

ARMADA DEL ECUADOR  
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL  
Guayaquil  
-0-



**LECTURAS RECOMENDADAS**

**“SIN FELICIDAD Y SIN MOTIVACIÓN NO HAY LIDERAZGO”**

**María Jesús ALAVA Reyes**

**Lectura Recomendada por :**

VALM Valdemar SÁNCHEZ Vera  
Asesor de la Academia de Guerra Naval

2022

## **“Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo” de María Jesús ALAVA Reyes**

Valdemar SÁNCHEZ Vera

Vicealmirante

Asesor de la Academia de Guerra Naval

La definición de Liderazgo Naval Transformacional en la AGUENA, está establecida como el proceso de influir al subordinado al proporcionarle un propósito (misión-visión, faro que ilumina), una dirección (tareas, estrategia, procesos, camino) y una motivación (convencer, ejercer carisma, confianza a través de cualidades), a fin de que con el ejercicio del mando (poder formal + poder personal) cumplir la misión mientras se opera o labora, y alcanzar la excelencia de la Institución.

Con la aplicación de estos principios del liderazgo y basados en un Modelo de Competencias de Liderazgo Naval, se aspira a que el líder naval, a diferencia del simple jefe naval, pueda influenciar en el subordinado, de tal forma de conseguir una subordinación voluntaria, motivada, con respeto y amor a la Institución, profesionalismo y valores, es decir con mística naval.

Dentro del ejercicio del liderazgo naval, talvez los más difícil de conseguir, es el comprometimiento, la disciplina de conciencia, que va asociada con el término hoy en boga en las organizaciones conocido como “ENGAGEMENT”, también “COMMITMENT” que se asocia y relaciona con los valores, cualidades y capacidades básicas del Modelo de Competencias de Liderazgo Naval; para mencionar algunos: El deber, la devoción, dedicación, esfuerzo, participación, entrega, responsabilidad; para generar lo que establece la 5ta. Capacidad básica de liderazgo, un clima o ambiente positivo, cuyo equivalente en el ámbito civil y empresarial es el famoso modelo “H.E.R.O” (healthy and resilient organization).

Dentro de estos enfoques, la universidad de Harvard ofrece a sus alumnos el famoso taller de liderazgo, (taller de la felicidad) basado en la psicología positiva, en la actitud positiva en la empresa de la vida.

Bajo estos análisis la autora de este ensayo establece que: **¡Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo!** Quizás esta afirmación pueda parecer demasiado tajante, dice la autora, pero cuando acumulas más de treinta años de experiencia en el campo de la psicología y trabajo con muchas organizaciones, con muchos líderes y con muchos profesionales de ámbitos muy diversos, **este principio es uno de los elementos claves y constantes del liderazgo.**

La autora también afirma que para los que aún pudieran mostrarse un poco incrédulos en relación al impacto que tienen sobre el líder áreas como la felicidad o la motivación, recordemos que numerosos estudios demuestran que la felicidad no solo nos permite disfrutar más de la vida, sino que también influye en nuestro éxito profesional.

Hoy sabemos que, en contra de lo que se pensó durante mucho tiempo, ***la felicidad no deriva del éxito, sino que lo causa.***

Como expone Richard Wiseman: «La felicidad nos hace más sociables y altruistas, aumenta lo mucho que nos gustamos y lo mucho que nos gustan los demás, mejora nuestra habilidad para resolver conflictos y fortalece nuestros sistemas inmunitarios. La suma de estos efectos conlleva tener relaciones más plenas y fructíferas, encontrar profesiones satisfactorias, sentirnos contentos y motivados con nosotros mismos y llevar una vida más larga y saludable».

Sabemos que entre las características del líder destaca que: conoce las características de cada miembro, sabe cómo tratar a cada uno y cómo pedirles un esfuerzo extraordinario, persigue el bien de la

organización y de las personas, influye, su opinión es valorada, goza de la aceptación y respeto del grupo, muestra interés positivo por las personas, se comunica con claridad, mantiene la moral elevada, es un ejemplo a imitar, despierta entusiasmo, ejerce influencia, muestra respeto, facilita que los demás participen, actúa con justicia, sabe reforzar y apoyar, es hábil en el tratamiento de los recursos humanos y en la conducción de los grupos hacia objetivos, busca, es luchador, muestra dedicación y coraje, es inquieto, tiene autoridad, empuje, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento relativo al trabajo, valentía, visión, seguridad en sí mismo, propicia la participación (en los desarrollos), conoce en profundidad el terreno (no es imprescindible ser especialista en la materia, pero si una formación sólida e integral), organiza, planifica, aprovecha el tiempo, genera fuerte consenso y disfruta con su trabajo y su vida. En definitiva, cuando vemos las características que tiene el auténtico líder: ¿no estamos describiendo a una persona feliz y motivada?

En este trabajo la autora va a tratar de exponer cómo la felicidad, la motivación, el autoconocimiento y la gestión de la incertidumbre son componentes claves del liderazgo en las Fuerzas Armadas.

### Bibliografía

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=527550>

## El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI



- **Editores:** Ministerio de Defensa, Instituto Español de Estudios Estratégicos
- **Año de publicación:** 2013
- **Colecciones:** Monografías del CESEDEN, 136
- **País:** España
- **Idioma:** español
- **ISBN:** 978-84-9781-818-6
  - **Texto Completo Libro (pdf)**

Nota de Descargo: Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente representan la opinión de la Academia de Guerra Naval o la Armada del Ecuador.



# Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo

M<sup>a</sup> Jesús Álava Reyes

## Introducción

¡Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo! Quizás esta afirmación pueda parecer demasiado tajante, pero cuando acumulas más de treinta años de experiencia en el campo de la psicología y has trabajado con muchas organizaciones, con muchos líderes y con muchos profesionales de ámbitos muy diversos, este principio es uno de los elementos claves y constantes del liderazgo.

Para los que aún pudieran mostrarse un poco incrédulos en relación al impacto que tienen sobre el líder áreas como la felicidad o la motivación, recordemos que numerosos estudios demuestran que la felicidad no solo nos permite disfrutar más de la vida, sino que también influye en nuestro éxito profesional.

Hoy sabemos que, en contra de lo que se pensó durante mucho tiempo,

*la felicidad no deriva del éxito, sino que lo causa.*

Como expone Richard Wiseman: «La felicidad nos hace más sociables y altruistas, aumenta lo mucho que nos gustamos y lo mucho que nos gustan los demás, mejora nuestra habilidad para resolver conflictos y fortalece nuestros sistemas inmunitarios. La suma de estos efectos conlleva tener relaciones más plenas y fructíferas, encontrar profesiones satisfactorias, sentirnos contentos y motivados con nosotros mismos y llevar una vida más larga y saludable».

Sabemos que entre las características del líder destaca que: conoce las características de cada miembro, sabe cómo tratar a cada uno y cómo pedirles un esfuerzo extraordinario, persigue el bien de la organización y de las personas, influye, su opinión es valorada, goza de la aceptación y respeto del grupo, muestra interés positivo por las personas, se comunica con claridad, mantiene la moral elevada, es un ejemplo a imitar, despierta entusiasmo, ejerce influencia, muestra respeto, facilita que los demás participen, actúa con justicia, sabe reforzar y apoyar, es hábil en el tratamiento de los recursos humanos y en la conducción de los grupos hacia objetivos, busca, es luchador, muestra dedicación y coraje, es inquieto, tiene autoridad, empuje, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento relativo al trabajo, valentía, visión, seguridad en sí mismo, propicia la participación (en los desarrollos), conoce en profundidad

el terreno (no es imprescindible ser especialista en la materia, pero si una formación sólida e integral), organiza, planifica, aprovecha el tiempo, genera fuerte consenso y disfruta con su trabajo y su vida. En definitiva, cuando vemos las características que tiene el auténtico líder: ¿no estamos describiendo a una persona feliz y motivada?

En este trabajo vamos a tratar de exponer cómo la felicidad, la motivación, el autoconocimiento y la gestión de la incertidumbre son componentes claves del liderazgo en las Fuerzas Armadas.

### *Relación entre felicidad, motivación y liderazgo*

Para verlo de una forma muy gráfica, en el cuadro siguiente podemos observar cómo la felicidad y la motivación influyen positivamente en la organización y en el desarrollo profesional.

El esquema es el siguiente: La felicidad produce un estado de satisfacción vital, en el que predominan las emociones positivas sobre las negativas. La felicidad correlaciona con la motivación: a mayor nivel de felicidad, mayor motivación. A su vez, la motivación aumenta el nivel de productividad de la organización, disminuye la tasa de absentismo y contribuye a retener el talento. En relación a la persona, la motivación tiende a favorecer el éxito, el desarrollo, la proyección y la carrera profesional, lo que habitualmente conlleva un aumento en el nivel de ingresos.

Gran parte de estos trabajos los vemos en los estudios de «Iniciativa y curiosidad» (Kashdan *et al.*, 2004), de «Optimismo» (Brown, 1984), de «Ambición» (tienden a fijarse metas más altas) (Baron 1990), de «Persistencia» (en tareas difíciles) (Sarason, Potter y Sarason, 1996) y «Resistencia al estrés» (Fredrickson, 2001).

Como hemos señalado ya en varios capítulos de esta monografía, sabemos que, una vez cubiertas las necesidades básicas, el dinero no contri-



Figura 1: Muestra las relaciones entre las dimensiones de la felicidad y distintos criterios personales y organizacionales, así como el papel mediador de la motivación en estos procesos.

buye a que seamos más felices, y no hace que estemos más motivados en nuestra vida. De hecho, se hizo un experimento en Illinois, con la percepción de la felicidad que tenían dos grupos de personas, una elegida a la azar en la guía telefónica y otro grupo que habían obtenido un premio en la lotería de un millón de dólares. Se les pidió a todos que puntuaran lo felices que estaban en aquel momento y lo felices que esperaban ser en el futuro. Además, se les pidió que dijeran cuánto disfrutaban de los placeres cotidianos de la vida, como charlar con los amigos, oír un buen chiste o recibir un cumplido. Los resultados ofrecieron una información asombrosa sobre la relación entre la felicidad y el dinero.

A diferencia de lo que suele creerse, los que habían ganado la lotería no eran ni más ni menos felices que los del grupo de control. Tampoco se encontró una diferencia significativa entre los grupos en cuanto a lo felices que esperaban ser en el futuro. De hecho, solo había una diferencia en relación con los ganadores de la lotería, y era que los del grupo de control disfrutaban mucho más de los placeres sencillos de la vida.

En una situación difícil como la que estamos viviendo ahora, podríamos pensar que hay pocas cosas que nos ayudan a sentirnos bien, a estar motivados y ser más felices. Afortunadamente, una de las características del líder es que su felicidad depende básicamente de su equilibrio emocional, de su proactividad y de factores intrínsecos como la «gratitud», «la generosidad» y la «actitud positiva» para afrontar las dificultades y las situaciones de crisis; por lo que el auténtico líder es capaz de sentirse bien incluso en circunstancias difíciles.

Sobre estos hechos, destaca un experimento realizado por los psicólogos Robert Emmons y Michael McCullough. Estos investigadores querían descubrir el efecto que producía el recordarles a las personas las cosas buenas que estaban siempre presentes en sus vidas.

A los tres grupos de participantes se les pidió que pasaran unos minutos a la semana escribiendo. El primer grupo debía escribir cinco cosas por las que se sentía agradecido, el segundo cinco cosas que le molestaban y el tercero anotó cinco cosas que habían pasado la semana anterior. Todos escribieron, pero hubo diferencias muy significativas. El grupo de *gratitud* comentó detalles que iban desde haber visto una puesta de sol un día de verano a la generosidad de sus amigos; el grupo de *enfado* escribió sobre los impuestos y las peleas de sus hijos, el grupo de los *sucesos* anotó cosas como hacer el desayuno o ir en coche al trabajo. Los resultados fueron sorprendentes. Comparados con los grupos de enfado y los sucesos, *los que expresaban gratitud acabaron siendo más felices*, mucho más optimistas con respecto al futuro, estaban más sanos e incluso hicieron más ejercicio.

Como hemos comentado, la actitud ante la vida y la generosidad son también ingredientes básicos de la felicidad y de las características y competencias del auténtico líder. Los experimentos en este sentido nos señalan que las personas que gastaban un porcentaje mayor de sus ingresos en otras personas eran mucho más felices que los que se lo gastaban en cosas para ellos mismos.

