e incansablemente. Disfruto emprendiendo cosas que podrían asustar a otros o ser vistas como demasiado difíciles. Soy capaz de fijar límites y de encontrar alternativas cuando el enfoque actual no está funcionando. No siempre creo estar en lo cierto o saberlo todo, lo que inspira respeto en los demás. Trato de delegar y de reconocer los méritos de otros. Soy tolerante y abierto a las diferencias.

A medida que Robert desarrollaba su retrato, comenzó a comprender por qué no se había desempeñado de la mejor forma en el trabajo: carecía de un sentido

de misión. En el ejército, encontraba satisfacción en la noción de que la seguridad de los hombres y mujeres bajo su mando, y del país al que servía, dependía de la calidad de su trabajo. Disfrutaba el sentido de trabajo en equipo y la variedad de los problemas a resolver. Pero como ejecutivo de TI a cargo del mantenimiento de rutina de productos de hardware, se sentía aburrido y asilado de otras personas.

El proceso de escritura de su retrato también ayudó a Robert a desarrollar un sentido más vívido y elaborado de lo que los psicólogos llamarían su “yo posible”: no sólo la persona que es en su trabajo del día a día, sino la persona que podría ser en contextos completamente diferentes. Los investigadores organizacionales han demostrado que cuando desarrollamos un sentido de nuestro mejor yo posible, estamos mejor capacitados para efectuar cambios positivos en nuestras vidas.

Paso 4

Rediseñe su trabajo

Una vez que determinó sus fortalezas, el siguiente paso de Robert fue rediseñar su descripción de trabajo personal para subrayar aquello en lo que era bueno. Dado que el mantenimiento de rutina no le interesaba, su desafío fue idear una mejor correspondencia entre su trabajo y su mejor yo. Como la mayoría de los participantes de RBS, Robert descubrió que las fortalezas identificadas por el ejercicio podían ser aplicadas en su puesto actual. Esto implicaba realizar pequeños cambios en su manera de trabajar, en la composición de su equipo y en la forma de distribuir su tiempo (la mayoría de los trabajos tiene algún grado de libertad en estas tres áreas, el truco es operar dentro de las limitaciones establecidas de su puesto para rediseñar el trabajo en los márgenes permitiéndole poner mejor el acento en sus fortalezas).

Robert comenzó programando reuniones con los diseñadores e ingenieros de sistemas, quienes le manifestaron sus dificultades para lograr que la información fluyera oportunamente entre sus grupos y el equipo de mantenimiento. Si la comunicación mejoraba, creía Robert, los nuevos productos no seguirían siendo presa de los serios y costosos problemas de mantenimiento vistos en el pasado. Provisto de una historia cuidadosamente documentada de esos problemas y de una nueva comprensión de sus naturales habilidades analíticas y creativas de formación de equipos, Robert comenzó a reunirse regularmente con los diseñadores e ingenieros para explorar mejores formas de evitar inconvenientes con nuevos productos. Las reuniones satisficieron dos de las necesidades más profundas de su mejor yo: estaba interactuando con más gente en el trabajo y estaba aprendiendo activamente sobre diseño e ingeniería de sistemas.

Los esfuerzos de Robert no pasaron inadvertidos. Ejecutivos clave destacaron su iniciativa y su capacidad para colaborar entre funciones, a sí como el papel crucial que jugó en hacer más confiables los nuevos productos. También vieron cómo Robert reconocía los méritos de otros. En menos de nueve meses, su trabajo rindió frutos y fue promovido a director de programas. Además de recibir un salario más alto y mayor visibilidad, Robert disfrutaba más su trabajo. Se reencendió su pasión; se sentía intensamente vivo y auténtico. Cada vez que se sentía decaído o falto de energía, releía el feedback original que había recibido por e-mail. En situaciones difíciles, los mensajes le ayudaban a sentirse más resistente.

Robert fue capaz de potenciar sus fortalezas para desempeñarse mejor, pero hay casos en que los hallazgos del RBS chocan con las realidades laborales de una persona. Esto fue lo que ocurrió a James, un ejecutivo de ventas que nos dijo estar “en un mundo de sufrimiento” debido a su situación laboral. Incapaz de cumplir sus ambiciosas metas de ventas, cansado de volar alrededor del globo para apagar incendios y con su vida familiar casi al borde del colapso, James había sufrido suficiente. El ejercicio RBS reveló que daba lo mejor de sí cuando dirigía personas y lideraba el cambio, pero estas habilidades naturales no podían ser puestas en práctica en su actual trabajo. Poco después de realizar el ejercicio, renunció a su puesto e inició su propia empresa exitosa.

Otras veces, los hallazgos ayudan a los ejecutivos a aspirar a posiciones impensadas en sus propias organizaciones. Sarah, una administradora de alto nivel en una universidad, compartió su retrato de mejor yo con colegas clave y les pidió que la ayudaran a identificar mejores maneras de explotar sus fortalezas y talentos. Éstos sugirieron que ella sería una candidata ideal para una nueva posición ejecutiva. Antes, nunca había considerado postular al cargo, creyéndose no calificada. Para su sorpresa, superó cómodamente a los otros candidatos.

La organización positiva

El estudio organizacional positivo (POS, por sus siglas en inglés) es un área de investigación del comportamiento organizacional que se enfoca en las dinámicas positivas (como la fortaleza, la resiliencia, la vitalidad, la confianza, y así) que conducen a efectos positivos (como la mayor producción y el mejor desempeño) en individuos y organizaciones. La palabra “positivo” se refiere a la inclinación afirmativa de la disciplina, “organizacional” remite a los procesos y condiciones que ocurren en contextos grupales y “estudio” refleja la rigurosidad, teoría, procedimientos científicos y definiciones precisas en los que se funda el enfoque.

La premisa del POS es que, al entender los motores del comportamiento positivo en el lugar de trabajo, las organizaciones pueden elevarse a nuevos niveles de logro. Por ejemplo, la investigación de Marcial Losada y Emily Heaphy en University of Michigan sugiere que cuando los individuos o equipos escuchan cinco comentarios positivos por cada comentario negativo, liberan una cantidad de energía positiva que impulsa niveles más altos de desempeño individual y grupal. Kim Cameron, un investigador del POS, ha demostrado cómo este enfoque positivo ha ayudado a los trabajadores de Rocky Flats, un emplazamiento nuclear en Colorado, a ejecutar una labor difícil y peligrosa en tiempo récord. Iniciado en 1995 con una duración estimada de 70 años y un costo de US\$36.000 millones, el proyecto de limpieza de Rocky Flats tiene contemplado culminar ahora en diez años, a un costo de menos US\$7.000 millones. Kaiser-Hill, la empresa a cargo de la limpieza, reemplazó una cultura de negación por otra que fomentaba la flexibilidad de los empleados y celebraba los logros. El resultado fue que los empleados desarrollaron nuevos procedimientos que eran rápidos, inteligentes y seguros.

El POS no adopta una teoría o marco específico, sino que recurre a todo el espectro de teorías organizacionales para explicar y predecir el alto desempeño. En tal sentido, una parte central de la misión del POS es crear caos, herramientas y evaluaciones que puedan ayudar a las organizaciones a mejorar sus prácticas. El ejercicio de Mejor Yo Reflejado es sólo un ejemplo de los tipos de herramientas prácticas disponibles del POS (para más información sobre el POS, visite el sitio web de University of Michigan en www.bus.umich.edu/positive/).

