

# EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

A mis hijos, la razón de mi vida.

## EL MUNDO

Un hombre del pueblo de Neguá, en la costa de Colombia, pudo subir al cielo. A la vuelta contó. Dijo que había contemplado, desde allá arriba, la vida humana. Y dijo que somos un mar de fueguitos.

*El mundo es eso- reveló-. Un montón de gente. Un mar de fueguitos.*

Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás. No hay dos fueguitos iguales. Hay fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los colores. Hay gente de fuego sereno, que ni se entera del viento, y gente de fuego loco, que llena el aire de chispas. Algunos fuegos, fuegos bobos, no alumbran ni queman; pero otros arden la vida con tantas ganas que no se puede mirarlos sin parpadear, y quien se acerca, se enciende.

Eduardo Galeano, *El libro de los abrazos*.

## PROLOGO

Los años transitados y que vivo con mucha alegría en la docencia, el trabajo y el deporte coinciden con la necesidad de escribir éste texto, necesario no sólo para que se transforme en una tesis en mi especialización en gestión de recursos humanos en un modelo por competencias, sino también para plasmar metódicamente (cosa que nunca había hecho por vivir constantemente creando en la dispersión) un sinfín de conocimientos, conceptos, investigaciones, vivencias, experiencias, recuerdos, frases y anécdotas que permitirán a los lectores coincidir o no, con algunas de las afirmaciones y planteos a modo de hipótesis que suscribo sobre nuevos modelos de liderazgos con el desarrollo de nuevas habilidades de conducción y dirección que permitan que las personas puedan arder y encenderse en las organizaciones para que no sean brasas que se extinguen rápidamente, sin poder entregar el calor y la luz necesaria que el mundo espera de ellos.

El texto que precede a ésta obra es un fiel resultado de lo que es mi profesión, la docencia, que lejos de ser un modelo estanco que responde a viejos paradigmas estáticos, debe encender almas...de eso se trata el presente.

## INTRODUCCION

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

El mundo, iluminado por cientos de millones de fuegos diversos, afronta grandes vientos de cambios y mutaciones, nuevas condiciones y dimensiones que atraviesan transversalmente las estructuras de las organizaciones, que vistas como sistemas socio-técnicos, ameritan el desenlace de nuevas transformaciones innovativas y dinámicas que permitan el desarrollo personal y profesional de las personas que las integran.

El desarrollo de nuevas capacidades macro-organizativas específicas para afrontar esos grandes cambios estructurales de escala interorganizacionales es una de las labores principales que deben plantearse quienes conducen en diferentes niveles empresas y organizaciones públicas.

Sin embargo existe una diferenciación entre éstos dos grandes ámbitos. Las capacidades de macro-gestión necesarias para orientar estos procesos reorganizativos no tienen equivalente en las empresas ya que, en cuanto macroproceso, la gestión pública requiere de un tipo de gestión interinstitucional en el que las distintas organizaciones e intereses implicados en un sistema de política pública compartan la responsabilidad de orientar cambios estructurales al mismo tiempo que conservan su autonomía en la gestión del cambio incremental <sup>1</sup>.

La redefinición de las misiones estructurales, generan un cambio en los objetivos estratégicos que las funciones conllevan implícitamente. A su vez, por lógica transición, los objetivos tácticos, es decir aquellos que determinan acciones y transacciones corrientes y rutinarias, terminan también por redefinirse.

Estamos en presencia, analizando el texto anterior, de la existencia de una redefinición de la dinámica y la esencia estructural en las organizaciones públicas.

El término estructura (del latín *struere*, construir) tiene un origen arquitectónico, es decir se refiere a la construcción. Hoy se entiende por el mismo organizacionalmente, como partes que se suman para generar un todo.