El líder sabe que el mejor elemento de motivación interna será su propia felicidad, su autoreconocimiento, la autovaloración de sus acciones y la aceptación de su forma de ser, de sentir y de actuar.

## Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo

De la misma forma, la mejor manera de motivar a los que nos rodean será a través del refuerzo y del reconocimiento hacia lo que hacen y lo que intentan hacer.

Una persona motivada será capaz de superar sus insatisfacciones, sus miedos, su ansiedad... y será capaz de alcanzar sus objetivos.

La motivación es uno de los principales objetivos que el líder querrá conseguir con su equipo, pero: ¿cómo podemos motivar y generar confianza en situaciones de incertidumbre?

### *La motivación y el liderazgo en situaciones de incertidumbre*

Para intentar expresar de forma clara y concisa cómo el líder debe gestionar la incertidumbre, para conseguir, incluso en esos momentos la motivación de su gente, en el cuadro siguiente empezamos por definir qué es la incertidumbre y cuáles son sus efectos.

Llegados a este punto, los mecanismos que el líder utiliza para motivar y gestionar la incertidumbre son básicamente tres: comunicación, participación generalizada y apoyo (el compromiso).

Incapacidad de la persona para predecir algo de forma precisa. Puede tener que ver con una falta de información o con la presencia de información ambigua y contradictoria.

Según DiFonzo y Bordia:

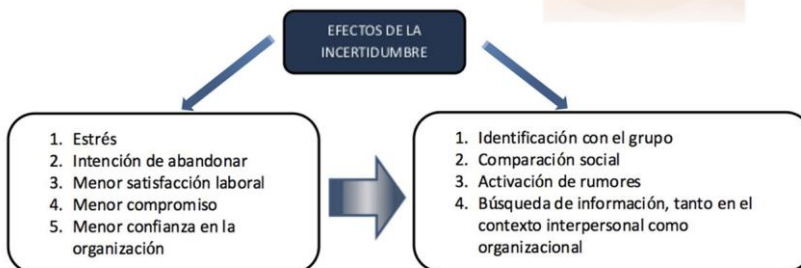


Figura 2: Muestra los efectos de la incertidumbre en la persona y el grupo u organización

En los cuadros siguientes vemos cómo funcionan, los efectos que causan y cómo se deben combatir las principales amenazas.



# Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo

1

## COMUNICACIÓN

(Calidad de la comunicación)

La comunicación será eficaz cuando facilite la comprensión de la situación que está viviendo la organización, y potencie el trabajo bien hecho de sus trabajadores, como principal herramienta para superar las etapas de incertidumbre; especialmente cuando esta incertidumbre ha sido provocada por factores externos a la empresa.

Según los expertos (Lewis y Seibold, 1998):

PRINCIPAL  
AMENAZA

RUMOR

1. Erosión de la confianza
2. Emociones negativas
3. Menos dedicación e implicación con la organización
4. Reducción de la cohesión en la organización
5. Reducción del compromiso con la organización
6. Indefensión e impotencia

Figura 3: El papel de la comunicación en la gestión de la incertidumbre.

Los rumores ocurren en condiciones de incertidumbre y bajo una estrategia orientada a la neutralización o reducción de la incertidumbre.

Las estrategias de comunicación no efectivas (Smeltzer, 1991) que generan una pérdida de confianza son:

- a) Conocimiento del cambio a través de personas distintas de la dirección.
- b) Falta de congruencia entre lo que se dice que se va a hacer y lo que se hace.
- c) Para que la comunicación sea efectiva deben tenerse en cuenta tanto los riesgos y las oportunidades inherentes al cambio (Hirschhorn, 1983).

2

## UNIDAD DE ACCIÓN. Participación generalizada

La unidad de acción se logra en los procesos en los que la influencia, la toma de decisiones y la solución de problemas se comparte entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización (Sagie et al., 1995).

EFFECTOS

1. Mejor actitud ante la situación que viven.
2. Mayor compromiso.
3. Menores niveles de incertidumbre.
4. Mayor percepción de control sobre los aspectos relacionados con el trabajo.
5. Menores niveles de estrés físico y psicológico.

PRINCIPAL  
AMENAZA

FALTA DE COMPROMISO  
(con la organización, el trabajo o el grupo)

1. Falta de satisfacción en el trabajo (generalizada).
2. Menor implicación en el trabajo.
3. Pensamientos de abandonar o rendirse.
4. Absentismo.
5. Deterioro en el rendimiento.
6. Reducción y/o deterioro del comportamiento prosocial en la organización.
7. Estrés y conflictos *familia-trabajo*.

Figura 4: Muestra los efectos de la unidad en la motivación y su relación con la gestión de la incertidumbre.

Los estudios que se han hecho sobre la participación en la toma de decisiones nos demuestran que producen:

- a) Mejoras en la percepción de los posibles beneficios del cambio (Graham y Verna, 1991).
- b) Mayor aceptación y apertura al cambio (Sagie *et al.*, 1990; Wanberg y Banas, 2000).
- c) Mayor percepción de control sobre los aspectos del trabajo (Macy *et al.*, 1989).
- d) Menores niveles de estrés físico y psicológico (Caplan *et al.*, 1980) y conductas asociadas (ej., fumar) (Jackson, 1983).
- e) Especialmente relevante cuando es sobre aspectos significativos para el trabajador, lo que normalmente implica aspectos tácticos.

Finalmente, vemos cómo se logra el apoyo del grupo a través del compromiso.

En el siguiente cuadro vemos un *resumen* de cómo el líder puede motivar a su equipo, a partir de una situación de incertidumbre. Vemos cómo consigue eliminar los efectos negativos que la incertidumbre puede tener en la generación de falta de compromiso, individualismo y aparición de rumores, y lo logra gracias a la comunicación, participación y unidad de acción. El resultado final es la motivación, el compromiso y la cohesión del equipo.

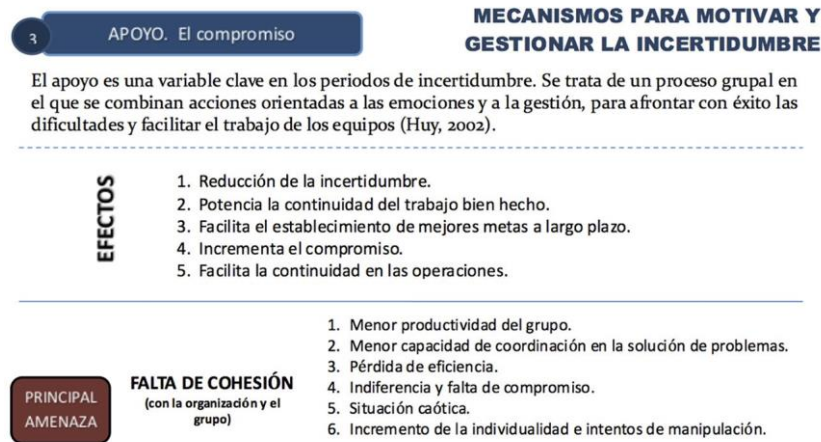


Figura 5: Muestra los efectos del apoyo y el compromiso en la motivación y su papel en la gestión eficaz de la incertidumbre.

Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo



Figura 6: Muestra de manera esquemática los principales mecanismos implicados en la motivación y gestión eficaz de la incertidumbre.

En consecuencia, el líder que necesita las Fuerzas Armadas, deberá conocer en profundidad los fundamentos psicológicos de las personas, pero no lo conseguirá si, previamente, no alcanza un nivel óptimo de autoconocimiento personal.

### *El autoconocimiento*

Coincido plenamente con Jorge Serra Uribe cuando en su capítulo sobre «El liderazgo creativo» nos dice que «El éxito o fracaso de cualquier organización depende, en buena medida, de la calidad de sus líderes» y que «La capacidad de liderazgo es condición imprescindible para el ejercicio del mando militar en el siglo XXI». Igualmente, Serra Uribe nos expone que el paso 1º del liderazgo creativo es el autoconocimiento.

Seguramente, conocernos en profundidad es una de las tareas más difíciles de conseguir por el ser humano y, sin embargo, es la primera que debemos lograr.

Necesitamos profundizar en nuestro conocimiento para descubrir cómo somos de verdad. En este sentido, cuando nos conocemos, y lo hacemos a través de un análisis riguroso, nos damos cuenta de que, en contra de lo que pensamos, somos poco contradictorios; casi todas nuestras conductas tienen explicaciones muy lógicas, aunque a primera vista no las encontremos.

Todos hemos tenido nuestras propias experiencias y vivencias y, sin ser muy conscientes de ello, hemos ido aprendiendo a responder de forma bastante programada, ante las distintas situaciones que se dan en nuestra vida. Ello nos explica porqué somos más

previsibles de lo que en realidad pensamos; de hecho, en muchas ocasiones, las personas más cercanas saben de antemano cómo vamos a reaccionar en cada momento.

Lo paradójico es que, casi sin darnos cuenta, nos pueden llegar a conocer mejor los que nos rodean que nosotros mismos. Esta situación es algo que no se puede permitir el líder de una organización, y menos el líder de las Fuerzas Armadas, pues estaría dejando en manos de los demás una información demasiado valiosa, al mostrar sus puntos débiles. Llegados a este extremo, podemos plantearnos:

### Cómo puede ayudarnos el desarrollo de la inteligencia emocional en nuestro autoconocimiento

Ya hemos visto a lo largo de esta publicación cómo podemos definir la inteligencia emocional como el conjunto de competencias que nos permite:

Mantener bajo control nuestras emociones, incluso en situaciones conflictivas, de estrés, tensión, ansiedad...; en definitiva, de máxima exigencia.

Manejar adecuadamente las relaciones interpersonales, creando un clima de confianza y comodidad, que genera bienestar y mejora notablemente el rendimiento del equipo.

Sentirnos seguros cuando tenemos que «*Tomar Decisiones*», aunque estas sean de alto riesgo.

Tratar convenientemente las situaciones de conflicto propias de toda organización, convirtiéndolas en oportunidades de mejora.

Ser más creativos a la hora de solucionar problemas.

Convertirnos en líderes y ser más eficaces en nuestros trabajos y en la gestión de equipos.

Disponer de recursos para negociar con éxito, desmontando las tácticas manipulativas de la otra parte.

Motivarnos a nosotros mismos y a las personas que están a nuestro alrededor.

Actuar de forma proactiva, de tal manera que favorezcamos la mejora continua en nuestro desarrollo profesional.

Comunicarnos mejor con nuestros compañeros, con nuestros jefes y con nuestros colaboradores.

Conseguir la máxima eficiencia en la gestión de nuestro tiempo, y en el de las personas que trabajan con nosotros.

Generar los recursos que nos faciliten una mejor conciliación entre nuestra vida profesional y familiar.

De forma más resumida, podríamos definir la inteligencia emocional que necesita el líder como la capacidad de conocernos a nosotros y a los demás; de controlar nuestras emociones, e influir en los sentimientos de los otros; de elevar nuestra motivación, de ilusionarnos y entusiasmarlos; de aumentar nuestra seguridad personal y mejorar nuestra habilidad para relacionarnos positivamente con los que nos rodean. Pero, ¿cómo lo

conseguimos?, ¿por dónde empezamos? El punto de partida es muy claro: 1) Desarrollaremos nuestra inteligencia emocional siendo conscientes en todo momento de nuestros estados emocionales, tanto positivos como negativos, y 2) Determinando qué emociones y qué comportamientos deseamos controlar.

Sin duda, como ya hemos expuesto previamente, el punto crucial de partida será conseguir un buen nivel de autoconocimiento, y ahí nos ayudarán mucho los «registros» de nuestros estados emotivos. Ellos nos enseñarán cómo autoobservarnos y cómo autovalorarnos.

Vamos a ver un ejemplo práctico de cómo podemos profundizar en nuestro autoconocimiento (ÁLAVA REYES, M<sup>a</sup> J. «Trabajar sin sufrir»).

La forma de hacer los registros es sencilla. Durante la primera semana escribiremos todo lo que nos ocurra, y lo que pasa por nuestra mente cada vez que nos encontremos mal.

En la semana siguiente escribiremos todo lo que pase por nuestra mente cada vez que nos encontremos bien.

| NOMBRE _____ |                                                                 | EDAD _____                                             |                                                                    |
|--------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Día/<br>hora | SITUACIÓN<br>¿Dónde estamos, quiénes y qué<br>estamos haciendo? | RESPUESTAS FISIOLÓGICAS<br>(Qué siento a nivel físico) | RESPUESTAS COGNITIVAS<br>(Qué estoy pensando en estos<br>momentos) |
|              |                                                                 |                                                        |                                                                    |

Figura 7: Modelo de plantilla para el registro de conductas.