Más allá de lo bueno

Hemos mencionado que si bien la gente recuerda las críticas, su conciencia de las faltas no necesariamente se traduce en un mejor desempeño. A partir de esa comprensión, el ejercicio RBS le ayudará a recordar sus fortalezas y armar un plan para desarrollarlas. Conocer sus fortalezas también le entrega una mejor idea de cómo lidiar con sus debilidades, ayudándole a ganar la confianza necesaria para abordarlas. Le permite decir: “Soy muy bueno liderando, pero pésimo con los números. Así que, en lugar de enseñarme matemáticas recuperativas, consíganme un buen socio financiero”. También le permite ser más claro al abordar sus áreas de debilidad como jefe. Cuando Tim, un ejecutivo de servicios financieros, recibió feedback de que era un excelente coach y muy bueno escuchando, también se

hizo más consciente de que tenía la tendencia a gastar demasiado tiempo dando ánimo y demasiado poco controlando a sus empleados. Susan, una alta ejecutiva de publicidad, tenía el problema opuesto: si bien su feedback elogiaba su enfoque de gestión orientado a los resultados, quería asegurarse de no haber perdido la oportunidad de dejar espacio a sus empleados para aprender y cometer errores.

En último término, la orientación basada en fortalezas del ejercicio RBS le ayudará a superar la barrera de lo “suficientemente bueno”. Una vez que descubra quien es su mejor faceta, podrá usar sus fortalezas para amoldar mejor las posiciones que decida ocupar, tanto ahora como en la siguiente fase de su carrera

Encontrando temas comunes

Crear una tabla ayuda a encontrar un sentido al feedback reunido. Al agrupar ejemplos, usted puede comparar más fácilmente las respuestas e identificar temas comunes.

Tema común	Ejemplos dados	Posible interpretación
Ética, valores y coraje	- Adopto una postura cuando superiores y pares cruzan los límites del comportamiento ético. - No temo defender aquello en lo que creo. - Encaro a las personas que tiran basura o que gritan a sus hijos en público.	- Doy lo mejor de mí cuando elijo lo correcto y más difícil por sobre lo fácil y equivocado. Obtengo aún más satisfacción cuando puedo enseñar a otros. Soy profesionalmente intrépido.
Curiosidad y perseverancia	- Abandoné una promisoría carrera militar para obtener mi MBA. - Investigué y resolví una falla de seguridad mediante un enfoque innovador.	- Me gusta enfrentar nuevos desafíos. Tomo riesgos y persevero a pesar de los obstáculos.
Capacidad para formar equipos	- En la secundaria, formé un equipo de estudiantes que ayudó a mejorar los estándares académicos del colegio. - Soy flexible y estoy dispuesto a aprender de otros y reconozco sus méritos cuando corresponde.	- Me potencio cuando trabajo de cerca con otros.

Lectura sugerida

“Modelo de Liderazgo Delta - MLD”

Reflexión para la Acción

*por Rodrigo Jordan¹ y Andrés Álvarez²***Introducción**

Hace ya varios años iniciamos un camino con el propósito de compartir conocimientos y experiencias en torno al liderazgo y al trabajo en equipo convencidos que las organizaciones enfrentan desafíos inéditos de adaptación que sólo son posibles de enfrentar si se adoptan nuevas habilidades para relacionarse internamente y con la comunidad.

El mundo actual cambia a un ritmo exponencial, obligando a las personas y a las organizaciones a enfrentar, en ocasiones sorpresivamente, situaciones nuevas y desafiantes. Las soluciones de ayer ya no son útiles y debemos imaginar nuevas posibilidades. Las empresas enfrentan clientes más informados y exigentes, competencia más inteligente y audaz, mercados más grandes y diversos, tecnologías más eficientes y complejas.

Las definiciones tradicionales de desarrollo sostenible o sustentable requieren de nuevas concepciones que incorporen los acelerados cambios en tecnología y la convicción de que las soluciones no provienen de una exclusiva acción centralizada del Estado, sino que requieren además de la participación ciudadana.

En este contexto, entendemos el liderazgo como un conjunto de acciones y no como un set de atributos personales del líder, y al trabajo en equipo, como dinámicas de colaboración que engrandecen la vida personal y colectiva.

¹ Presidente y fundador de Vertical S.A., Presidente de América Solidaria Internacional y Vicepresidente de la Fundación para la Superación de la Pobreza. Profesor de Liderazgo en el MBA de la Universidad Católica y Senior Fellow del Centro de Liderazgo de Wharton School de la Universidad de Pensilvania. Fue presidente la Comisión Asesora Presidencial para una Nueva Medición de Pobreza en Chile.

Considerado un destacado montañista, ha liderado con éxito numerosas expediciones a montañas en todo el mundo y es autor de una serie de libros y documentales que relatan estas aventuras. En 2016 alcanzó por tercera vez la cumbre del Everest convirtiéndose en una de solo tres personas en el mundo que han alcanzado la cumbre por las tres caras de la montaña.

Rodrigo Jordan tiene un Doctorado (D.Phil) en Pobreza e Innovación de la Universidad de Oxford y el grado de Ingeniero Civil Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

² Consultor Senior y Asociado a Vertical S.A. con múltiples experiencias en el desarrollo de Liderazgo y Equipos de Trabajo generando espacios de cambio personal y organizacional. Se ha centrado en nuevas formas de re-mirar las experiencias de trabajo en equipo y liderazgo como herramientas complementarias para la planificación e implementación de estrategias de negocios.

Andrés Álvarez tiene un MBA de la Pontificia Universidad Católica de Chile y un Magister en Psicología Organizacional de la Universidad Adolfo Ibáñez; es certificado en Coaching Ontológico por The Newfield Network y Titulado de Ingeniero Comercial con licenciatura en Economía en la Universidad de Concepción.

Les deseamos invitar a incorporarse a este camino como un viajero que disfruta del paisaje y de la interacción con cada concepto, modelo, experiencia y conocimiento que esta “Reflexión para la Acción” pueda aportar.

Modelo de Liderazgo Delta

El Modelo de Liderazgo Delta (MLD) surge de la experiencia de diversas fuentes, desde las cuales la reflexión y modelación, nos han permitido desarrollar una propuesta que permite delimitar el ejercicio del liderazgo en la formación y desarrollo de equipos, además del sustrato conceptual que proviene del modelo de aprendizaje experiencial, formulado por David Kolb.

David Kolb define las siguientes 4 etapas para la creación de conocimiento: Experiencia (significativa), Reflexión (sistemática), Modelación (generalización) y Aplicación (aprender haciendo), las que han de recorrerse una y otra vez, hasta ir perfeccionando las herramientas o componentes del modelo que se proponga.

Premisas fundamentales

Los supuestos o premisas fundamentales que le dan soporte al Modelo de Liderazgo Delta (MLD) son los siguientes:

1. Es más creíble el ejercicio del liderazgo que solo los líderes

El liderazgo lo entendemos como un proceso relacional y no una posición o cargo en una determinada organización.

Como proceso relacional surge, de la interacción dinámica de quien ejerce el liderazgo o influencia (líder), el equipo o colaboradores en quienes se quiere influir y el contexto en el cual se desarrolla dicha interacción.

La eficacia del liderazgo, por tanto, no está dependiendo exclusivamente de lo que diga o haga el líder (quien ejerce el liderazgo) sino también depende del equipo y del contexto.

2. En algún momento de la vida, nos tocará ejercer el liderazgo

Como ejercicio, el liderazgo es un rol de influencia que alguien decide realizar en algún determinado momento de su vida personal.