Esta totalidad está formada por distintos componentes: personalidades individuales, la interacción social de esos individuos, las variables relativas a la disposición espacio-tiempo de los grupos, las actividades como tales independientemente de quiénes las realizan, el comportamiento cultural referido a ideas, normas, valores y creencias y por último, los mecanismos de interacción de todos éstos componentes.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> METCALFE "De la imitación a la innovación" En: ¿De Burócratas a Gerentes?, Losada i Marrodán, Carlos, editor; BID, Whashington, D.C., 1999

<sup>2</sup> DI TELLA y CHUMBITA" Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas, Ed. Ariel, Argentina. Buenos Aires. 2001

## **EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS**

---

Modificar las constantes demandas es modificar las respuestas que las organizaciones deben dar a diversidades de actores que determinan diferentes flujos de accesos y egresos de materias primas y productos y servicios.

No sólo se debe a nuevas demandas que surgen de la sociedad, sino también a la incorporación de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y nuevos agrupamientos o apariciones de tribus laborales tales como las generaciones “Y” o “X” que expresan actitudes heterogéneas ante diferentes desafíos.

Se requiere así, ante lo planteado el desarrollo de directivos capaces de entender y liderar los procesos (los denominaré Gestores y Coachs del Conocimiento- GCC) tanto de identificación de recursos disponibles, como de sistematización y evaluación de prácticas vigentes con vistas a la generación de conocimiento específico y actualizado sobre el “estado del Estado”.

Este proceso de creación organizacional de saber<sup>3</sup> que comienza a nivel individual, se eleva a través de comunidades de interacción que se expanden y atraviesan las fronteras seccionales, divisionales y organizacionales. En este proceso, la incorporación de nuevas habilidades en el directivo público es clave, como lo es también el rol que éste represente ya que la innovación, el crear nuevo conocimiento e información, debe surgir desde el interior hacia al exterior de las organizaciones y originarse al definir tanto los problemas como las soluciones.

Dado que el pleno aprovechamiento del capital intelectual del Estado, la colaboración interinstitucional, el aprendizaje colaborativo y la construcción de la memoria institucional no son procesos “automáticos”<sup>4</sup> sino que suponen cambios culturales profundos, una de las estrategias centrales para promover el rol de gestores y coachs del conocimiento por parte de los directivos públicos como una formación que permita visualizar estos procesos como recursos organizacionales ya que estos -como cualquier otro tipo de recurso en las organizaciones- existen solo a partir del momento en que son reconocidos como tales y movilizados, en pos de objetivos de interés público y de calidad de servicio a los ciudadanos.

Planteado el tema, el desarrollo del presente permite identificar: a) habilidades que deben poseer los roles directivos para transformarse en gestores y coachs del

---

<sup>3</sup> NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. “La Organización creadora de Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”. México. Ed. Oxford Press. 1999.

<sup>4</sup> Davenport sostiene que el compartir conocimientos no es un hecho que, en general, se visualice como “natural” ya que si el conocimiento es un recurso valioso, porqué habría de compartirse?. Si el trabajo de una persona reside en crear conocimiento, porqué habría de poner en riesgo ese trabajo?. Ver: DAVENPORT, THOMAS “Some Principles of Knowledge Management”.

## **EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS**

---

conocimiento; b) competencias necesarias para el desarrollo de la habilidad en cuestión y c) conceptualización de las habilidades citadas.

A su vez se busca en el primer capítulo generar una aproximación a un escenario ideal donde el cambio cultural profundo que citamos, pase de ser una estrategia planificada a una realidad transformadora. En éste caso, veremos que se trata de crear un modelo de gestión de recursos humanos en organizaciones públicas por competencias, donde la identificación de las mismas permitirán dar lugar a las habilidades directivas que se plantean como necesarias para encontrar nuevas respuestas a nuevas demandas.

En Capítulo 2 trataremos de visualizar como pueden desarrollarse coachs del conocimiento, directivos que nos sólo posean habilidades, sino también que sepan transmitir las y reproducirlas para transformar organizaciones competentes. El desarrollo conceptual de coaching en éste capítulo nos brindará el marco al respecto.