Pasados quince días seremos capaces de discriminar el tipo de pensamientos que nos inducen a sentirnos mal, y aquellos que favorecen que nos encontremos bien.

Una vez que los conocemos, tendremos la posibilidad de cambiar los pensamientos que son irracionales y que solo nos conducen al pesimismo y la frustración, y desarrollar los que favorecen la inteligencia emocional que necesita el líder.

Recordemos que, como promedio, el 95 por ciento de las veces que sufrimos, lo hacemos inútilmente. En esas situaciones, nuestros sufrimientos no están justificados por la gravedad de los hechos o de los acontecimientos. No sufrimos por lo que «nos pasa», sufrimos por lo que «pensamos», y esos pensamientos, lejos de ayudarnos a sentirnos bien, con frecuencia son trampas mortales que no controlamos, y que condicionan negativamente nuestra vida.

*La inteligencia emocional nos ayudará a saber lo que necesitamos cambiar, y nos proporcionará los recursos para conseguirlo.*

Una vez que hemos seleccionado el tipo de pensamientos que necesitamos cambiar, trabajaremos sobre ellos y conseguiremos que nuestro bienestar dependa de nosotros.

El siguiente paso, una vez alcanzado el objetivo previo de conocernos en profundidad y ser capaces de controlar adecuadamente nuestras emociones adecuadamente, sería aprender a relacionarnos con los otros, a comunicarnos de verdad (Álava Reyes, 2010).

El conocimiento preciso de nuestras capacidades, actitudes, necesidades, tendencias de comportamiento... es un requisito fundamental en el funcionamiento psicológico y social del ser humano. Saber cuáles son nuestras limitaciones y nuestras fortalezas nos permite afrontar con éxito situaciones novedosas y difíciles y contribuye de manera decisiva al mantenimiento de nuestra salud y bienestar psicológicos (Brown & Dutton, 1995; Kernis, 2003). I present a theoretical perspective on the nature of «optimal» self-esteem. One of my major goals is to show that optimal and high self-esteem are different from each other. High self-esteem can be fragile or secure depending upon the extent to which it is defensive or genuine, contingent or true, unstable or stable, and discrepant or congruent with implicit (non-conscious).

La mayoría de los autores consideran el autoconocimiento como un medio para un conseguir un fin (por ejemplo, eficacia, bienestar). En general, todos ellos coinciden en que el conocimiento preciso de las características personales nos permitirá una mejor aproximación al problema, bien porque conozcamos con precisión las causas y el origen de diferentes tipos de comportamiento, o bien porque de ese conocimiento nos confiera una mayor seguridad y confianza en nuestros recursos personales. En este sentido, la característica central del autoconocimiento es la precisión.

Por el contrario, Yaacov Trope considera el autoconocimiento como un fin en sí mismo; es decir, para él las personas estarían motivadas para realizar diferentes acciones y tareas difíciles en la medida en que estas les informen con precisión sobre sus capacidades (Trope, 1975). En consecuencia, el autoconocimiento debe ser ecológicamente válido. Dicho de otro modo, debe informarnos con garantías sobre los rasgos o las aptitudes en las que nos estamos evaluando.

En cualquiera de ambos enfoques, la precisión y la veracidad del autoconocimiento son claves para su utilidad. No obstante, en ocasiones no nos resulta posible obtener información relevante o fiable sobre nosotros mismos. A veces, esta información se oculta o se desdibuja, lo que hace difícil su interpretación. Algunos datos nos sugieren que la percepción de nuestros atributos puede no coincidir con la realidad objetiva. Por ejemplo, Borkenau y Liebler observaron que las correlaciones entre la estimación de la propia capacidad intelectual y la medida de esta a través de tests estandarizados era muy baja ( $r_{xy}=0,3$ ) (Borkenau & Liebler, 1993). Se obtienen resultados semejantes cuando se comparan las autoevaluaciones de diversos atributos físicos o psicológicos con las evaluaciones de los mismos efectuadas por otras personas (Feingold, 1992; John & Robins, 1993).

Las causas de esta distorsión en el autoconocimiento son las siguientes:

1. *Sesgos en la búsqueda de información. Las personas tienden a buscar activamente feedback positivo y a evitar las críticas o feedback negativo. En este sentido, la tendencia general es compararse con otros, sobre todo cuando estos sean peores en el rasgo que se evalúa. Además, tendemos a ser más permisivos con la información positiva sobre nosotros mismos, otorgándole mayor veracidad que a*

*la negativa (Brown & Dutton, 1995)»type» : «article-journal», «volume» : «21» }, «uris» : [ «http://www.mendeley.com/ documents/?uuid=3038d3e8-4011-466f-9884-0a65b3a94a29» ] } ], «mendeley» : { «previouslyFormattedCitation» : «(Brown & Dutton, 1995. En general, estos mecanismos se ponen en marcha sin darnos cuenta, es como una protección que nos hace sentirnos mejor o nos evita el malestar que podríamos experimentar tras una evaluación negativa. En definitiva, estas conductas tienen un gran valor adaptativo o funcional si tenemos en cuenta sus efectos sobre el rendimiento (Stajkovic & Luthans, 1998). Está claro que somos más eficaces cuando nos sentimos seguros y confiados sobre nuestra capacidad para realizar con éxito una tarea. Por eso, a menudo maquillamos hasta cierto punto la realidad para hacerla coincidir con nuestras necesidades.*

2. *Sesgos o dificultades perceptivas. Otra gran fuente de errores son las limitaciones propias de nuestro sistema perceptivo. Gran parte de nuestros comportamientos ocurren por debajo del umbral de la consciencia, bien porque se trata de procesos no conscientes en su origen o bien porque se han convertido en no conscientes como resultado de procesos de automatización (Wilson & Dunn, 2004). En estos casos, no es un recurso motivacional; es decir, la persona no está evitando emociones negativas; se trata, simplemente, de las limitaciones del sistema perceptivo humano. De todas formas, el resultado es similar al del punto anterior, nos encontraremos con puntos ciegos sobre los que no tenemos información acerca de nuestras tendencias, actitudes..., o, en el peor de los casos, completaremos la información que nos falta con datos imprecisos o claramente falsos.*

Para que podamos comprender en profundidad el proceso mediante el cual construimos la imagen de nosotros mismos, hemos de saber de qué manera transformamos los datos o la información disponible en conocimiento. En este sentido, en gran medida el autoconocimiento se construye sobre dos grandes pilares, uno perceptivo o atencional y otro interpretativo. En primer lugar, debemos ser capaces de percibir la información o los estímulos relevantes. Llamaremos a esta dimensión autoconsciencia. Como señalamos anteriormente, no podemos percibir todo en todo momento, por lo que hay aspectos de nuestro funcionamiento que sencillamente no percibimos conscientemente. Por tanto, en esta primera etapa, una cierta cantidad de información relevante no nos resultará accesible. De la información que podemos ser conscientes, debemos seleccionar una parte, y en esa parte seleccionada pondremos el foco o la atención. En definitiva, en este proceso de selección de la información es donde ocurren los sesgos motivacionales. La persona selecciona aquella información positiva y descarta aquella amenazante, negativa o no compatible con la información previa (por ejemplo, la imagen previa de sí mismo).

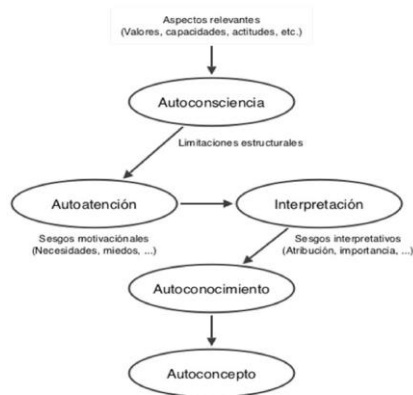


Figura 8: Proceso de construcción del autoconocimiento.

El resultado final de este proceso es la construcción del autoconcepto, que podría entenderse como la suma del autoconocimiento en diferentes sectores o áreas de la persona (por ejemplo, laboral, familiar...).

El resultado final de este proceso es la construcción del autoconcepto, que podría entenderse como la suma del autoconocimiento en diferentes sectores o áreas de la persona (por ejemplo, laboral, familiar...).

El último proceso es el de construcción o interpretación de la información. Este proceso es esencialmente cognitivo y se apoya sobre todo en el diálogo interno; es decir, en lo que nos decimos a nosotros mismos a partir de esa información que hemos recogido (lo veíamos en los registros de conductas que exponíamos previamente).

Algunas investigaciones han demostrado que solo la autoconsciencia y el diálogo interno funcionales; es decir, no negativos o patológicos, intervienen en el proceso de construcción del autoconocimiento (Schneider, Pospeschill, & Ranger, 2005; Schneider, 2002). En este proceso es donde ocurren otra clase de sesgos de interpretación; por ejemplo, dar más credibilidad o valor a la información positiva; atribuir a causas externas los eventos negativos (la suerte) y a causas internas (nuestra habilidad) los positivos...

En resumen, *podemos afirmar que el autoconocimiento es una herramienta muy útil en nuestra vida*. Al iniciar una nueva actividad, si tenemos una idea precisa de nuestras fortalezas y debilidades, así como de nuestras motivaciones y necesidades, abordaremos más eficazmente la tarea, identificando tanto los aspectos en que debemos mejorar, como aquellos en los que somos más fuertes. Más tarde, cuando nuestra experiencia con una tarea se incrementa, el autoconocimiento vuelve a ser relevante para evitar los peligros derivados de la automatización de ciertos procesos, que, por ello, se han vuelto poco accesibles a nuestra consciencia.

El autoconocimiento es, por tanto, una pieza clave en la organización y la planificación a la hora de afrontar situaciones relativamente novedosas y desafiantes; en la construcción del concepto o la imagen que tendremos de nosotros mismos, y es, ante todo, fundamental para nuestro bienestar psicológico (Kernis, 2003).



### Definición y tipos: interno y externo

El autoconocimiento gira en torno a dos grandes ejes: la especificidad y la fuente. En cuanto al primero, la especificidad, podemos distinguir entre el autoconocimiento independiente del contexto y el específico o dependiente del contexto (Schell, Klein, & Babey, 1996). Las personas almacenamos y manejamos a la vez información sobre nosotros mismos en diferentes niveles. El primero de esos niveles estaría relacionado con características abstractas estables y no dependientes del contexto (por ejemplo, rasgos de personalidad, valores...). Esta información se almacena de forma abstracta y sin relación con comportamientos concretos. Por el contrario, el autoconocimiento dependiente del contexto está construido a partir de información concreta, en relación a comportamientos concretos ante situaciones específicas.

El segundo eje se refiere al origen de la información en la que se basa el conocimiento. Así, cuando la información se extrae a partir de la experiencia del propio individuo (por ejemplo, introspección, reflexión) hablaremos de autoconocimiento interno, mientras que cuando la información proceda de otras personas (por ejemplo, *feedback* 360°, evaluación de rasgos de la personalidad) hablaremos de autoconocimiento externo (Schell *et al.*, 1996). Ambas fuentes tienen ventajas y limitaciones. De hecho, no son fuentes inconexas, sino complementarias. Cuando la información de ambas fuentes se combina de manera constructiva, el resultado es infinitamente más rico y fiable que si se considera cada una por separado.

### Autoconocimiento e inteligencia emocional

Como ya hemos visto anteriormente, la inteligencia emocional es la capacidad para percibir y expresar emociones, para asimilar la emoción a través del pensamiento, entender las razones o causas de las emociones y regularlas en uno mismo y en los demás (Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001). Se trata, por tanto, de un conjunto de habilidades o características personales que permiten una adecuada gestión de las emociones tanto a nivel personal como interpersonal, y que facilitan la adaptación eficaz a las demandas y presiones cotidianas (Bar-On & Parker, 2000).