Las circunstancias son tan variadas y ricas en desafíos que, en algún momento, entregará la oportunidad, a toda persona, de decidir ejercer el liderazgo sobre un colectivo.

3. De un liderazgo no me escapo: de liderarme a mí mismo

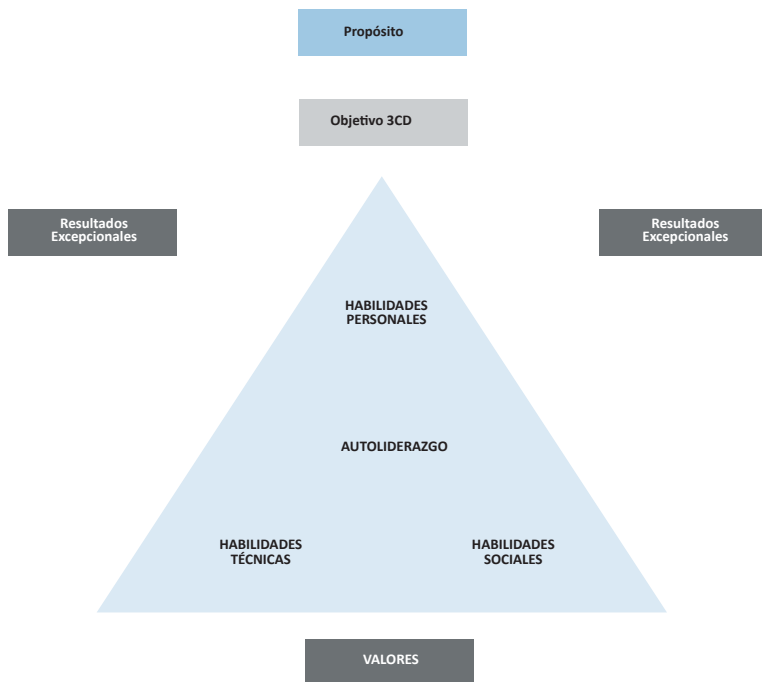
Estamos ciertos que el ejercer el liderazgo es una decisión y que teniendo el potencial puede que no se ejerza.

Sin embargo, hay un liderazgo del cual no podremos abstraernos, se trata del auto-liderazgo o de conducir nuestra vida.

Quizás, debiera partirse por este principio. No hay liderazgo eficaz si no está

cimentado en un autoconocimiento y auto-liderazgo personal.

Elementos del Modelo de Liderazgo Delta (MLD)



El Modelo de Liderazgo Delta (MLD) tiene como propósito que el liderazgo ejercido y los equipos en los cuales se ejerce, logren resultados y relaciones excepcionales.

1. Propósito del equipo

Este es un elemento esencial del modelo, ya que si se logra un “propósito compartido”, la acción tiene un sentido, un para qué: importante, apasionante y descalzado, que impulsa la motivación intrínseca y trascendente, haciendo surgir la “identificación” con la tarea del equipo u organización.

Los hitos que surgen del Propósito son las estaciones que debe recorrer el equipo u organización, que se traducirán en objetivos específicos de corto y mediano plazo que reunirán una serie de características, a fin de que produzca un alineamiento táctico de la acción del líder y del equipo.

2. Objetivos 3CD y sus actividades claves

- Claros: Los objetivos serán claros si todos los integrantes del equipo los comprenden de la misma forma, es decir, en un lenguaje sencillo y preciso.

La redacción se supedita a la comprensión.

Un ejemplo es el objetivo planteado por el Presidente de los Estados Unidos John F. Kennedy con relación a su programa espacial: “... lograr que un hombre vaya a la Luna y regrese a salvo a la Tierra antes del fin de esta década”.

- Conocidos: No logramos nada con objetivos claros si sólo son conocidos por el directorio y la alta gerencia o jefatura. En estas condiciones, nadie sabría hacia dónde va la organización o equipo, ni qué es lo que se espera que realice cada integrante del mismo.

Los objetivos hay que darlos a conocer y ello conlleva un trabajo proactivo que requiere de tiempo. Hay que buscar la manera de comunicar a todos los integrantes de la organización o equipo, los principales objetivos.

Ejemplo de esta comunicación es la declaración de Enrique Cueto Plaza cuando se definió convertir a Lan Chile en una compañía aérea de clase mundial, al reunirse con la mayoría de la compañía.

- Comunes: Si los objetivos son claros y están difundidos, aún son insuficientes como inductores de comportamiento individual y colectivo. Lo que queremos significar con el atributo “comunes” es que no se trata de los objetivos que decidieron y comunicaron el directorio y la alta gerencia, sino que son “nuestros objetivos”, es decir, su internalización y compromiso con ellos.

Como sabemos, el lenguaje crea la realidad y el uso por todos los integrantes de la compañía o equipo, del pronombre “nuestros objetivos” es un signo que el líder ha conseguido uno de los principales ejercicios de liderazgo: lograr que los objetivos sean compartidos.

Un ejemplo de un objetivo eficazmente internalizado y compartido es la campaña “Chile ayuda a Chile”, con la cual toda la nación se movilizó para ayudar a reconstruir las zonas afectadas por el terremoto y tsunami del 27 de febrero de 2010.

- Desafiantes: Si los objetivos son claros, conocidos y “nuestros”, aún falta el detonante hacia la acción.

Este atributo implica que sean desafiantes, que impulsen a la acción, que catapulten las “ganas” de todas las personas de la organización o equipo.

Es la invitación emocional de los objetivos que debe sacar a todos desde la zona de comodidad, mostrando la clara relación entre los objetivos y el propósito del equipo.

Claramente, va un poco más allá de los recursos y capacidades que actualmente tiene la organización o equipo, cuya consecución de los objetivos representa un riesgo razonable para todos.

Un ejemplo es el objetivo de rescate de los 33 mineros atrapados a 720 metros de profundidad por más de 70 días en la mina San José en la segunda mitad del año 2013.

Definidos los objetivos, surge como consecuencia la tarea de identificar y diseñar las tareas clave, de las cuales dependerá en grado importante el logro de los objetivos.

3. Triángulo de habilidades

Es cada vez más evidente que las habilidades técnicas, la pericia de hacer algo, son insuficientes para el éxito profesional y laboral, en algunos roles y posiciones, cada vez más extendido en las organizaciones, las habilidades quedan a merced de las habilidades personales y sociales del colaborador, llegando a opacar lo destacable de sus habilidades técnicas. En ocasiones, se está dispuesto a no contratar a la estrella, en la convicción que lo relevante será la interdependencia y conexión social de los miembros del equipo.

Las habilidades técnicas corresponden a la capacidad que tiene el colaborador de realizar las tareas asignadas. Se refiere a la experiencia y pericia con que cuenta el trabajador para ejecutar ciertas tareas. Por ejemplo, si la tarea es diseñar infraestructura, la habilidad técnica sería la pericia o experiencia desarrollada en el diseño de infraestructura específica y verificable.

La segunda categoría corresponde a las denominadas habilidades personales, es decir, la capacidad del trabajador de relacionarse consigo mismo y auto-gestionarse. Son características de personalidad y carácter, tales como su autocontrol emocional, su responsabilidad y perseverancia, su disciplina de trabajo y similares.

Finalmente, tenemos las habilidades sociales, es decir, la capacidad del trabajador de relacionarse favorablemente con otras personas, con el objeto de hacer más efectiva y fluida la interacción entre los integrantes de un determinado grupo social o equipo. Por ejemplo, la comunicación efectiva, el manejo de conflicto y similares.