El capítulo 3 es totalmente metodológico, es la presentación de la matriz con 20 habilidades directivas que son el centro y la atracción principal de éste trabajo, en la misma encontrarán los lectores habilidades directivas que permiten reflexionar sobre el modelo gerencial y directivo. Las definiciones o conceptualizaciones de éste compendio de habilidades están expuestas para que el lector ponga en un crisol analítico cada una de ellas refutando, repensando y abriendo el debate de cuán importante y necesaria es la ponderación que se utiliza para que esas 20 habilidades sean las elegidas y no porqué otras.

En la matriz también se pone a juicio del lector los ámbitos propicios para aplicar éstas habilidades, teniendo en cuenta siempre el marco organizacional sobre el cual trabajamos.

Asimismo la matriz contempla grados de desarrollos máximo y mínimo de la variable Habilidad, dando cuenta de cómo la misma puede generar una regresión o un desarrollo, dando la posibilidad al directivo de crear escenarios posibles de aplicación o de carencia.

Para finalizar, en el epílogo tratamos de dejar el mensaje que se busca con el presente trabajo, para cerrar el mismo de la misma manera que lo iniciamos: buscando que los lectores sean atraídos por éste tratado y que a través del mismo generemos ámbitos de reflexión crítica y pensamientos abiertos que permitan que la gente brille en cada acción para iluminar la frialdad y la oscuridad que muchas organizaciones poseen como resultado de construir estructuras organizacionales frías y estáticas.

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

---

**CAPITULO 1**

**UN MODELO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS**

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

¿Para qué construir una organización inteligente? ¿Por qué consagrarnos a la tarea permanente de comprender y cambiar nuestro modo de pensar y nuestro comportamiento?

Siempre trato de responder esas preguntas visualizando y analizando la conducta y las acciones de las personas que comparten mis ámbitos laborales o deportivos. En definitiva detrás de las interacciones de personas siempre existen acciones y transformaciones de las mismas por parte de dimensiones o influencias que surgen del contexto y de quienes nos rodean.

También estaremos de acuerdo, querido lector, que nuestras acciones muchas veces dependen de las acciones del otro o viceversa, y que de acuerdo a los diversos cursos que la acción tome obtendremos diferentes resultados que nos darán conformidad o no en relación a la expectativa que poseíamos sobre el desenlace final.

Esto es clave para entender que: **la acción que los directivos diseñan (proceso de planificación), ejecutan (proceso de desempeño o gestión) y evalúan o monitorean (proceso de control) determinan el desencadenamiento de una sumatoria de otras acciones de las personas que responden reactivamente a la acción original del directivo que derivan en el desempeño total que cada sector de la organización produce.**

La complejidad del sistema torna invisible las acciones simples <sup>5</sup>, sin embargo son éstas las que generan los verdaderos flujos para determinar el por qué debemos construir una organización inteligente. El conocimiento es el catalizador, es el orden que debe transformar inteligible lo ambiguo, es función del directivo poseer la habilidad para que ese conocimiento se propague de forma tal, de crear organización inteligente.

Las organizaciones inteligentes crean personas inteligentes, con conocimiento que sienta base para el desarrollo personal, laboral y profesional.

---

<sup>5</sup> ¿Qué es la complejidad? A primera vista la complejidad es un tejido (*complexus*: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre... De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar... Pero tales operaciones, necesarias para la inteligibilidad, corren el riesgo de producir ceguera si eliminan a los otros caracteres de lo complejo; y, efectivamente, como ya lo he indicado, nos han vuelto ciegos. MORIN, EDGAR en : [http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar\\_Introduccion-al-pensamiento-complejo\\_Parte1.pdf](http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-al-pensamiento-complejo_Parte1.pdf)

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

Las personas competentes crean organizaciones competentes.

Comprender y modificar nuestro campo de comprensión y modo de pensar o de comportamiento es condición natural. Tendemos en términos de la teoría Darwiniana<sup>6</sup> a la evolución, comprender y modificar es parte de ese esquema evolutivo.

Partiendo entonces de ésta premisa, debemos entender a la organización como un sistema complejo, y abordar a la gestión de recursos humanos como tal, es decir integrada en el marco de un modelo de gestión por competencias; lo que dará la posibilidad de identificar las habilidades directivas que estamos buscando.