En relación con el liderazgo, numerosas investigaciones han destacado la importancia de la inteligencia emocional para el rendimiento de los líderes y para la eficacia en la gestión en general (Boyatzis, 1982, 2006; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Sabemos que más del 80% de las competencias que determinan la eficacia del liderazgo tienen que ver con la inteligencia emocional. Y, sin duda, uno de los pilares fundamentales de este grupo de capacidades es el autoconocimiento, o, de manera más concisa, la autoconsciencia (Goleman, 1998). Ser capaces de percibir, de ser conscientes de nuestras reacciones, de detectar nuestras preferencias, actitudes y necesidades es el primer paso para regularnos de manera eficaz y para ser capaces de relacionarnos con otras personas, lo que sin duda mejorará nuestra eficacia personal y social. Algunos autores han señalado que el éxito de los líderes tiene que ver con su capacidad para conocer sus debilidades y fortalezas, corrigiendo las primeras y apoyándose en las segundas, y afinando así su capacidad para adaptarse a las demandas de la situación (Sternberg, 2002). Además, de acuerdo con el mismo autor, tener un conocimiento suficiente de las motivaciones y necesidades genera

una mejor disposición para aceptar sugerencias o críticas constructivas y para afrontar las crisis de una manera eficaz.

### *Características principales del liderazgo eficaz*

Como ya hemos apuntado en otros capítulos de esta monografía; de acuerdo con Sosik, los diferentes estilos de liderazgo pueden describirse en función de tres componentes o características principales: el nivel de actividad, la efectividad que consiguen y la frecuencia con la que ponen en marcha acciones vinculadas al liderazgo (Sosik, 2006).

El liderazgo *laissez-faire* es constituye un estilo especialmente pasivo, en el que la frecuencia de las acciones es baja, y la efectividad también se encuentra en niveles bajos. Este tipo de liderazgo produce malos resultados en cuanto a la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los equipos (Lowe & Galen Kroeck, 1996). Por otra parte, dentro de los estilos de liderazgo transaccional, los autores destacan dos variantes, el modelo transaccional pasivo de gestión por excepciones, en el que el líder interviene únicamente cuando los criterios no se cumplen, actuando de forma pasiva, esperando a que esto ocurra, pero sin ejercer acción preventiva alguna. Se trata de poner parches o soluciones *ad hoc* a los problemas. Con este tipo de liderazgo, los colaboradores tienden a adaptarse y mantener el estado indefinidamente.

En el modelo transaccional activo de gestión por excepciones, el líder monitoriza el trabajo de los colaboradores buscando errores y fallos. Este tipo de liderazgo transmite una falta de confianza en los colaboradores, provocando obediencia pero reduciendo la autonomía, y obteniendo, así, resultados limitados. El modelo transaccional basado en la recompensa contingente, busca el establecimiento de metas y el uso de recompensas relacionadas con la consecución de los objetivos para influir en los colaboradores. Este modelo utilizado de forma aislada puede transmitir a los colaboradores la sensación de estar siendo manipulados y facilita un desarrollo muy limitado tanto en lo personal como en lo profesional.

Por último, tenemos el estilo transformacional, que no supone una diferencia cualitativa con respecto al transaccional, sino que incrementa la efectividad de este modelo (Bass, 1985). La diferencia del estilo transformacional respecto al transaccional puede resumirse en cuatro clases generales de comportamientos. En primer lugar, la motivación inspiracional, que se manifiesta como un estilo o discurso optimista y entusiasta, que evoca una visión, expresando confianza en el equipo y fijando estándares elevados de rendimiento. En segundo lugar, los comportamientos prosociales y carismáticos, que ponen de relieve los valores de la organización y los estándares de rendimiento. El tercer grupo de comportamientos tiene que ver con la estimulación intelectual, a través de la cual el líder trata de llevar a sus colaboradores a reexaminar sus creencias y actitudes, buscando nuevas perspectivas y mirando los problemas de formas diferentes. Por último, los líderes transformacionales se caracterizan por un trato y una atención personalizada hacia sus colaboradores; por ello pasan tiempo escuchando, enseñando y desarrollando a los miembros de su equipo (Sosik, 2006).

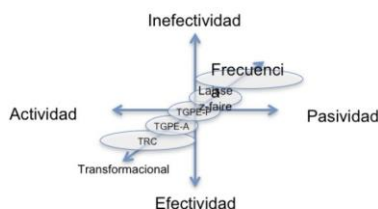


Figura 9: Modelo completo de liderazgo (TGPE-P: transaccional pasivo de gestión por excepciones; TGPE-A: transaccional activo de gestión por excepciones; TCR: transaccional recompensa contingente) (Bass & Avolio, 1994).

### La autenticidad

La autenticidad es una propiedad, una característica de nuestro comportamiento, que tiene que ver con la medida en la que actuamos de acuerdo con nuestra verdadera identidad, poniendo de manifiesto la forma en la que realmente pensamos y actuando de manera congruente con ella (Harter, 2002). Esta característica es un elemento fundamental en el liderazgo y especialmente en su desarrollo.

No se trata de una nueva forma de liderazgo, sino de una propiedad adicional que modula otras formas de liderazgo. Por ejemplo, un líder transformacional o carismático puede ser más o menos auténtico. La autenticidad genera mayores niveles de satisfacción en los colaboradores, mejora el rendimiento de los equipos y el clima organizacional (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2011).

Además, la autenticidad tiene un importante efecto «contagio» sobre los colaboradores, facilitando el desarrollo de un comportamiento más auténtico y positivo en ellos (Luthans, Norman, & Hughes, 2006).

La importancia del autoconocimiento en la autenticidad es obvia: si ser auténtico implica actuar de acuerdo con lo que en realidad somos o creemos, conocer esa realidad será la forma más eficiente de lograr que nuestro comportamiento se haga coherente con ella. Junto con el autoconocimiento, los componentes centrales de la autenticidad son el procesamiento de la información no sesgado, el comportamiento auténtico y la transparencia en las relaciones (Kernis, 2003).

Procesar la información sin sesgos implica ser objetivos y aceptar la realidad sobre nosotros mismos tal y como es, sin distorsionar, negar o exagerar aspectos de nuestra personalidad por diferentes razones. Esta percepción objetiva y racional de nuestras características permite a los líderes obtener una mejor información sobre sus colaboradores y asegura que la persona no actúa motivada por necesidades disfuncionales (por ejemplo, autoprotección, necesidad de aprobación). La transparencia en las relaciones tiene que ver con la confianza y con la facilidad para comunicar y transmitir nuestras creencias, valores y emociones cuando sea pertinente. Esto es compatible con un esfuerzo sistemático por autorregularse; nos conviene regular los propios estados emocionales, especialmente cuando estos sean disfuncionales, pero cuando esta regulación falla o cuando las emociones puedan considerarse adecuadas a la situación en que nos encontremos, la

expresión de estos estados puede ser beneficiosa. La transparencia se consigue a través de la presentación de la información sobre uno mismo de forma clara y genuina, sin imprimirle un matiz de decepción personal (Hughes, 2005). Por último, la autenticidad en el comportamiento y las acciones, implica actuar de acuerdo con los propios valores, preferencias y necesidades, en lugar de actuar exclusivamente para agradar a otros o conseguir intencionadamente ciertos beneficios (Kernis, 2003).

La autenticidad entendida como objetividad, transparencia y coherencia en el comportamiento y la comunicación del líder es un claro potenciador de las formas más efectivas de liderazgo. Es, además, un ingrediente central en el desarrollo personal de los líderes y sus colaboradores y potencia las formas positivas y eficaces de funcionamiento organizacional.

### Competencias clave en el liderazgo

Como hemos visto en otros capítulos, el enfoque más relevante en el estudio de las características que determinan el rendimiento de los líderes es, sin duda, el enfoque de competencias. Los trabajos que analizaron la relación entre la inteligencia y el liderazgo encontraron correlaciones muy débiles (por debajo de .30) entre la inteligencia general y la eficacia del liderazgo (Judge, Colbert, & Ilies, 2004). La inteligencia, sin duda, tiene su importancia en el rendimiento del líder, pero la clave, lo que realmente marca la diferencia entre los líderes excepcionales y los de un rendimiento promedio son las competencias relacionadas con la inteligencia emocional. El 85% de las competencias clave para el rendimiento excepcional en los puestos de liderazgo tienen que ver con competencias sociales y emocionales (Goleman, 1998).

Al analizar las competencias clave en el liderazgo, Richard Boyatzis diferencia entre competencias umbral (experiencia, conocimiento y capacidades cognitivas básicas), que serían requisitos necesarios para el funcionamiento normal del líder, y competencias clave, que serían aquellas que determinan un comportamiento excepcional. Estas competencias clave pueden agruparse en cinco grandes categorías (véase la tabla 1), de las cuales una (competencias cognitivas) estaría relacionada con capacidades intelectuales, mientras que las cuatro restantes tendrían que ver con diferentes aspectos de la inteligencia emocional (R. E. Boyatzis, 1982; Daniel Goleman *et al.*, 2002).

|                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <b>Competencias cognitivas:</b> incluyen pensamiento sistémico (razonamiento analítico) y reconocimiento de patrones (pensamiento conceptual).                                                                                             |
| 2. <b>Autoconsciencia:</b> incluye las competencias “autoevaluación precisa” y “auto-confianza”.                                                                                                                                              |
| 3. <b>Autogestión:</b> en este grupo de competencias destacan la orientación a la eficiencia, la proactividad (o iniciativa), la adaptabilidad y el autocontrol.                                                                              |
| 4. <b>Consciencia interpersonal,</b> que incluye las competencias “empatía”, “trabajo en equipo” y “adaptabilidad”.                                                                                                                           |
| 5. <b>Gestión de las relaciones interpersonales,</b> que incluye influencia, liderazgo inspirador de equipos, construcción de alianzas ( <i>networking</i> ), desarrollo de los otros y comunicaciones (desarrollo de presentaciones orales). |

Cuadro 1: Agrupación empírica de las competencias implicadas en el liderazgo (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

En la última década, las competencias de empatía, trabajo en equipo y adaptabilidad han mostrado una relevancia cada vez más importante en la investigación (R. E. Boyatzis, 2006). La investigación ha probado que estas competencias son relevantes en el rendimiento que esperamos de los líderes (Boyatzis, 2006; Boyatzis *et al.*, 2000; Goleman *et al.*, 2002). Sin embargo, este modelo contempla todas las competencias en un mismo nivel, ejerciendo su efecto sobre el rendimiento de forma similar.

En este punto no nos vamos a extender más, pues estas competencias están suficientemente detalladas en otros trabajos de esta monografía.

### Metacompetencias: adaptabilidad y autoconocimiento

Sabemos que las competencias son capacidades o habilidades que permiten un rendimiento o desempeño excelente. Sin embargo, no todas las características personales y habilidades desempeñan idéntico papel en la determinación del rendimiento. En este sentido, las metacompetencias son elementos centrales en los modelos de competencias, o, dicho de otra manera, son competencias que facilitan o modulan el desarrollo y la expresión de las competencias (Monserate, 2010). Estos componentes tienen una importancia esencial, ya que actuarán como moduladores en el desarrollo y la gestión de repertorios complejos de habilidades y recursos personales, y, por tanto, tienen un valor estratégico fundamental para la planificación y la gestión (incluida la autogestión) del desempeño de los líderes. Para el propósito de este capítulo, nos centraremos en dos: la adaptabilidad y el autoconocimiento.

Ya hemos puesto de relieve la importancia general del autoconocimiento y sus componentes. La autoconsciencia (*self-awareness*) ha sido considerada por algunos autores como la primera y más relevante de las competencias emocionales (Goleman, 1995). Es la capacidad para conocerse y comprenderse a uno mismo, para conocer nuestras propias habilidades y emociones, nuestros intereses y valores. Debe incluir también la puesta en marcha de procesos de autoevaluación precisos, pertinentes y constantes. Esta competencia, por tanto, se basa en la habilidad para estar atentos a nuestra experiencia subjetiva, para supervisarnos, para saber qué dimensiones de nuestro comportamiento y nuestro funcionamiento psicológico son esenciales y observarlos sobre la marcha sin que interfieran con el resto de las tareas (Goleman, 1995). Si sabemos qué observar y cómo observarlo, el resultado será un conocimiento estructurado, preciso y pertinente de nuestras características psicológicas más importantes. Así, la autoconsciencia es un elemento central en el autoconocimiento, puesto que determina sobre qué aspectos y dimensiones se construirá este.