Estamos convencidos que las habilidades personales y sociales se van moldeando con el comportamiento y con la puesta en práctica de proyectos que involucren su despliegue, permitiendo que el trabajador desarrolle, en estas tres dimensiones, su interacción con el equipo u organización.

Sin perjuicio de que el líder debe proveer y estimular el desarrollo de estas habilidades por cada miembro del equipo, la toma de conciencia y auto-liderazgo personal – de cada miembro del equipo – resultan esenciales para modificar y/o desarrollar las habilidades, sobre todo las personales y sociales.

4. Valores como base de la convivencia

Luego de una serie de experiencias, en los diversos ámbitos desde los cuales se ha desarrollado nuestra labor profesional, se ha podido concluir que son los valores el verdadero sustento del ejercicio del liderazgo, ya que éstos definen los entornos de la cohesión, dando estabilidad a las relaciones al interior del equipo. Los valores que se defina un equipo excepcional son un camino de descubrimiento y no una propuesta dogmática, ya que ha sido el resultado de la reflexión de las situaciones en que se ven los diversos equipos que se han integrado, ante la disyuntiva de lograr o cambiar los objetivos.

Pero ¿qué código de valores es éste?

Por cierto, no se trata de las Tablas de Moisés, inflexibles e inamovibles, deben ser valores propios de la organización o equipo, y por tanto, deben ser definidos desde el interior de la entidad.

5. Resultados Excepcionales

Los resultados excepcionales no están vedados para personas normales. Correr los límites es un hecho más allá de contar o no con las competencias pertinentes. En efecto, se juega más bien en el sentido del esfuerzo, ya que si éste enciende el motor interno de las personas, se hace posible lo que en el papel parece imposible.

“Porque no tenemos nada, queremos hacerlo todo”, frase célebre de Carlos Dittborn Pinto, al presentar la postulación de Chile para organizar el Mundial de Fútbol de 1962, movilizándolo a toda una nación.

Cuando en 1994, Nelson Mandela le propone a Francois Pienaar, capitán de los Springboks, que contribuya a la reconciliación de la nación sudafricana, transformando al rugby a un factor clave de la integración.

La formación de equipos excepcionales responde a la existencia de un propósito que les haga “lograr juntos resultados más allá de los límites esperados y, al mismo tiempo, que sean felices mientras lo hacen”.

La existencia de un propósito del equipo es consecuencia de un proceso de formulación y/o internalización que desemboque en la identificación que posibilite ir más allá del cumplimiento.

6. Relaciones Excepcionales

Las relaciones excepcionales surgen de definir y compartir un código de valores llevado a un código de conductas cotidianas, que contengan y definan la convivencia entre los miembros del equipo.

7. Autoliderazgo

El Modelo de Liderazgo Delta sugiere que, para desarrollar liderazgos personales al interior del equipo, será útil el rico y diverso conjunto de habilidades con que éste cuenta.

Los liderazgos personales sólo son posibles de fomentar en personas que se encuentran dentro del triángulo de habilidades, que contempla las ya clásicas habilidades técnicas, además de-y esto es lo novedoso-, un conjunto de habilidades personales y sociales, capacidades potenciales que no siempre se consideran ni se desarrollan.

De más está mencionar que se puede ser más fuerte en un tipo de habilidades que en otras; de hecho, es lo que se espera: tener fortalezas (habilidades destacables) en ciertos ámbitos y debilidades relativas en otros. Lo que no se permite es la ausencia absoluta de cualquiera de las tres habilidades en un nivel mínimo o estándar, con las cuales posicionarse dentro del triángulo de habilidades y formar parte del equipo.

Lo fundamental es que el líder se asegure y fomente que el equipo, como un todo, presente una distribución homogénea en las tres categorías, es decir, que el equipo no adolezca de carencias importantes en alguno de los vértices del triángulo.

El autoliderazgo se transforma así en una supra habilidad que el líder fomenta y que mantiene el proceso de aprendizaje como un valor que invita a la adaptabilidad continua.

Te pedimos que durante este proceso de desarrollo, puedas registrar tus aplicaciones del MLD, contestando las siguientes preguntas:

1. ¿En qué situación aplicaste el MLD?
2. ¿Qué decisiones te facilitó o cómo mejoraste tu capacidad de tomarlas?
3. ¿Qué oportunidades de aprendizaje detectaste aplicando el MLD?
4. ¿Cómo has medido y evaluado tus resultados, considerando los aportes de estos contenidos?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on its right side, suggesting it's resting on a surface.

Descubra su auténtico liderazgo

Todos tenemos la capacidad para inspirar y empoderar a otros. Pero debemos primero estar dispuestos a dedicarnos a nuestro crecimiento personal y a nuestro desarrollo como líderes.

por Bill George, Peter Sims, Andrew N. Mc Lean y Diana Mayer

Durante los últimos 50 años, los investigadores del liderazgo han realizado más de 1.000 estudios en un intento por determinar estilos, características o rasgos de personalidad definitivos de los grandes líderes. Ninguno de estos estudios ha producido un perfil claro del líder ideal. Gracias a Dios. Si los investigadores hubiesen generado un estereotipo de estilo de liderazgo, los individuos estarían toda la vida tratando de imitarlo. Se convertirían en personajes, no en personas, y los demás los detectarían inmediatamente.

Nadie puede ser auténtico tratando de imitar a alguien. Se puede aprender de las experiencias de otros, pero no hay forma de ser exitoso cuando se intenta ser como ellos. Las personas confían en uno cuando uno es genuino y auténtico, no una réplica de alguien más. El CEO y presidente de Amgen, Kevin Sharer, quien ganó una experiencia invaluable trabajando como asistente de Jack Welch en los años 80, pudo observar los inconvenientes del culto a la personalidad en GE en aquellos días. “Todos querían ser como Jack”, explica. “El liderazgo tiene muchas voces. Uno tiene que ser quien es, no tratar de emular a alguien”.

En los últimos cinco años, las personas han desarrollado una profunda desconfianza de los líderes. Cada vez se hace más evidente que en el siglo 21 necesitamos un nuevo tipo de líder de negocios. En 2003, el libro de Bill George “Authentic Leadership”: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value desafió a la nueva generación a liderar con autenticidad. Los líderes auténticos demuestran una pasión por su propósito, practican sus valores consistentemente y liberan tanto con el corazón como con la cabeza. Establecen relaciones significativas de largo plazo y tiene la autodisciplina para obtener resultados. Sabe quiénes son.

Muchos lectores de Authentic Leadership, incluyendo a varios CEO, señalaron tener un enorme deseo de convertirse en líderes auténticos y querían saber cómo hacerlo. Como consecuencia, nuestro equipo de investigación se propuso responder a la pregunta: “¿Cómo pueden las personas convertirse en líderes auténticos y mantenerse como tales?”. Entrevistamos a 125 líderes para aprender cómo desarrollaron sus capacidades de liderazgo. Estas entrevistas constituyen el mayor estudio en profundidad sobre desarrollo de liderazgo jamás emprendido.

Nuestros entrevistados hablaron abierta y honestamente sobre cómo se dieron cuenta de su potencial, y compartieron con franqueza sus historias de vida, batallas personales, fracasos y triunfos.

Las personas con las que hablamos tenían edades entre 23 y 93 años, con no menos de 15 por década. Fueron elegidas con base en sus reputaciones como líderes auténticos y eficaces, así como en nuestro conocimiento personal de ellas. También pedimos recomendaciones a otros líderes y académicos. El grupo resultante incluye a mujeres y hombres de una diversa gama de religiones, razas, nacionalidades y grupos socioeconómicos. La mitad de ellos son CEO y la otra mitad abarca líderes de organizaciones con y sin fines de lucro, líderes a mitad de carrera y líderes jóvenes recién empezando sus carreras.