Nos queda definir y conceptualizar sobre lo qué es un modelo de gestión por competencias y qué son las competencias.

Muchas organizaciones públicas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina, en consonancia con recomendaciones de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) han incorporado el modelo de gestión por competencias como herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones laborales.

La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprender, de la organización. Se hace evidente así, la tendencia a revalorizar el aporte del capital humano a la competitividad organizacional.

Esta aplicación abarca cada uno de los procesos de la administración y el desarrollo de las personas en las organizaciones, los procesos de selección, capacitación, gestión del desempeño y su evaluación de desempeño, promoción y desarrollo y remuneración.

Las experiencias se basan en aplicaciones de enfoques conductistas de competencias laborales según las cuales se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores y se convierten en la referencia del mejor desempeño a asimilar por el conjunto. Es decir que surgen las acciones de la praxis misma, sin importar modelos ni copiar acciones exógenas que en general no resultan eficientes.

---

<sup>6</sup> Actualmente, la teoría de la evolución combina las propuestas de Darwin y Wallace con las leyes de Mendel y otros avances posteriores en la genética; por eso se la denomina síntesis moderna o «teoría sintética». <sup>2</sup> Según esta teoría, la evolución se define como un cambio en la frecuencia de los alelos de una población a lo largo de las generaciones. Este cambio puede ser causado por diferentes mecanismos, tales como la selección natural, la deriva genética, la mutación y la migración o flujo genético. La teoría sintética recibe en la actualidad una aceptación general de la comunidad científica, aunque también algunas críticas. Ha sido enriquecida desde su formulación, en torno a 1940, gracias a los avances de otras disciplinas relacionadas, como la biología molecular, la genética del desarrollo o la paleontología. Ver en [http://es.wikipedia.org/wiki/Evoluci%C3%B3n\\_biol%C3%B3gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Evoluci%C3%B3n_biol%C3%B3gica).

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

Algunas definiciones de competencias laborales típicamente basadas en el comportamiento y el mejor desempeño son:

- Una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos (knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos.<sup>7</sup>
- Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo, definido en términos de un criterio.<sup>8</sup>
- Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.<sup>9</sup>
- La capacidad de la persona de poner en juego e integrar, conocimientos, habilidades y actitudes que hacen posible su desempeño en diversos contextos sociales. dentro de una función o rol laboral, las competencias se expresan en situaciones reales de trabajo mediante desempeños que respondan a requerimientos de calidad y productividad.<sup>10</sup>

Vemos que a partir de las definiciones expuestas existe diversidad conceptual sobre competencias, sin embargo la mayor parte de las definiciones las relacionan con los términos “CARACTERISTICAS” ó “CAPACIDAD” que son propias de las personas.

En realidad, competencia es una sumatoria de diferentes componentes que las personas poseen y pueden poner en acción.

Es importante analizar la anterior frase para comprender y darle mayor sentido a la definición de competencia:

“...Una competencia se demuestra real y efectiva cuando algunos (sería optimización si se dan todos ellos) de los siguientes componentes se accionan, generando diferentes objetivos de gestión del desempeño vinculados al saber y al hacer...”

---

<sup>7</sup> Marelli, Anne, Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias, 2000.

<sup>8</sup> Spencer, L.M.; Spencer, S.M.; Competence at Work, New York, John Wiley and Sons, 1993.

<sup>9</sup> Ernst and Young. “Innovación en la Gestión Empresarial”, Fascículo 6 Gestión por Competencias, Cuaderno Cinco Días, Madrid, 1998.

<sup>10</sup> FUSAT, Fundación Social Aplicada al Trabajo, Buenos Aires, 2009.



## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

### LA COMPETENCIA ESTÁ FORMADA POR TRES COMPONENTES:

CONOCIMIENTO .....SABER

HABILIDADES .....SABER HACER

ACTITUDES.....SABER SER

Esta última definición nos lleva a afirmar que las competencias deben consolidarse insertas en el marco de un proceso de gestión del desempeño, donde las acciones de las personas sean revitalizadas en cada acción que desarrollan.