Los componentes clave del autoconocimiento en relación con el liderazgo, en aquellas dimensiones que deben constituir la información sobre uno mismo para optimizar la eficacia como líder, son los valores, la identidad, las emociones y los motivos o metas; identificando en cada caso su valor como fortalezas y debilidades (Kernis, 2003). El conocimiento de estas dimensiones es una pieza clave en la autenticidad. En el caso de los valores, determinarán la consistencia ante distintas situaciones y la resistencia a las presiones y demandas sociales. La identidad, tanto en su dimensión personal como social, supone el conocimiento de aquellas dimensiones o atributos que nos hacen únicos o

diferentes de los demás. Ser conscientes de nuestros juicios sobre estas dimensiones hará nuestro comportamiento más predecible para nosotros mismos y facilitará una presencia social más segura y auténtica. El conocimiento de las propias tendencias de respuesta emocional, de las reacciones más frecuentes ante ciertas circunstancias, así como del impacto que estas emociones tienen en nuestros mecanismos de toma de decisiones, es una característica diferencial de los líderes más eficaces (George, 2000). Por último, en cuanto a los motivos y metas, los líderes transformacionales se fijan sus propias metas y se motivan para conseguirlas, buscando activamente *feedback* por parte de colaboradores y personas relevantes para conocer con mayor fiabilidad hasta qué punto se ha alcanzado el objetivo en cuestión.

La segunda metacompetencia es la adaptabilidad. Se trata de la capacidad para ajustarse mediante estrategias eficaces de solución de problemas a situaciones desconocidas, poco familiares, mal definidas y, ante todo, complejas (Morrison & Hall, 2002; Savikas, 2005). Tiene que ver, por tanto, con la capacidad y la disposición para el cambio y con la capacidad o facilidad para aprender cuando las habilidades que se poseen no están a la altura de lo que se necesita para el puesto de trabajo.

Los principales componentes de la adaptabilidad son la creatividad, la resistencia a la incertidumbre y la capacidad para aprender (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). La capacidad para resolver problemas de forma creativa implica afrontar y resolver problemas complejos y novedosos utilizando soluciones conocidas de formas distintas, o bien creando nuevas soluciones. La tolerancia a la incertidumbre implica afrontar situaciones desconocidas e impredecibles (por ejemplo, cambios estratégicos de la organización, reestructuraciones) de forma eficaz y manteniendo una actitud racional y calmada, asumiendo niveles moderados de riesgo con una actitud positiva ante los desafíos que estos cambios pudieran representar. Por último, la capacidad para aprender, estrechamente relacionada con las anteriores, implica la disposición y la motivación para adquirir y desarrollar nuevas habilidades, procedimientos o métodos. Esta dimensión es especialmente relevante en el momento actual, en el que la incorporación y el desarrollo de tecnologías hace indispensable un reciclaje rápido y ágil.

Hay que destacar que la adaptabilidad puede darse en diferentes contextos, y que tiene un carácter especialmente informativo cuando ocurre en el contexto de las relaciones interpersonales (por ejemplo, adaptar el lenguaje para hacerlo comprensible a diferentes interlocutores), interculturales (por ejemplo, residir y trabajar en otro país), incorporación al equipo de miembros procedentes de otras culturas) y, en ocasiones, cuando implica una adaptación a cambios en los aspectos físicos del entorno (por ejemplo, calor, ruido) (Pulakos *et al.*, 2000).

Aquí tendremos que tener en cuenta que, para que los resultados sean óptimos, han de combinarse las dos metacompetencias. Si existe una alta autoconsciencia pero la adaptabilidad es baja, la persona puede entrar en un círculo vicioso de introspección y análisis que la lleve a la parálisis. Esta es una de las formas de resistencia al cambio más frecuentes entre los líderes y mandos intermedios. Por el contrario, si una persona es muy adaptable pero poco autoconsciente, los cambios serán meramente reactivos, sin rumbo fijo, dependientes siempre de las circunstancias y dando lugar a un comportamiento inestable que hará al líder menos eficaz. Por el contrario, cuando adaptabilidad y

autoconocimiento se combinan de forma adecuada, el resultado es un proceso de aprendizaje y mejora constante, en el que las características del líder y las circunstancias en las que se desenvuelve se combinan armónicamente. Bajo estas condiciones, el líder alcanzará su máxima eficacia.

### *El liderazgo en las Fuerzas Armadas*

El rendimiento de las unidades militares, dadas unas condiciones suficientes de habilidades y equipamiento, tiene que ver con ciertas características psicológicas y grupales, relacionadas con el nivel de cohesión del grupo (Manning & Ingraham, 1987; Siebold, 2007; Skaggs, 1997) y la resiliencia o resistencia a la adversidad (Bartone, 2006) durante el combate. La relación entre ambos factores es evidente: a mayor cohesión de la unidad, mayor resistencia al estrés y viceversa (Bartone, Johnsen, Eid, Brun & Laberg, 2002; Bartone, 2006; Watson, Rithcie, Demer, Bartone & Pfefferbaum, 2006) P. J., Ritchie, E. C., Demer, J., Bartone, P., & (2006). Pero quizás el factor más relevante en la consolidación de estas características psicológicas y grupales es el liderazgo (Watson *et al.*, 2006).

Como hemos visto repetidamente a lo largo de esta monografía, el liderazgo en el contexto militar tiene un papel esencial. Se trata del motor principal en el desarrollo y el mantenimiento de la cohesión grupal, el compromiso y la moralidad, siendo todos ellos elementos clave en el rendimiento y la motivación de las unidades (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002). Dentro de los diferentes modelos de liderazgo, el transaccional es el que más se relaciona con el rendimiento, la cohesión y la confianza que muestran los miembros de las unidades militares (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Dvir *et al.*, 2002). Como hemos señalado anteriormente, este estilo de liderazgo está especialmente condicionado por factores como la adaptabilidad, el autoconocimiento y otros aspectos centrales de la inteligencia emocional.

La contribución de los distintos comportamientos y competencias varía a lo largo del ciclo de vida de las unidades<sup>1</sup>, aunque los grupos de compe-

---

<sup>1</sup> Las principales fases en el ciclo de vida de las unidades militares son (Bartone & Kirkland, 1991): a) Fase 1 (unidad neonata): durante esta fase debe crearse la cohesión y la confianza entre los miembros de la unidad; el comportamiento de los miembros está especialmente ligado a la obediencia y la conformidad. b) Fase 2 (unidad adolescente): durante esta fase el factor clave es la identificación con los líderes; se crean la cohesión y la confianza vertical, es decir, con los superiores y mandos. c) Fase 3 (unidad madura): durante esta fase los elementos clave tienen que ver con el desarrollo de la competencia y la pericia. Se produce la consolidación e integración del grupo. Los miembros interiorizan los valores del grupo y de la organización. d) Fase 4 (unidad excelente): durante esta última fase, los procesos centrales tienen que ver con la creatividad y

tencias que marcan la diferencia entre las unidades cohesionadas y con un rendimiento excepcional pueden resumirse en cuatro: competencia, cuidado, respeto y compromiso.

La tabla 1 muestra algunas de las características más relevantes de cada categoría a lo largo del ciclo de vida de las unidades (Bartone & Kirkland, 1991).



## Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo

|                    | <i>FASE 1</i><br><i>Unidad "neonata"</i>                                     | <i>FASE 2</i><br><i>Unidad adolescente</i>                           | <i>FASE 3</i><br><i>Unidad madura</i>                               | <i>FASE 4</i><br><i>Unidad excelente</i>                         |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>Competencia</b> | Dominio de las habilidades y tareas básicas.                                 | Demostrar capacidad para gestionar las actividades de entrenamiento. | Demostrar excelencia en maniobras y tácticas.                       | Organización de tareas de entrenamiento creativas y desafiantes. |
| <b>Cuidado</b>     | Mostrar interés de forma activa por la salud y el bienestar de los soldados. | Enseñar auto-suficiencia.                                            | Organizar sistemas para el cuidado de las familias de los soldados. | Enseñar habilidades de liderazgo y cuidado.                      |
| <b>Respeto</b>     | Tratar a los soldados con dignidad.                                          | Facilitar horarios y rutinas predecibles.                            | Descentralizar el poder y la autoridad.                             | Tratar a los soldados como colaboradores.                        |
| <b>Compromiso</b>  | Compartir con los soldados el sentido de "misión".                           | Dar prioridad al entrenamiento en combate.                           | Utilizar los errores y fallos como herramientas de aprendizaje.     | Mantener el foco en las habilidades de combate.                  |

Tabla 1: Comportamientos clave del líder adaptados a cada fase. Modelo de fases del desarrollo de las unidades excelentes (Bartone & Kirkland, 1991).

Ya hemos señalado en diversas ocasiones las importantes limitaciones de nuestra capacidad para percibirnos y conocernos, de la que se deriva la importancia de recoger información de fuentes externas (por ejemplo, colaboradores) en la construcción del autoconocimiento preciso y, por extensión, en la consecución de los objetivos de la organización. En el caso de las unidades militares, la información relevante para el líder será diferente en las distintas etapas del proceso de creación de la unidad (Bartone & Kirkland, 1991). Durante la fase inicial, el líder debe estar atento al comportamiento de los soldados. La clave en esta fase es la cohesión, por lo que las muestras de apoyo mutuo entre los soldados serán un buen indicador de que se consigue el objetivo. Durante la segunda fase, los comportamientos clave tendrán que ver con la interiorización de las normas, y, por tanto, con el nivel de adhesión a estas que muestren los soldados. En la tercera fase el objetivo fundamental

el mantenimiento de la excelencia. Los comportamientos clave tienen que ver con el mantenimiento de los esfuerzos por el desarrollo y los desafíos.

es el desarrollo de la pericia y la competencia, por lo que un indicador importante será el nivel con el que los soldados se implican en retos y desafíos en su entrenamiento y formación. Por último, en la cuarta y última fase, en la que los objetivos son la autonomía, la creatividad y la excelencia de los soldados, un buen indicador será hasta qué punto los soldados se sienten únicos y especiales y en qué medida utilizan procedimientos o soluciones únicas ante los problemas o retos a los que se enfrentan.



### Influencia del tipo de liderazgo en el rendimiento

La diferencia clave entre las unidades militares cohesionadas y con un rendimiento excepcional frente a aquellas otras unidades con un comportamiento mediocre es el tipo de liderazgo (Bartone & Kirkland, 1991). En la literatura científica se señala que existe una relación directa entre el tipo de liderazgo que utilizan los gestores de los equipos y el rendimiento que estos equipos son capaces de conseguir. En un trabajo reciente (Oh, Courtright & Colbert, 2011), se revisaron 117 investigaciones sobre la relación entre liderazgo transformacional y rendimiento. Los resultados indican con claridad que este tipo de liderazgo produce un mejor rendimiento en los seguidores, con independencia del criterio que se utilice. Además, los autores encontraron que este tipo de liderazgo produce mejores resultados que otros en la predicción del rendimiento, tanto en el plano individual como en el de equipo.

En el contexto militar hay investigaciones que confirman este hallazgo. El liderazgo transformacional mejora el rendimiento de las unidades, incrementando, además, la cohesión, la motivación y otras variables clave para el rendimiento (Bass *et al.*, 2003; Bass, 1998; Kane & Tremble, 2000).

El liderazgo transformacional produce importantes efectos en diferentes niveles. Entre los individuos (colaboradores) produce cambios en las actitudes, creencias, valores y necesidades, y estos cambios se traducen en mayores niveles de desarrollo moral, personal y profesional. Los líderes transformacionales ayudan a sus colaboradores a ver los conceptos e ideas desde diferentes perspectivas que antes habían sido incapaces de percibir. El liderazgo transformacional hace que los colaboradores sean capaces de poner en ciertas ocasiones los intereses del grupo o de la organización por encima de su propio interés, reinterpretando este sacrificio como una muestra de interés por el colectivo o comunidad de la que se forma parte, considerando así las implicaciones que su comportamiento tiene en el conjunto y no tanto las repercusiones aisladas e individuales de este, y elevando, como consecuencia, el nivel de desarrollo moral de los colaboradores. Diversas investigaciones han confirmado este efecto (Lowe & Galen Kroeck, 1996).

Otro importante efecto del liderazgo transformacional en los individuos es el incremento de la percepción de autoeficacia; es decir, de la creencia o convicción de que uno va a llevar a efecto una tarea de forma adecuada. La mejora de la percepción de autoeficacia de los colaboradores es un elemento crítico debido a la estrecha relación que existe entre esta y el rendimiento (Stajkovic & Luthans, 1998). Diversas investigaciones han demostrado la capacidad de este tipo de liderazgo en la mejora de la percepción de autoeficacia (Kark, Shamir, & Chen, 2003). Parte de este efecto se debe a que genera cambios en los colaboradores, haciéndoles ver la misión y los propósitos más elevados de su trabajo, y dándoles sentido. Esto incrementa la cohesión, la satisfacción y el esfuerzo y, como consecuencia, el rendimiento.