Tras entrevistar a estos individuos, creemos entender por qué más de 1.000 estudios no han producido un perfil del líder ideal. En su análisis de 3.000 páginas de transcripciones, nuestro equipo se asombró al constatar que estas personas no identificaron ninguna característica, rasgo, destreza o estilo universal que explicara su éxito. Más bien, su liderazgo emergió de sus historias de vida. De manera consciente e inconsciente, se probaron continuamente a sí mismas a través de experiencias del mundo real y reenmarcaron sus historias de vida para entender quiénes eran en lo esencial. Al hacerlo, descubrieron el propósito de su liderazgo y aprendieron que ser auténticas las hacía más eficaces.

Estos hallazgos son extremadamente alentadores: no hace falta nacer con las características o rasgos específicos de un líder. No hace falta esperar un espaldarazo. No hace falta encontrarse en la cima de la organización. Por el contrario, usted puede descubrir su potencial ahora mismo. Como señaló una de nuestras entrevistadas, la presidenta y CEO de Young & Rubicam, Ann Fudge: “Todos tenemos la chispa del liderazgo dentro de nosotros, ya sea en los negocios, en el gobierno o como voluntarios en una organización sin fines de lucro. El desafío es entendernos a nosotros mismos lo suficientemente bien para descubrir dónde podemos emplear nuestras dotes de liderazgo para servir a otros”.

Descubrir su auténtico liderazgo requiere del compromiso de desarrollarse a sí mismo. Al igual que los músicos y los atletas, usted debe dedicar toda una vida a concretar su potencial. La mayoría de los individuos que el CEO de Kroger, David Dillon, ha visto convertirse en buenos líderes aprendieron por sí mismos. Dillon dijo: “El consejo que les doy a las personas en nuestra empresa es no esperar a que la empresa le entregue un plan de desarrollo. Deben hacerse responsables de desarrollarse por sí mismas”.

En las páginas siguientes, recurrimos a las lecciones extraídas de nuestras entrevistas para describir cómo las personas se convierten en líderes auténticos. Lo primero y más importante: enmarcan sus historias de vida en formas que les

permiten verse a sí mismos no como observadores pasivos de sus vidas, sino como individuos que pueden desarrollar un autoconocimiento a partir de sus experiencias. Los líderes auténticos ponen en acción ese conocimiento practicando sus valores y principios, algunas veces con un importante riesgo para ellos mismos. Tienen cuidado de equilibrar sus motivaciones, de manera de ser impulsados tanto por esos valores internos como por el deseo de recompensas o reconocimiento externo. Los líderes auténticos además mantienen a su alrededor un sólido equipo de apoyo, asegurando de llevar vidas integradas y estables.

Aprenda de su historia de vida

El trayecto hacia el liderazgo auténtico comienza con entender la historia de su vida. Su historia de vida provee el contexto para sus experiencias, y a través de ella usted puede encontrar la inspiración para hacer un impacto en el mundo. Como escribió una vez el novelista John Barth: “La historia de su vida no es vida. Es su historia”. En otras palabras, lo que importa es su narración personal, no los meros hechos de su vida. La narración de su vida es como una grabación permanente dentro de su cabeza. Una y otra vez, usted reproduce los acontecimientos e interacciones personales que son importantes para su vida, tratando de encontrarles un sentido para hallar su lugar en el mundo.

Aunque las historias de vida de los líderes auténticos cubren todo el espectro de experiencias -incluyendo la influencia positiva de sus padres, entrenadores deportivos, profesores y mentores- muchos líderes señalaron que su motivación provenía de una experiencia difícil en sus vidas. Describieron los efectos transformadores de la pérdida de un empleo, una enfermedad, la muerte prematura de un pariente o amigo cercano y la sensación de ser excluido, discriminado y rechazado por sus pares. Pero, más que verse a sí mismos como víctimas, los líderes auténticos utilizaron estas experiencias formativas para dar sentido a sus vidas. Reenmarcaron estos sucesos para sobreponerse a sus desafíos y descubrir su pasión por liderar.

Centrémonos ahora en un líder en particular, el presidente y CEO de Novartis, Daniel Vasella, cuya historia de vida fue una de las más difíciles de nuestros entrevistados. Él se sobrepuso a desafíos extremos en su juventud para alcanzar el pináculo de la industria farmacéutica global, una trayectoria que ilustra las pruebas que muchos líderes deben atravesar en su camino hacia el auténtico liderazgo.

Vasella nació en 1953 en el seno de una humilde familia en Friburgo, Suiza. Sus primeros años estuvieron marcados por problemas de salud que inflamaron su pasión por ser médico. Sus primeros recuerdos eran de un hospital donde fue internado a los cuatro años cuando sufrió una intoxicación por alimentos. Enfermo de asma a los cinco años, fue enviado solo a las montañas del este de Suiza durante dos

veranos. Permanecer cuatro meses separado de sus padres le resultó especialmente difícil, porque la persona que lo cuidaba tenía un problema de alcoholismo y era indiferente a sus necesidades.

A los ocho años, Vasella contrajo tuberculosis, seguida de meningitis, y fue enviado a un sanatorio por un año. Solo y nostálgico de su familia, sufrió mucho ese año, ya que sus padres rara vez lo visitaban. Todavía recuerda el dolor y el miedo cuando las enfermeras lo sujetaban para que no se moviera durante las punciones lumbares. Un día, llegó un nuevo médico que se tomó el tiempo para explicarle cada paso del procedimiento. Vasella le preguntó si podía tomar la mano de una enfermera, en lugar de ser sujetado. “Lo sorprendente es que esta vez el procedimiento no dolió”, recuerda Vasella. “Después, el doctor me preguntó: “¿Cómo estuvo?”. Me acerqué a él y le di un gran abrazo. Esos gestos humanos de perdón, preocupación y compasión causaron una profunda impresión en mí y en la clase de persona en la que quería convertirme”.

Durante toda su niñez, la vida de Vasella siguió siendo inestable. Cuando tenía diez años, su hermana de 18 años murió luego de padecer un cáncer por dos años. Tres años más tarde, su padre murió en una cirugía. Para sostener a la familia, su madre se fue a trabajar a una ciudad distante y volvía a casa solamente cada tres semanas. Sin nadie a su cuidado, él y sus amigos se dedicaban a tomar cerveza y se enfrascaban continuamente en peleas. Esto duró tres años, hasta que conoció a su primera novia, cuyo afecto cambió su vida.

A los 20 años, Vasella ingresó a la escuela de medicina, graduándose más tarde con honores. Durante su paso por la escuela, se especializó en psicoterapia para reconciliarse con sus primeras experiencias y no sentirse una víctima. Mediante el análisis, reenmarcó su historia de vida y se dio cuenta que quería ayudar a una gama mayor de personas de las que ayudaría como médico individual. Al completar su período de residencia, postuló como médico jefe en la Universidad de Zurich; sin embargo, el comité de búsqueda lo consideró demasiado joven para el cargo.

Decepcionado, pero no sorprendido, Vasella decidió emplear sus habilidades para aumentar su impacto en la medicina. En ese tiempo, sentía una creciente fascinación por las finanzas y los negocios. Habló con el jefe de la división farmacéutica de Sandoz, quien le ofreció la oportunidad de integrarse a la filial estadounidense de la empresa. En sus cinco años en Estados Unidos, Vasella floreció en un estimulante entorno, primero como representante de ventas y más tarde como gerente de producto, ascendiendo velozmente en la organización de marketing de Sandoz.