Por ello se torna de suma importancia definir correctamente la visión, misión, metas, objetivos y valores de la organización que faciliten la construcción de competencias, las cuales a su vez determinarán ciertas habilidades que la dirección debe poseer para poder concretar las acciones previstas.

De la visión, misión y metas se desprenden las funciones, acciones y la gestión que deben realizar las personas en la organización; si coinciden con las competencias individuales de cada uno de los ocupantes de los roles laborales podremos estar en presencia de funciones competentes.

Es clave definir a su vez la función principal o el propósito clave, propósito del que surgen y se desprenden las funciones productivas.

El propósito clave o función principal describe la razón de ser de la actividad productiva, empresa, organización pública o sector, según sea el nivel en el cual se esté llevando a cabo el análisis. Su descripción debe ser lo más concreta posible; deben evitarse los adornos típicos de las declaraciones de misión utilizadas en trabajos relacionados con definiciones de política empresarial.

A partir de la definición del propósito clave para cada unidad organizativa, podemos identificar las funciones productivas y que competencias deben poseer las personas para poder ejecutarlas en forma óptima.

Las habilidades directivas serán el elemento que permitan a directivos traducir lo que se denomina conocimiento tácito en conocimiento explícito tomando los términos de Takeuchi y Nonaka en su obra “La Organización creadora de conocimiento”.<sup>11</sup>

El paso del conocimiento tácito a explícito es lo que permite que las personas que poseen determinado conocimiento puedan tener la capacidad de transferirlo a otros

---

<sup>11</sup> NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. “La Organización creadora de Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”. México. Ed. Oxford Press. 1999.

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

miembros de la organización, reproduciendo sistemáticamente el conocimiento a lo largo de la misma.

Para que ello ocurra la organización debe promocionar condiciones esenciales para avanzar en la instalación y el progreso de éste modelo denominado Gestión de recursos humanos por competencias basándose en las siguientes premisas:

- Promover un liderazgo visionario y comprometido, consecutivo y exigente, pero al mismo tiempo flexible y dinámico. El Liderazgo situacional brinda la oportunidad de desarrollo de ese modelo.
- Propiciar un ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo laboral, personal y profesional.
- Generar confianza en las relaciones interpersonales no sólo horizontales sino también las verticales
- Vincular la capacitación con objetivos relacionados al desarrollo del Saber hacer- Saber y el Saber Ser
- Multiplicar y desarrollar las competencias de cada una de las personas de la organización

En el siguiente esquema vemos como surge la demanda interna de la organización para que luego se definan las competencias que las personas deben acreditar para que la respuesta sea satisfecha en forma competente:

### ¿Qué es una Competencia?

Cuando la demanda es satisfecha se dice que la organización es competente.....



La demanda define la estructura interna de la competencias

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

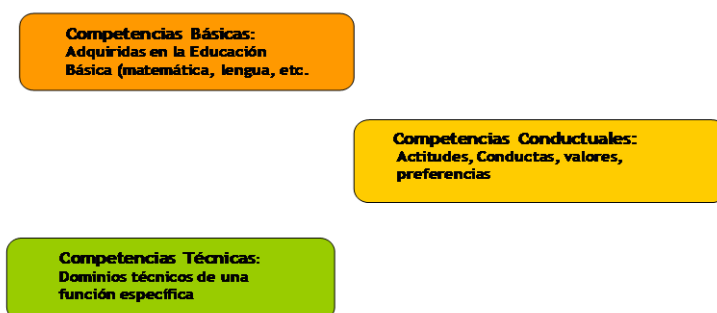
Ahora bien, dijimos que las organizaciones son complejas y tienden a que las acciones sean transformadoras o generadoras de reacciones, lo que torna aún más complejo al análisis organizacional. De hecho, la evolución de las personas y de las propias organizaciones, tienden a sistematizar mecanismos de complejidad que deben ser abordados desde el pensamiento complejo para poder comprenderse y operacionalizarlo. Así se producen diversidad de acciones que se denominan fenómenos, entendidos como fenómenos de diversidad contextual. Ante éstos se presentan personas (homo complexus en términos de Edgar Morin) que poseen diversidades al igual que los fenómenos, ya que como sujetos de la acción interpretan o decodifican de manera diferente un mismo hecho. Ello hace que cada ser, como sujeto de la acción, posea diferentes capacidades, habilidades y conocimientos; generando un abanico de posibilidades que determinan un crisol de competencias que pueden clasificarse en diferentes niveles.