En el caso de los grupos, eleva los niveles de cohesión, confianza, sentimientos de eficacia, productividad y creatividad (Sosik, 2006). Así, diversas investigaciones han encontrado mayores niveles de potencia (Sosik, Kahai & Avolio, 1997), un mayor número de manifestaciones de apoyo entre los miembros del grupo (Sosik, 2006), y mayores niveles de creatividad y originalidad en los resultados frente a otras formas de liderazgo (Sosik,

Kahai & Avolio, 1998). Además, está relacionado con la cohesión del grupo y la participación, la colaboración y la cooperación en tareas colectivas, lo que, a su vez, predice la eficacia del grupo (Burns, 2003).

Por último, en las organizaciones, el liderazgo transformacional afecta a las estructuras y a la cultura, a las iniciativas estratégicas, a las relaciones con los clientes y proveedores y con los *partners*. El liderazgo transformacional facilita los programas de gestión de calidad total, incrementa el clima de concienciación para la seguridad, los objetivos financieros a largo plazo en entidades bancarias (Sosik, 2006), y, lo que es más relevante para el objetivo de este trabajo, mejora el rendimiento de las unidades militares tanto en combate como en períodos de entrenamiento (Bass *et al.*, 2003; Kane & Tremble, 2000).

### Competencias clave para el liderazgo en las Fuerzas Armadas

Según lo descrito hasta el momento, es evidente que el tipo del liderazgo tiene un impacto directo en la eficacia de los equipos, así como una contribución indirecta a través de los procesos de cohesión y motivación grupal. Por tanto, se hace patente la necesidad de seleccionar y desarrollar aquellos componentes que facilitan la adopción de formas de liderazgo eficaces. Por otra parte, ya hemos señalado el papel central que las metacompetencias adaptación y autoconocimiento desempeñan en la articulación del resto de las habilidades, así como la autenticidad. Queda, por tanto, definir aquellas competencias de bajo nivel relevantes en la gestión de unidades y equipos militares que maximizan la eficacia y la cohesión, generando el mayor número de beneficios secundarios (por ejemplo, desarrollo personal) en el líder, los colaboradores y la organización a la que pertenecen.

#### *La capacidad para motivar e influir*

Ya hemos señalado anteriormente la importancia crítica de esta dimensión dentro de las formas más eficaces de liderazgo. El liderazgo basado en el refuerzo contingente está especialmente ligado al rendimiento, en la medida en que esta forma de gestión especifica y clarifica las expectativas de los miembros del equipo, y reconoce (y por tanto refuerza) los logros alcanzados que contribuyen a una mejora en el esfuerzo o compromiso y en el rendimiento (Bass *et al.*, 2003). Por otra parte, la capacidad para influir, inspirar y motivar es un componente diferencial del liderazgo transformacional (Zaccaro, 2002). Los líderes efectivos influyen en los demás a través de un discurso creativo que transmite una visión del futuro de la organización y del grupo o equipo al que pertenecen (Murphy, 2002). Parte de esta función se consigue gracias a una sensibilidad especial hacia las necesidades y motivaciones de los miembros del equipo. La identificación de estas características de los colaboradores situará a los líderes en mejores condiciones para generar entusiasmo, dedicación y sacrificio en ellos (Cherniss, 2006). La siguiente tabla muestra una definición de esta competencia y ejemplos de comportamientos vinculados a ella.

### 1. DEFINICIÓN

Capacidad para persuadir, convencer o influir en los demás que se utiliza para crear entornos y condiciones de trabajo en los que se facilite el desarrollo de un desempeño excepcional y la máxima satisfacción de los colaboradores.

### 2. COMPORTAMIENTOS

1. Evalúa y analiza a sus colaboradores con el objetivo de conocer sus necesidades, sus valores y sus motivos más relevantes y adaptar así las estrategias de motivación y comunicación.
2. Se anticipa a las reacciones de los demás y actúa para alinearlas con los objetivos de sus interlocutores.
3. Adapta el estilo, el tono y el contenido de la comunicación para conseguir la aceptación y la máxima comprensión de su mensaje ante personas de cualquier ámbito y nivel social o intelectual.
4. Fija con sus colaboradores metas y objetivos desafiantes, específicos y alcanzables.
5. Invierte esfuerzo y recursos para eliminar los posibles obstáculos para el desempeño, tanto en lo personal (de cada colaborador) como en el ámbito de la organización.
6. Utiliza recompensas de manera contingente, proporcionada y equitativa para extinguir el comportamiento inadecuado y facilitar o promover el desempeño excepcional.
7. Proporciona *feedback* de manera precisa y honesta acerca del resultado y el desempeño.

Cuadro 2: Competencia “motivación e influencia”. Definición y ejemplos de comportamientos relevantes.

### *El autocontrol emocional*

También hemos resaltado ya en este trabajo la importancia de la capacidad para controlar las propias emociones, como otro de los aspectos clave en el liderazgo. Los niveles de ansiedad y estrés reducen la capacidad de manejar y procesar la información, especialmente cuando esta es compleja (Fiedler, 2002). Por tanto, la capacidad para mantener la calma y una actitud constructiva ante situaciones amenazantes permite dar respuestas más eficaces, ya que facilita el uso de los recursos disponibles, tanto en términos de habilidades como de conocimientos (Chemers, 2002). Algo similar ocurre con el estado de ánimo: los líderes con un estado de ánimo positivo toman mejores decisiones (Staw & Barsade, 1993), y los grupos que lideran funcionan mejor en diferentes contextos. Dado que los líderes no tienen un control exhaustivo sobre las circunstancias que rodean la vida de su equipo, la aparición de situaciones que desestabilicen al líder o al grupo es inevitable, por lo que la capacidad para mantener cierto nivel de estabilidad emocional y un tono constructivo a pesar de estas situaciones es una competencia central en la eficacia del grupo.

Esta competencia, junto con el autoconocimiento, ha demostrado claramente su poder diferenciador en el rendimiento de los líderes, dado que aquellos con un rendimiento superior puntuaban sistemáticamente más alto en estas dimensiones que sus colegas de peor rendimiento (Cavallo & Brienza, 2006). El peso de estas competencias se mantenía aun cuando se controlaban los posibles efectos de la personalidad y las características sociodemográficas (Lopes, Cote & Solovey, 2005). La tabla siguiente muestra la definición y algunos ejemplos de comportamiento para esta competencia.

### 1. DEFINICIÓN

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

### 2. COMPORTAMIENTOS

1. Anticipa con éxito épocas de gran exigencia o dificultad, proponiendo procedimientos y planes adecuados para afrontar dichas situaciones sin rebajar los estándares de calidad y rendimiento.
2. Es capaz de encontrar estrategias alternativas para afrontar las exigencias de su puesto.
3. Mantiene la calma y la transmite a sus colaboradores cercanos y demás personas con las que convive o trabaja.
4. En situaciones especialmente difíciles y/o exigentes, se esfuerza por mantener un comportamiento socialmente correcto y una actitud constructiva, promoviéndolas, además, entre sus pares y colaboradores.
5. Se preocupa por escuchar, clarificar y solucionar problemas entre sus pares y colaboradores, incluso en condiciones de exigencia o presión elevadas.

Cuadro 3: Competencia “autocontrol”. Definición y ejemplos de comportamientos relevantes.

### *La gestión de conflictos interpersonales*

Sin duda, todos somos conscientes de que la capacidad para generar cohesión es una función central del líder, sobre todo en las fases iniciales del desarrollo de las unidades (Bartone & Kirkland, 1991), y la habilidad para mantener esta cohesión determinará en parte el nivel de eficacia y potencia de la unidad durante el resto de su existencia (Manning & Ingraham, 1987; Siebold, 2006). La cohesión grupal es clave para conseguir elevar la motivación y el rendimiento, por lo que la neutralización de las amenazas a esta cohesión será un objetivo primordial en el desempeño del líder. La capacidad para observar e interpretar con objetividad las motivaciones en conflicto de los implicados, así como la habilidad para buscar el consenso y mantener la cohesión, serán herramientas fundamentales en este cometido (Goleman et al., 2002; Jacobs & Elliot, 1991).

Resulta incuestionable que una de las principales amenazas para la cohesión son los conflictos personales entre los miembros de la unidad. Pero no sería realista plantearse como meta la ausencia de conflictos; lo que tenemos que conseguir es cómo hacer del conflicto una herramienta útil. El objetivo sería que los miembros del equipo fuesen capaces de discutir sin que esto deteriorase su capacidad para trabajar juntos (Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997). Esta habilidad resulta especialmente crítica si en los equipos de trabajo hay individuos de diferentes culturas (Offermann & Phan, 2002).

### 1. DEFINICIÓN

Es la capacidad para identificar la presencia de conflictos, comprender sus causas y gestionar las relaciones entre las partes implicadas para desactivarlos y transformarlos en oportunidades de desarrollo.

### 2. COMPORTAMIENTOS

1. Reúne y analiza toda la información disponible sobre el conflicto, generando una idea clara de las necesidades de las partes.
2. Afronta con objetividad y flexibilidad el proceso, escuchando con atención y ecuanimidad los puntos de vista de las partes, y centrándose exclusivamente en los hechos.
3. Busca el tono menos dramático posible utilizando el humor siempre que sea posible y sin que ello suponga una falta de empatía con los implicados.
4. Dirige la comunicación entre las partes, centrándola en el problema actual y observando los distintos canales (verbal y no verbal) para extraer información y adaptar el proceso.
5. No presenta las soluciones en términos de pérdidas o ganancias, sino en términos de contribución a las metas y objetivos comunes.
6. Acepta en ocasiones la falta de consenso sin forzarlo, buscando soluciones particulares y puntuales.

Cuadro 4: Competencia “gestión de conflictos interpersonales”. Definición y ejemplos de comportamientos relevantes.

### Integrando los dos niveles

De todo lo expuesto hasta ahora podemos concluir que las diferencias en la predicción del rendimiento de los grupos o equipos de trabajo, y, por extensión, de las unidades militares, tienen una notable relación con las características del líder. Estas características condicionarán fuertemente ciertos requisitos para el funcionamiento del grupo, como son la cohesión y la motivación. Las características relevantes del liderazgo son aquellas que dan lugar a un liderazgo transformacional, basado en la autenticidad personal y orientado al desarrollo de los colaboradores, sin perder de vista los aspectos más pragmáticos de la gestión fundamentada en la especificación de metas y el reforzamiento contingente.

Las características del líder que mejor predicen su rendimiento en este sentido tienen que ver con competencias, con habilidades adquiridas o adquiribles que determinan un rendimiento excepcional, y, dentro de este grupo de factores, con aquellas directamente relacionadas con la inteligencia emocional e interpersonal. Entre estos aspectos o clases generales de comportamiento, podemos distinguir competencias situadas en dos niveles: competencias clave y competencias umbral. Las competencias umbral; es decir, aquellas que son suficientes para el desempeño del líder, pero que no marcan las diferencias entre rendimiento normal y excelente, tendrían que ver con aspectos cognitivos y técnicos. Por otra parte, las competencias clave; es decir, aquellas que realmente marcan la diferencia entre líderes excepcionales y líderes de rendimiento normal, serían el autoconocimiento, la adaptabilidad, el autocontrol emocional, la capacidad para motivar e influir y la capacidad para la resolución de conflictos.

Respecto a estas competencias clave, debemos distinguir un nivel superior, del que formarán parte el autoconocimiento y la adaptabilidad, a las que llamaremos metacompetencias, ya que tienen un papel central en el desarrollo del resto de las

competencias y la regulación y aplicación flexible en situaciones reales. La figura 3 muestra de forma esquemática las relaciones entre los elementos mencionados.