Cuando Sandoz se fusionó con Ciba-Geigy en 1996, Vasella fue nombrado CEO de la empresa combinada, ahora llamada Novartis, a pesar de su juventud y limitada experiencia. En el rol de CEO, Vasella floreció como líder. Visualizó la

oportunidad de construir una gran empresa global del cuidado de la salud que pudiera ayudar a las personas a través de nuevos medicamentos salvadores de vidas, como Gleevec, que se ha demostrado altamente eficaz para pacientes con leucemia mieloide crónica. Tomando como ejemplo a los médicos de su juventud, construyó una cultura completamente nueva en Novartis, centrada en la compasión, la competencia y la competición. Estas iniciativas establecieron a Novartis como un gigante en la industria y a Vasella como un líder compasivo.

La experiencia de Vasella es sólo una de decenas entregadas por líderes auténticos que extrajeron su inspiración directamente de sus historias de vida. Consultados sobre qué los empoderaba para liderar, estos líderes consistentemente respondieron que habían descubierto su fortaleza mediante experiencias transformadoras. Esas experiencias les permitieron entender el propósito más profundo de su liderazgo.

Conozca su auténtico ser

Cuando se pidió a los 75 miembros del Consejo Asesor de Stanford Graduate School of Business recomendar la capacidad más importante para ser desarrollada por los líderes, su respuesta fue casi unánime: autoconocimiento. Sin embargo, muchos líderes, especialmente aquellos al comienzo de sus carreras, están tan concentrados en ganarse un lugar en el mundo que dejan poco tiempo para la autoexploración. Se esfuerzan por lograr el éxito de maneras tangibles que sean reconocidas en el mundo externo: dinero, fama, poder, estatus o acciones en alza. Con frecuencia su impulso le permite ser exitosos profesionalmente durante un tiempo, pero son incapaces de mantener ese éxito. A medida que envejecen, pueden descubrir que algo falta en sus vidas y darse cuenta de que están privándose de ser las personas que querían ser. Conocer su ser verdadero requiere de valentía y honestidad para abrirse y examinar sus experiencias. Cuando lo hacen, los líderes se vuelven más humanos y dispuestos a ser vulnerables.

De todos los líderes que entrevistamos, Davis Pottruck, ex CEO de Charles Schwab, siguió uno de los trayectos más persistentes hacia el autoconocimiento. Destacado jugador de fútbol americano durante la secundaria, Pottruck fue elegido el jugador más valioso de su equipo en University of Pennsylvania. Después de terminar su MBA en Wharton y tras un breve paso por Citygroup, se integró a Charles Schwab como jefe de marketing trasladándose de Nueva York a San Francisco. Extremadamente trabajador, Pottruck no podía entender por qué sus colegas resentían las largas horas que él trabajaba y su agresividad para presionar por resultados. “Pensaba que mis logros hablarían por sí mismos”, señaló. “Nunca se me ocurrió que mi nivel de energía intimidaría y ofendería a otras personas, porque en mi mente yo estaba tratando de ayudar a la empresa”.

Pottruck se sorprendió cuando su jefe le dijo: “Dave, tus colegas no confían en ti”. Según recordó: “Ese feedback clavó como un puñal en mi corazón. Yo estaba en estado de negación, no me veía a mi mismo como los demás me veían. Me convertí en un imán para la fricción, pero no tenía idea de cuán individualista les parecía a otras personas. Aún así, en algún lugar de mi ser interior el feedback resonó como verdadero”. Pottruck se dio cuenta de que no tendría éxito a menos que identificara y superara sus puntos ciegos.

La negación puede ser el mayor obstáculo que enfrentan los líderes en su camino al autoconocimiento. Todos ellos tienen egos que necesitan ser aplacados, inseguridades que necesitan ser atenuadas, temores que necesitan ser despejados. Los líderes auténticos se dan cuenta de que tiene que estar dispuestos a recibir feedback, especialmente del tipo que no quieren escuchar. Fue sólo después de su segundo divorcio que Pottruck finalmente reconoció que tenía grandes puntos ciegos: “Cuando fracasó mi segundo matrimonio, pensé que tenía un problema de selección de esposa”. Luego trabajó con un consejero que le hizo ver algunas verdades: “La buena noticia es que usted no tiene un problema de selección de esposa; la mala noticia es que usted tiene un problema de comportamiento como esposo”. Pottruck hizo entonces un esfuerzo deliberado por cambiar. En sus palabras: “Fui como una persona que ha sufrido tres ataques cardíacos y finalmente se da cuenta que debe dejar de fumar y bajar algo de peso”.

Su Desarrollo como un líder auténtico

En la actualidad Pottruck está felizmente casado y escucha atentamente cuando su esposa le ofrece un feedback constructivo. Él reconoce que a veces cae en viejos hábitos, especialmente en situaciones de alto estrés, pero ahora ha desarrollado maneras de lidiar con él. “He tenido suficiente éxito en la vida para tener esa base de respeto por mí mismo, a sí que puedo recibir la crítica y no negarla. He aprendido finalmente a tolerar mis fracasos y decepciones y ano castigarme por ello”.

Practique sus valores y principios

Los valores que forman la base del liderazgo auténtico se derivan de sus creencias y convicciones, pero usted no sabrá cuáles son sus verdaderos valores hasta que sean puestos a prueba bajo presión. Es relativamente fácil enumerar sus valores y guiarse por ellos cuando las cosas marchan bien. Cuando su éxito, su carrera o incluso su vida penden de un hilo, usted aprende qué es lo más importante, qué está preparado para sacrificar y qué concesiones está dispuesto a hacer.

Los principios de liderazgo son valores llevados a la acción. Tener una sólida base de valores y ponerlos a prueba bajo fuego permite desarrollar los principios que se utilizarán al liderar. Por ejemplo, un valor como “preocupación por los demás” podría traducirse en un principio como “crear un ambiente de trabajo donde las personas sean respetadas por sus aportes, tengan seguridad laboral y puedan concretar su potencial”.

Considere el caso de Jon Huntsman, fundador y presidente de Huntsman Corporation. Su valores éticos fueron desafiados profundamente cuando trabajó para el gobierno de Richard Nixon en 1972, un poco antes de Watergate. Tras un breve paso por el Departamento de Salud, Educación y Bienestar, se puso bajo las órdenes de H.R. Haldeman, el poderoso jefe de gabinete del presidente Nixon. Huntsman dijo haber encontrado “muy ambivalente” la experiencia de recibir órdenes de Haldeman. “Yo no estaba preparado para acatar órdenes sin importar si eran ética o moralmente correctas”. Explicó que “tuvimos algunos choques, porque muchas cosas que Haldeman quería hacer eran cuestionables. Una atmósfera amoral impregnaba la Casa Blanca”.

Un día Haldeman ordenó a Huntsman que le ayudara a poner una trampa a una congresista de California que se oponía a una iniciativa de la Casa Blanca. El congresista era dueño de una fábrica que supuestamente empleaba a trabajadores indocumentados. Para reunir información que

difamara al congresista, Haldeman le dijo Huntsman que consiguiera que el gerente de una planta Huntsman Corporation introdujera algunos trabajadores indocumentados en la fábrica del congresista, en una operación encubierta.