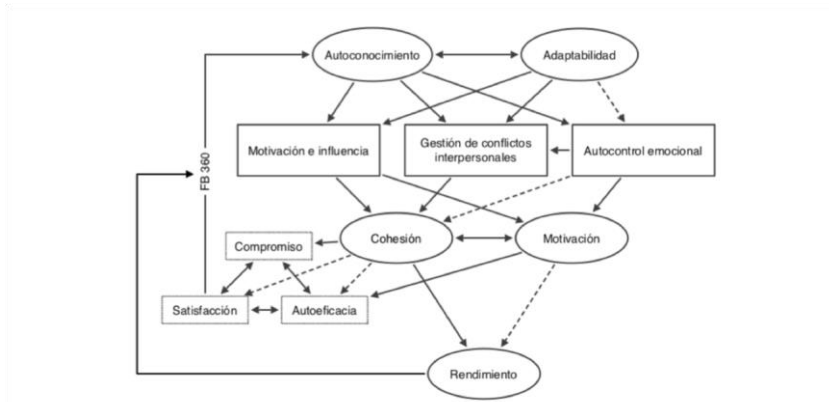


Figura 10: Representa las relaciones entre las competencias en sus diferentes niveles, así como la relación entre estas y el rendimiento en el grupo o unidad. Las líneas sólidas reflejan relaciones directas y verificadas; las punteadas, relaciones indirectas o débiles.

### *Desarrollo del liderazgo a través del autoconocimiento*

El liderazgo no es una propiedad innata; no existen los genes del liderazgo, aunque sí existen ciertas características heredables que pueden facilitar el desarrollo del liderazgo (Van Velsor, McCauley & Moxley, 2004). Como ya hemos señalado, las características que definen a un líder eficaz son competencias y grupos de comportamientos que se asocian funcionalmente para dar lugar a un rendimiento excepcional. Se trata, pues, de comportamientos, de conductas aprendidas y, por tanto, modificables. El liderazgo no es, entonces, una variable estática; es un conjunto articulado de características que puede modificarse, y que, de hecho, basa parte de su eficacia en su modificabilidad, en su adaptabilidad. Algunos datos sugieren que ciertas experiencias tempranas pueden facilitar el desarrollo de características potencialmente relacionadas con el liderazgo. Por ejemplo, Bass concluyó, tras analizar los datos biográficos de 167 líderes, que aquellos con mejores perfiles procedían de familias con madres y padres estrictos pero justos y un hogar estable (Bass, 1988). Por lo general, habían sido líderes de sus grupos de iguales y habían sido populares y activos en el colegio y en el instituto. En definitiva, es posible que ciertas experiencias predispongan a desarrollar características del liderazgo eficaz. En cualquier caso, esto no hace sino confirmar la naturaleza maleable y dinámica del comportamiento del líder, y por eso confirma la presencia de toda una gama de oportunidades para desarrollar el liderazgo, tanto desde el punto de vista personal como organizacional.

Ya hemos señalado que el elemento clave en este desarrollo son las metacompetencias. La adaptabilidad y la flexibilidad son sustanciales en el proceso. Sin cierto nivel de adaptabilidad no existiría ni siquiera el propósito de mejora. No obstante, hemos insistido varias veces que el elemento más importante es el autoconocimiento. Se trata del requisito fundamental que permite e implementa el desarrollo del resto de las competencias; es la aportación central que el líder hace a la interacción con sus colaboradores. Cuando un líder sabe qué observar, cómo observarlo y cómo interpretar o dar significado a la información

resultante, entonces está en condiciones de desarrollar su estilo de liderazgo en un proceso de mejora y adaptación continuas. Los principales canales para el desarrollo del liderazgo a través del autoconocimiento son dos: la práctica reflexiva y el *feedback* 360°.

### Experiencia y reflexión

La introspección ha sido considerada la principal fuente de información para incrementar el autoconocimiento. Sin embargo, se trata de una fuente sesgada y con una capacidad muy limitada para acceder a cierto tipo de información (Wilson & Dunn, 2004). Una fórmula más eficaz para incrementar el autoconocimiento es la *práctica reflexiva* (Raelin, 2002). Se trata de un proceso activo en el que se considera la acción como punto de partida para el aprendizaje. Es un proceso ante todo atencional, en el que las teorías y creencias de partida se revisan constantemente a la luz de los resultados de las acciones. Aunque hay diversas propuestas teóricas acerca de la metodología y las fórmulas concretas para el aprendizaje y la revisión a través de la acción, la propuesta de Kolb (Kolb, 1984) es la que más atención ha recibido en el ámbito del desarrollo del liderazgo. El proceso parte de una especificación o concreción de la acción que va a ponerse en marcha y de una observación reflexiva y atenta de dicha acción y sus consecuencias. Posteriormente, la persona debe cuestionar y analizar el significado de la experiencia y sus efectos; es decir, debe ser capaz de utilizar la información generada durante la acción como un indicador de aquellas características personales objeto del autoconocimiento. En una última etapa, esta información debe traducirse en la programación de nuevas acciones a modo de experimentos, que permitan seguir avanzando en el conocimiento, o, llegado el momento, facilitar el cambio.

### Autoevaluación y feedback 360°

La introspección y la experiencia reflexiva son buenas fórmulas para empezar, pero resultan insuficientes. Ya hemos señalado la naturaleza imperfecta y sesgada de los procesos perceptivos (autoobservación y autoconsciencia) e interpretativos (pensamiento y diálogo interno). Para que la información sobre nosotros mismos sea realmente eficaz, necesitamos completarla y compararla con la información de aquellos con los que nos relacionamos y que, por tanto, son receptores de nuestro comportamiento. Este es el potencial de la evaluación y *feedback* 360°.

Se trata de una herramienta a través de la cual la persona evaluada recibe información de cómo es percibida en diferentes áreas o aspectos de su rendimiento por varios grupos de personas con los que interactúa frecuentemente. La principal ventaja de este procedimiento es, sin duda, la aportación de información de cómo otras personas perciben al evaluado. La combinación de la autoevaluación con las evaluaciones de los demás proporciona un escenario ideal para seleccionar, jerarquizar y planificar las necesidades de mejora y formación.

Ahora bien, para que el procedimiento sea realmente eficaz, es importante respetar ciertas normas y fases (Nikolaou, Vakola & Robertson, 2006). En primer lugar, debe concretarse el objetivo de la implementación (por ejemplo, desarrollo o evaluación). Además, deben facilitarse unas instrucciones claras sobre el procedimiento, que generen expectativas



adecuadas sobre el tipo de información que se recibirá, el nivel de anonimato de las respuestas y el grado de confidencialidad con el que se tratará la información resultante. En ocasiones, especialmente si es la primera vez que se aplica este tipo de procedimientos, es importante que los implicados (evaluados, evaluadores y los responsables de facilitar el *feedback*) reciban la formación necesaria para abordar el proceso con garantías (Nikolaou *et al.*, 2006).

Posteriormente, tendrá lugar la fase de evaluación o de recogida de información. Para esto habrá que seleccionar a las personas significativas; es decir, aquellos con los que el evaluado interactúa con frecuencia. Típicamente, serán colaboradores, clientes, supervisores, pares, y, en algunos casos, se ha incluido a ciertos miembros de la familia del evaluado (Chappelow, 2004), aunque no es lo habitual. Una vez seleccionados, los evaluadores completarán los cuestionarios de manera anónima.

El paso siguiente, y más importante, es el retorno de la información o *feedback*. Se trata de un proceso formal en el que el evaluado recibe la información recogida y procesada y tiene la oportunidad de reflexionar sobre el significado de esta información. Conviene que esta sesión esté conducida por un experto o facilitador que ayude al evaluado en el proceso de asimilación e interpretación de la información (Chappelow, 2004).

La última etapa es la de desarrollo o seguimiento. La información suministrada en este proceso (y, en general, cualquier tipo de *feedback*) es más eficaz cuando se acompaña de un plan de acción en el que se fijen metas concretas (DeNisi & Kluger, 2000). Estos objetivos tendrán que ver con potenciar o corregir los aspectos más débiles del perfil y desarrollar los puntos fuertes, y debe traducirse en un plan claro de desarrollo y en acciones específicas que se han de poner en marcha para dinamizar este plan.

El *feedback* 360° es una poderosa herramienta para el desarrollo de los líderes. Facilita el autoconocimiento, reduciendo en gran medida las limitaciones de la experiencia subjetiva, y, si se respetan ciertas reglas en su construcción y aplicación, permite diseñar planes específicos y personalizados de desarrollo en diferentes niveles de la persona. En el contexto militar existen algunas experiencias con este tipo de herramientas (Sones, 2009). El autor del trabajo citado describe la experiencia como sigue:

«Una experiencia que ha abierto los ojos del equipo. La aplicación del 360°, aunque laboriosa en ocasiones, ha creado un entorno para el desarrollo de los líderes de una efectividad incomparable, que ha permitido además abrir nuevas puertas al autodesarrollo dentro de nuestra propia organización» (p. 63).

### Reflexiones finales. ¿Quién no ha tenido un mal jefe?

Salvo que seamos muy jóvenes, y apenas hayamos estado con uno o dos jefes, es difícil encontrar a una persona que lleve muchos años trabajando y no haya tenido un mal jefe.

Si lo pensamos detenidamente, tampoco es sencillo saber «ser jefe». Generalmente, no les hayan entrenado para ello. Cada uno se guiará por aquello que vio en otros, o por lo que su inexperiencia le dicta.



Hoy en día a los jefes se les cuestiona y se les exige mucho, y aunque hubieran sido profesionales que gozaban de la consideración y el respeto de sus compañeros de trabajo, en el momento en que les hicieron jefes, pasaron a ser juzgados por lo que hacen y lo que omiten, por lo que dicen y lo que callan, por lo que piensan y por lo que los otros creen que deberían pensar... No se trata de ponernos «del lado» de los jefes, pero si es necesario que seamos conscientes de cuál es la situación que viven, para que podamos realizar un análisis objetivo de sus comportamientos.

La gran enseñanza es que *si los jefes fueran auténticos líderes, la mayoría de los trabajadores estarían encantados con ellos*. Pero al igual que podemos tener compañeros poco deseables, lo habitual es que nos «caiga» algún que otro jefe que no destaque por su valía, ni por su forma de saber tratar a los demás; tanto si es a nivel profesional, como a nivel humano.

¿Qué podemos hacer en esas circunstancias? Lo mejor que podemos hacer es coger distancia emocional. De esta forma, conseguiremos ser más objetivos en nuestros análisis, y ello nos ayudará a actuar más desde la razón, que desde la emoción. Además, así podremos ser menos vulnerables a los intentos de presión o de manipulación.

Tener un mal jefe no significa que la vida, ni tan siquiera el trabajo, se nos venga «encima». Seguramente, no será la etapa más feliz a nivel profesional, pero podremos aprender mucho de esta experiencia, sin que nuestro sufrimiento, o nuestro malestar sea el peaje que debamos pagar.

Es cierto que a veces nos lo pondrán difícil; incluso podemos pensar que están intentando llevarnos a una situación límite. Pero el que triunfen o fracasen dependerá de nosotros, de nuestra fortaleza y de nuestro equilibrio emocional.

Recordemos, como nos decía Séneca, que «El hombre más poderoso es el que es dueño de sí mismo».

Un mal jefe podrá intentar equivocarnos, humillarnos, desprestigiarnos, debilitarnos..., pero no lo conseguirá si ponemos una «pared» entre sus comportamientos y nuestras emociones. Sin duda, el desarrollo de la inteligencia emocional será nuestro mejor aliado.

La mejor herramienta contra un mal jefe será nuestra seguridad a nivel profesional, nuestro distanciamiento emocional y nuestro equilibrio personal.

Un mal jefe puede ser un pequeño accidente en nuestro camino, pero nunca debemos dejar que marque nuestro rumbo, ni termine con nuestra confianza, ni con nuestra alegría.

Como nos dice un proverbio galés: El que quiera ser líder debe ser puente. Seamos nosotros quienes tracemos los puentes que nos ayuden a llegar a las orillas que nos resultan favorables. Desde allí podremos ver, con tranquilidad, como al final son otros los arrastrados por la corriente.

## Bibliografía

- ÁLAVA REYES, M.<sup>ª</sup> J. *La inutilidad del sufrimiento*. La Esfera de los Libros, 2012.  
— *Emociones que quieren*. La Esfera de los Libros, 2010.