“Hay momentos en que reaccionamos demasiado rápido y no nos damos cuenta inmediatamente de qué está bien y qué está mal”, recordó Huntsman. “Ese fue uno de aquellos momentos en que no reflexioné. Sabía instintivamente que estaba mal, pero la noción tardó algunos minutos en penetrar. Después de 15 minutos, mi brújula moral interior se activó y me permitió reconocer que esto no era lo correcto. Los valores que me habían acompañado desde mi infancia entraron en acción. A mitad de mi conversación con nuestro gerente de planta, le dije: “No hagamos esto. No quiero jugar este juego. Olvida que te llamé”.

Huntsman le dijo a Haldeman que no utilizaría a sus empleados de esa forma. “Le estaba diciendo que no a la segunda persona más poderosa del país. Él no apreciaba respuestas como ésta, ya que las veía como signos de deslealtad. Habría sido lo mismo decirle adiós. Y así fue. Me fui antes de seis meses”.

Equilibre sus motivaciones extrínsecas e intrínsecas

Debido a que los líderes auténticos necesitan mantener altos niveles de motivación y conservar sus vidas en equilibrio, les resulta de vital importancia entender qué los impulsa. Existen dos clases de motivaciones. intrínsecas e extrínsecas. Aunque son reacios a admitirlo, muchos líderes son impulsados al logro por la vía de medir su éxito según los parámetros del mundo exterior. Disfrutan del reconocimiento y el estatus que llegan junto con ascensos y recompensas financieras. Las motivaciones intrínsecas, por otra parte, se derivan de tener una noción sobre el significado de sus vidas. Se vinculan estrechamente con su historia de vida y con la forma como ésta se enmarca. Ejemplos incluyen el crecimiento personal, ayudar al desarrollo de otras personas, involucrarse en causas sociales y marcar una diferencia en el mundo. La clave es encontrar un equilibrio entre sus deseos de validación externa y las motivaciones intrínsecas que otorgan un sentido de realización en su trabajo.

Muchos entrevistados aconsejaron a los líderes aspirantes que tuvieran cuidado de no dejarse atrapar por las expectativas sociales, de sus pares o de sus padres. Debra Dunn, quien ha trabajado por décadas en Silicon Valley como ejecutiva de Hewlett-Packard, reconoció las presiones constantes de fuentes externas: “La ruta para acumular posesiones materiales está claramente definida. Uno sabe cómo medirla. Si uno sigue esa ruta, la gente se pregunta cuál es tu problema. La única forma de evitar la trampa del materialismo es entender dónde uno encuentra felicidad y realización”.

Apartarse de la validación externa del logro personal no siempre es fácil. Los líderes orientados al logro crecen tan acostumbrados a sucesivos éxitos en sus primeros años que se requiere valor para ir tras sus motivaciones intrínsecas. Pero en algún punto, la mayoría de los líderes reconoce que necesitan abordar preguntas más difíciles para perseguir un éxito verdaderamente significativo. Alice Woodwark, de McKinsey, quien a los 29 años ya ha alcanzado un considerable éxito, reflexionó: “Mi versión del logro era bastante ingenua, nacida de cosas que aprendí temprano en la vida sobre el elogio y sobre ser valorada. Pero si solamente estás persiguiendo al conejo alrededor de la pista, no estás avanzando hacia nada significativo”.

Las motivaciones intrínsecas son congruentes con sus valores y son más gratificantes que las motivaciones extrínsecas. John Thain, CEO de la Bolsa de Valores de Nueva York, señaló: “Me motiva hacer un trabajo realmente bueno en todo lo que hago, pero prefiero multiplicar mi impacto en la sociedad a través de un grupo de personas”. O como lo expresó Ann Moore, presidenta y CEO de Time: “Llegué aquí hace 25 años exclusivamente porque adoraba las revistas y el mundo editorial”. Moore recibió una decena de ofertas laborales tras salir de la escuela de negocios, pero aceptó la de menor salario en Time debido a su pasión por las publicaciones.

Forme su equipo de apoyo

Los líderes no pueden tener éxito por sí solos; incluso los ejecutivos en apariencia más seguros necesitan apoyo y consejo. Sin relaciones sólidas que entreguen perspectiva, es muy fácil perder el rumbo.

Los líderes auténticos forman extraordinarios equipos de apoyo que les ayudan a mantenerse en la senda correcta. Estos equipos los aconsejan en momentos de incertidumbre, los asisten en momentos de dificultad y celebran con ellos en momentos de éxito. Después de sus días más duros, los líderes encuentran alivio en estar con personas en las que pueden confiar, mostrarse abiertos y vulnerables. Durante épocas malas, atesoran a los amigos que los aprecian por ser quienes son, no por lo que son. Los líderes auténticos encuentran que sus equipos de apoyo proporcionan validación, consejo, perspectiva y llamados a corregir el rumbo cuando es necesario.

¿Cómo se forma un equipo de apoyo?. La mayoría de los líderes auténticos tiene una estructura de apoyo polifacética que incluye a sus cónyuges o parejas, familiares, mentores, amigos cercanos y colegas. Construyen sus redes en el tiempo, a medida que las experiencias, historias compartidas y confianza con personas cercanas a ellos generan la confianza y seguridad que necesitan en tiempos de dificultad e incertidumbre. Los líderes deben entregar tanto a sus equipos de apoyo como reciben de ellos, para que puedan desarrollarse relaciones mutuamente beneficiosas.

Un equipo de apoyo comienza teniendo al menos una persona en su vida con la cual pueda ser completamente usted mismo, con todas sus imperfecciones, y aún así ser aceptado incondicionalmente. A menudo esa persona es la única que puede decirle la verdad honesta. La mayoría de los líderes tiene su relación más cercana con sus cónyuges, aunque algunos desarrollan estos lazos con otro miembro de la familia, un amigo cercano o un mentor de confianza. Cuando los líderes pueden descansar en un apoyo incondicional, es más probable que se acepten a sí mismos como realmente son.

Muchas relaciones crecen en el tiempo mediante una expresión de valores compartidos y un propósito común. Randy Komisar, de la firma de capital de riesgo Kleiner Perkins Caufield & Byers, dijo que su matrimonio con Debra Dunn, de Hewlett-Packard, es duradero porque se arraiga en valores similares. “Debra y yo somos muy independientes, pero extremadamente armoniosos en término de nuestros valores, principios y aspiraciones personales. Tenemos una fuerte afinidad en preguntas como: “¿Cuál es tu legado en este mundo?”. Es importante estar en sincronía acerca de lo que hacemos con nuestras vidas”.

Muchos líderes han tenido un mentor que cambió sus vidas. Las mejores interacciones con un mentor estimulan el aprendizaje mutuo, la exploración de valores similares y la satisfacción compartida. Cuando las personas sólo buscan que sus mentores les echen una mano, sin interesarse también en las vidas de esos mentores, la relación no durará mucho. Es su naturaleza en dos direcciones lo que sustenta la conexión.

Los grupos de apoyo personal y profesional pueden adoptar diferentes formas. Tad Piper, de Piper Jaffray, es miembro de un grupo de Alcohólicos Anónimos. Nos dijo: “Éstos no son CEO. Son simplemente un grupo de personas agradables y esforzadas que están tratando de dejar el alcohol, llevar vidas normales y trabajar juntas en ser abiertas, honestas y vulnerables. Reforzamos el comportamiento de cada una de ellas hablando en forma disciplinada sobre nuestra dependencia química a medida que avanzamos en los doce pasos. Me siento afortunado de estar rodeado por personas que están pensando sobre estos temas y realmente haciendo algo, no solamente hablando sobre ellos”.