- *Trabajar sin sufrir*. La Esfera de los Libros, 2010.
- *Recuperar la ilusión*. La Esfera de los Libros, 2011.
- *La psicología que nos ayuda a vivir*. La Esfera de los Libros, 2007.
- BAR-ON, R. E., & PARKER, J. D. A. *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- BARTONE, P. T. «Resilience under military operational stress: Can leaders influence hardiness?». *Military Psychology*, 18 (S3), pp. 131-148, 2006. BARTONE, P. T.; JOHNSEN, B. H.; EID, J.; BRUN, W., & LABERG, J. C. «Factors Influencing Small-Unit Cohesion in Norwegian Navy Officer Cadets». *Military Psychology*, 14(1), pp. 1-22, 2002. Doi:10.1207/S15327876MP1401\_01.
- BARTONE, P. T., & KIRKLAND, F. R. «Optimal leadership in small army units». In A. D. Gal, R., and Mangelsdorff (Ed.), *Handbook of Military Psychology*. John Wiley & Sons, pp. 393-409, 1991.
- BASS, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985. Retrieved from <http://www.amazon.com/LEADERSHIP-AND-PERFORMANCE-BEYOND-EXPECTATIONS/dp/0029018102>.
- *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Erlbaum, p. 208, 1998. Material retrieved from <http://books.google.com/books?id=CF7yFpsFYZgC&pgis=1>.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I., & BERSON, Y. «Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership». *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), pp. 207-218, 2003. Retrieved from <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.88.2.207>.
- BORKENAU, P., & LIEBLER, A. «Convergence of stranger ratings of personality and intelligence with self-ratings, partner ratings, and measured intelligence». *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (3), pp. 546-553, 1993. Doi:10.1037//0022-3514.65.3.546.
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley, 1982.
- «Leadership competencies». In R. J. Burke & L. Cooper, *Inspiring Leaders* (pp. 287-315). Cary (Eds.), New York: Routledge, 2006.
- BOYATZIS, R.; GOLEMAN, D., & RHEE, K. «Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory». *Handbook of Emotional Intelligence*, pp. 343-362, In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), 2000. Jossey-Bass. Retrieved from [http://www.eiconsortium.org/pdf/eci\\_acticle.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/eci_acticle.pdf).
- BROWN, J. D., & DUTTON, K. A. «Truth and consequences: The costs and benefits of accurate self-knowledge». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21 (12), pp.1288-1296, 1995.
- BURNS, J. M. *Transforming leadership: a new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly, 2003.

- CAVALLO, K., & BRIENZA, D. «Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson». *Europe's Journal of Psychology*, 2 (1), 2006. CHAPPELOW, C. T. «360-degree feedback». *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 58-84). In C. D. McCauley & E. Van Velsor (Eds.), San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- CHEMERS, M. M. «Efficacy and effectiveness: Integrating models of leadership and intelligence». *Multiple intelligences and leadership. Volume 1999* (pp. 139-156). In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), Laurence Erlbaum Associates, Inc., 2002.
- CHERNISS, C. «Leadership and emotional intelligence». *Inspiring Leaders* (pp. 167-186). In J. Burke, Ronald & C. L. Cooper (Eds.), New York: Routledge, 2006.
- DENISI, A. S., & KLUGER, A. N. «Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved?». *The Academy of Management Executive*, 14 (1), pp. 129-139, 2000.
- DVIR, T.; EDEN, D.; AVOLIO, B. J., & SHAMIR, B. «Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment». *Academy of Management Journal*, 45 (4), pp. 735-744, 2002. Doi:10.2307/3069307.
- EISENHARDT, K. M.; KAHWAJY, J. L., & BOURGEOIS, L. J. «How management teams can have a good fight». *Harvard business review*, 75, pp. 77-86, 1997.
- FEINGOLD, A. «Good-looking people are not what we think». *Psychological Bulletin*, 111 (2), pp. 304-341, 1992. Doi:10.1037/0033-2909.111.2.304.
- FIEDLER, F. E. «The curious role of cognitive resources in leadership». *Multiple intelligences and leadership*, pp. 91-104. In R.E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), 2002. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- GEORGE, J. M. «Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence». *Human Relations*, 53 (8), pp. 1027-1055, 2000. Doi:10.1177/0018726700538001.
- GOLEMAN, D. *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.
- *Working with emotional intelligence. Intelligence*. Volume 33, p. 383, 1998. Bantam Books. Material retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/bios/random058/98018706.html>.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. E., & MCKEE, A. *Leadership and emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.
- HARTER, S. «Authenticity». *Handbook of positive psychology*, pp. 382-394. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), 2002. Oxford: Oxford University Press.
- HUGHES, L. W. «Developing transparent relationships through humor in the authentic leader-follower relationship». *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp. 83-106). In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), 2005. Boston, MA: Elsevier.
- JACOBS, T. O., & ELLIOT, J. «Executive Leadership». *Handbook of Military Psychology* (pp. 431-447). In R. Gal & A. D. Mangelsdorf (Eds.), 1991. New York: Wiley.
- JOHN, O. P., & ROBINS, R. W. «Determinants of interjudge agreement on personality traits: the big five domains, observability, evaluativeness, and the unique perspective of the self». *Journal of Personality*, 61 (4), pp. 521-551, 1993. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8151500>.

- JUDGE, T. A.; COLBERT, A. E., & ILIES, R. «Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions». *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), pp. 542-552, 2004. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15161411>.
- KANE, T. D., & TREMBLE, T. R. «Transformational Leadership Effects at Different Levels of the Army». *Military Psychology*, 12 (2), pp. 137-160, 2000. Doi:10.1207/S15327876MP1202\_4.
- KARK, R.; SHAMIR, B., & CHEN, G. «The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency». *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), pp. 246-255, 2003. Retrieved from <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.88.2.246>.
- KERNIS, M. H. «Toward a conceptualization of optimal self-esteem». *Psychological Inquiry*, 14 (1), pp. 1-26, 2003. Doi:10.1207/S15327965PLI1401\_01.
- KOLB, D. A. *Experiential Learning*. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- LOPES, P. N.; COTE, S., & SOLOVEY, P. «An ability model of emotional intelligence: implications for assessment and training». In V. Druskat, F. Sala, & G. Mount (Eds.), *Emotional intelligence and workplace performance*, pp. 53-80, 2005. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- LOWE, K. B., & GALEN KROECK, K. «Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic». *Leadership Quarterly*. Elsevier Science Publishing Company, Inc., 1996. Retrieved from <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=9705070871&loginpage=login.asp&site=ehost>.
- LUTHANS, F.; NORMAN, S., & HUGHES, L. W. «Authentic Leadership». *Inspiring Leaders*, pp. 211-258. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), 2006. New York: Routledge.
- MANNING, F. J., & INGRAHAM, L. H. «An investigation of into the value of cohesion in peacetime». *Contemporary studies in combat psychiatry*. In G. Belenky (Ed.), 1987. Westport, CT: Greenwood Press.
- MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R., & SITARENIO, G. «Emotional intelligence as a standard intelligence». *Emotion*, 3, p. 232, 2001.
- MONSERRATE, C. *Metacompetencias: gestión de personas en tiempos de desconcierto*. Madrid: Acción Empresarial. 2010.
- MORRISON, R. F., & Hall, D. T. «Career adaptability». *Careers in and out organization*, pp. 205-233. In D. T. Hall (Ed.), 2002. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MURPHY, S. E. «Leader self-regulation: the role of self-efficacy and multiple intelligences». *Multiple intelligences and leadership*, pp. 163-186. In R.E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), 2002. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- NIKOLAOU, I.; VAKOLA, M., & ROBERTSON, I. T. «360-degree feedback and leadership development». *Inspiring Leaders*, pp. 358-74. In R.J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), 2006. New York: Routledge.
- OFFERMANN, L. R., & PHAN, L. U. «Culturally intelligent leadership for a diverse world». *Multiple intelligences and leadership*, pp. 187-214. In R.E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), , 2002. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- OH, I. S.; COURTRIGHT, S. H., & COLBERT, A. E. «Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research». *Group Organization Management*, 36 (2), pp. 223-270, 2011. Doi:10.1177/1059601111401017.
- PULAKOS, E. D.; ARAD, S.; DONOVAN, M. A., & PLAMONDON, K. E. «Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance». *Journal of Applied Psychology*, 85 (4), p. 612, 2000.
- RAELIN, J. A. «I Don't Have Time to Think!' versus the Art of Reflective Practice». *Reflections*, 4 (1), pp. 66-79, 2002. Doi:10.1162/152417302320467571.
- SAVIKAS, M. L. «The theory and practice of career construction». *Career developing and counselling: Putting theory and research to work*, pp. 4270. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), 2005. New Jersey: Wiley.
- SHELL, T. L.; KLEIN, S. B., & BABEY, S. H. «Testing a hierarchical model of self-knowledge». *Psychological Science*, 7 (3), pp. 170-173, 1996. Doi:10.1111/j.1467-9280.1996.tb00351.x.
- SCHNEIDER, J. F. «Relations among self-talk, self-consciousness, and self-knowledge». *Psychological Reports*, 91 (3 Pt 1), pp. 807-812, 2002. Retrieved from <http://asp.ammonsscientific.com/find.php?resource=PR0.91.7.807>.
- SCHNEIDER, J. F.; POSPESCHILL, M., & RANGER, J. «Does self-consciousness mediate the relation between self-talk and self-knowledge?». *Psychological Reports*, 96 (2), pp. 387-396, 2005. Retrieved from [http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&dopt= Citation&list\\_uids=15941114](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&dopt= Citation&list_uids=15941114).
- SIEBOLD, G. L. «Military group cohesion». *Military life: The psychology of serving in peace and combat*, 1, pp. 189-190, 2006.
- «The essence of military group cohesion». *Armed Forces & Society*, 33 (2), pp. 286-295, 2007.
- SKAGGS, D. C. «Creating small unit cohesion: Oliver Hazard Perry at the battle of Lake Erie». *Armed Forces Society*, 23 (4), pp. 635-668, 1997.
- SONES, E. «360 assessment, an easier pill to swallow: implementation of peer assessment for Captain's Career Course students and staff». *US Army Medical Department Journal*, pp. 59-63, 2009.
- SOSIK, J. J. «Full range leadership: model, research, extensions and training». *Inspiring Leaders*, pp. 100-172, 2006. New York: Routledge.
- SOSIK, J. J.; KAHAI, S. S., & AVOLIO, B. J. «Effects of Transformational Leadership and Anonymity on Idea Generation in Computer-Mediated Groups». *Group Organization Management*, 22 (4), pp. 460-487, 1997. Doi:10.1177/1059601197224004.
- «Transformational Leadership and Dimensions of Creativity : Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups Transformational Leadership and Dimensions of Creativity : Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups». *Creativity Research Journal*, 11 (2), pp. 111-121, 1998. Doi:10.1207/s15326934crj1102.

- STAJKOVIC, A. D., & LUTHANS, F. «Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis». *Psychological bulletin*, 124 (2), p. 240, 1998.
- STAW, B. M., & BARSADÉ, S. G. «Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypotheses». *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), pp. 304-331, 1993. Doi:10.2307/2393415.
- STERNBERG, R. J. «Successful intelligence: a new approach to leadership». *Multiple intelligences and leadership*, pp. 9-28. In R.E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), 2002. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- TROPE, Y. «Seeking information about one's ability as a determinant of choice among tasks». *Journal of Personality and Social Psychology*, 32 (6), p. 1004, 1975.
- VAN VELSOR, E.; MCCAULEY, C. D., & MOXLEY, R. S. «Our view of leader of leadership development». *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, vol. 2, pp. 1-57. In Cynthia D McCauley & E. Van Velsor (Eds.), 2004. San Francisco: Jossey-Bass.
- WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNISING, T. S., & PETERSON, S. J. «Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure». *Journal of Management*, 34 (1), pp. 89-126, 2008.
- WALUMBWA, F. O.; LUTHANS, F.; AVEY, J. B., & OKE, A. «Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust». *Journal of Organizational Behavior*, 32 (1), pp. 4-24, 2011.
- WATSON, P. J.; RITCHIE, E. C.; DEMER, J.; BARTONE, P. T., & PFEFFERBAUM, B. J. «Improving resilience trajectories following mass violence and disaster». *Interventions following mass violence and disaster*, pp. 37-53. In E. C. Ritchie, P. J. Watson, & J. Friedman (Eds.), 2006. New York: Guilford.
- WILSON, T. D., & DUNN, E. W. «Self-knowledge: Its limits, value, and potential for improvement». *Annu. Rev. Psychol.*, 55, pp. 493-518, 2004.
- ZACCARO, S. J. «Organizational leadership and social intelligence». *Multiple intelligences and leadership*, pp. 29-54. In R.E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), 2002. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Sin felicidad y sin motivación no hay liderazgo

Composición del grupo de traba