Las experiencias de Bill George se asemejan a las de Piper: en 1974, se integró a un grupo de amigos que se formó después de un retiro de fin de semana. Más de 30 años después, el grupo todavía se reúne todos los miércoles en la mañana. Luego de un período inicial para ponerse al día con las vidas de cada uno y discutir sobre cualquier dificultad que alguno de ellos pudiera estar enfrentando, uno de los ocho miembros del grupo lidera una conversación sobre un tópico que ha elegido.

Estas conversaciones son abiertas, penetrantes y a menudo profundas. La clave de su éxito es que las personas dicen lo que realmente creen, si temor a juicios, críticas o represalias. Todos los miembros consideran que el grupo es uno de los aspectos más importantes de sus vidas, al permitirles calificar sus creencias, valores y comprensión de asuntos vitales, además de servirles como una fuente de feedback honesto cuando lo necesitan.

Integre su vida manteniéndose arraigado

Integrar sus vidas es uno de los mayores desafíos que enfrentan los líderes. Para llevar una vida equilibrada, usted necesita reunir todos los elementos que la constituyen -trabajo, familia, comunidad y amigos- de manera que pueda ser la misma persona en cada entorno. Piense en su vida como en una casa, con un dormitorio para su vida personal, un estudio para su vida profesional, un cuarto familiar para su familia y una sala de estar para compartir con sus amigos. ¿Puede derribar las paredes entre las habitaciones y ser la misma persona en cada una de ellas?

Como recalcó John Donahoe, presidente de eBay Marketplaces y ex director ejecutivo global de Bain, ser auténtico significa mantener un sentido de sí mismo sin importar dónde uno se encuentre. Advirtió: “El mundo puede determinar cómo eres si se lo permites. Para tener un sentido de ti mismo a lo largo de la vida, debes tomar decisiones conscientes. Algunas veces las decisiones son realmente difíciles, y cometes muchos muchos errores”.

Los líderes auténticos tienen una presencia firme y segura. No se presentan como una persona un día, y como otra al día siguiente. La integración exige disciplina, especialmente durante períodos de estrés, cuando es fácil volverse reactivo y volver a caer en malos hábitos. Danahoe cree firmemente que integrar su vida le ha permitido convertirse en un líder más eficaz. “No hay un nirvana”, dijo. “La lucha es constante, ya que las concesiones que uno debe hacer no se vuelven más fáciles a medida que se envejece”. Para los líderes auténticos, la vida personal y la vida profesional no son un juego de suma cero. Como dijo Donahoe: “Hoy no tengo la menor duda de que mis hijos me han hecho un líder mucho más eficaz en el trabajo. Tener una sólida vida personal ha hecho la diferencia”.

Liderar es un trabajo sumamente estresante. No hay forma de evitar el estrés cuando se es responsable de personas, organizaciones, resultados y de manejar las constantes incertidumbres del entorno. Cuanto más alto se llega, mayor es la libertad para controlar el propio destino, pero mayor es también el grado de estrés. La pregunta no es si usted puede evitar el estrés, sino cómo controlarlo para mantener su propio sentido de equilibrio.

Los líderes auténticos están conscientes en todo momento de la importancia de permanecer arraigados. Además de pasar tiempo con sus familias y amigos

cercanos, los líderes auténticos hacen ejercicio físico, se involucran en prácticas espirituales, realizan trabajos comunitarios y retornan a los lugares donde crecieron. Todas estas actividades son esenciales para su eficacia como líderes, porque les permiten mantener su autenticidad.

Empodere a las personas para liderar

Ahora que ya hemos discutido el proceso de descubrir su auténtico liderazgo, veamos cómo los líderes auténticos empoderan a las personas en sus organizaciones para alcanzar resultados superiores en el largo plazo, que es el indicador final para todos los líderes.

Los líderes auténticos entienden que el liderazgo no tiene que ver con su éxito o con tener subordinados leales que los sigan. Saben que la clave para una organización exitosa es tener líderes empoderados en todos los niveles, incluyendo aquellos que no tienen subalternos directos. No sólo inspiran a quienes tienen a su alrededor, sino que los empoderan para hacerse cargo y liderar.

La reputación de construir relaciones y empoderar a las personas de la presidenta y CEO de Xerox, Anne Mulcahy, resultó fundamental en su sorprendente transformación de la compañía. Cuando le pidieron a Mulcahy tomar las riendas tras el fracaso de su predecesor, Xerox tenía deudas por US\$18.000 millones y se encontraba con todas líneas de crédito agotadas. Con el precio de las acciones en caída libre, la moral estaba más baja que nunca. Para empeorar las cosas, la Comisión de Valores de Estados Unidos estaba investigando las prácticas de reconocimiento de ingresos de la firma.

El nombramiento de Mulcahy fue una sorpresa para todos, incluso para ella. Una veterana de Xerox, había trabajado en el área de ventas y en el equipo corporativo durante 25 años, pero no en finanzas, I&D o fabricación. ¿Cómo podría Mulcahy sortear esta crisis si no tenía experiencia financiera?. Ella incorporó al rol de CEO las relaciones que había construido durante 25 años, a sí como una impecable comprensión de la organización y, sobre todo, su credibilidad como una líder auténtica. Ella se desvivía por Xerox, y todos en la empresa lo sabían. Por eso estuvieron dispuestos a realizar un esfuerzo adicional por ella.

Tras su nombramiento, Mulcahy se reunió personalmente con los 100 más altos ejecutivos de Xerox para preguntarles si permanecerían con la empresa a pesar de los desafíos por delante. “Yo sabía que había personas que no me apoyaban”, dijo. “Así que confronté a un par de ellas y les dije: “Esto se trata de la empresa”. Las primeras dos personas con las que Mulcahy habló, ambas a cargo de grandes unidades operativas, decidieron irse, pero las restantes 98 se comprometieron a quedarse.

Durante la crisis, los empleados de Xerox fueron empoderados por Mulcahy para hacerse cargo y liderar, a fin de devolver a la empresa su grandeza pasada. Al final, su liderazgo permitió a Xerox evitar la bancarrota al pagar US\$10.000 de deuda y restablecer el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad con una combinación de ahorro de costos y nuevos productos innovadores. Como resultado, el precio de las acciones se triplicó.

Tal como Mulcahy, todos los líderes tienen que obtener resultados de negocios. Al crear un ciclo virtuoso donde los resultados refuerzan la eficacia de su liderazgo, los líderes auténticos son capaces de mantener esos resultados en tiempos buenos y malos. Su éxito les permite atraer a personas talentosas y alinear las actividades de los empleados con metas compartidas, a medida que empoderan a otros en su equipo para liderar asumiendo desafíos mayores. Efectivamente, los resultados superiores durante un período sostenido de tiempo son la marca definitiva de un líder auténtico. Puede ser factible impulsar resultados de corto plazo sin ser auténtico, pero el liderazgo auténtico es el único camino que conocemos para generar resultados sustentables en el largo plazo.

Para los líderes auténticos, existen recompensas especiales. Ningún logro individual puede igualar la satisfacción de liderar un grupo de personas para alcanzar un objetivo loable. Cuando se cruza la meta juntos, rápidamente se esfuman todo el dolor y el sufrimiento que usted pueda haber experimentado. Los reemplaza una profunda satisfacción interna de haber hecho del mundo un lugar mejor. Ése es el desafío y la realización de un auténtico liderazgo.



APUNTES

[illegible]

APUNTES



APUNTES

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