A continuación paso a detallar una clasificación de las mismas para que el lector pueda identificar en forma clara a los tipos de competencias que se presentan en una organización.

### TIPOS DE COMPETENCIAS

De acuerdo a la demanda que defina la estructura organizacional en su visión, misión, metas, objetivos y valores surgirán diferentes niveles de competencias que determinarán las siguientes tipologías generales.

#### Tipos de Competencias



**Profundizamos sobre los TIPOS DE  
COMPETENCIAS**

- **BÁSICAS**
- **CLAVES**
- **SOCIALES**
- **TRANSVERSALES**
- **PRÁCTICAS**
- **TÉCNICAS**
- **GENÉRICAS**
- **ESPECÍFICAS**
- **LABORALES**

Profundizando en los tipos de competencias podemos describir en forma específica las siguientes competencias:

**COMPETENCIAS BASICAS**

- Competencias mínimas y suficientes detentadas por los ciudadanos sin discriminación de género, etnias, condición social o entorno familiar que les permiten ser sujetos autónomos de su vida personal, social y productiva.

**COMPETENCIAS CLAVES**

- Progresivo consenso sobre las competencias a desarrollar desde los niveles formales de educación y desde la formación a lo largo de la vida:

**COMPETENCIAS SOCIALES**

- Son competencias que permiten la participación efectiva y plena en los diversos ámbitos de la sociedad y particularmente en el trabajo.

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES**

- Son competencias que expresan el desarrollo de las capacidades cognitivas y resolutivas de los individuos. Es el campo de las meta competencias.
- Son competencias que expresan actitudes valorables de los ciudadanos respecto de la comunidad o de los ámbitos de trabajo.

**COMPETENCIAS PRACTICAS**

## **EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS**

---

- Gestión de recursos: identifica, organiza, proyecta, asigna recursos, establece controles, previsiones e implanta procesos de mejora continua:

### **COMPETENCIAS TECNICAS-GENERICAS**

- Son conocimientos prácticos, técnicos y procedimentales, habilidades cognitivas y actitudes profesionales necesarias para desempeñarse en un campo ocupacional amplio de un sector de actividad.

### **COMPETENCIAS ESPECIFICAS- LABORALES**

- Conocer y saber actuar en el conjunto de actividades de su campo profesional (funciones). Pertenece al saber hacer y al saber sobre una determinada y específica labor o rol laboral.

Sobre lo expuesto nos cabe realizar una pregunta: ¿qué significa ser competente? No hallamos una sola respuesta que permita contestar la pregunta, sino varias afirmaciones que nos acercan a entender que es ser competente:

- Ser competente es movilizar e integrar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de forma significativa con el fin de operar sobre una situación problemática de trabajo y resolverla dentro de los parámetros previstos
- Es discutir hipótesis de peso sobre las causas del problema,
- Es realizar consultas pertinentes
- Es derivar a expertos las situaciones que exceden su capacidad de hacerse responsables
- Es tomar decisiones sobre las acciones que permiten resolver eficientemente el problema.
- Es actuar en escenarios diferentes ante crisis diversas en forma óptima
- Es liderar potenciando la acción de los otros
- Es manejar el tiempo en forma eficaz
- Es ver la luz donde los demás ven oscuridad
- Es conocer, hacer y saber ser

Si somos capaces de crear modelos de gestión por competencias, ya analizados en el presente capítulo, que den lugar y paso al desarrollo de directivos gestores y coachs del conocimiento, que permitan iluminar almas, estaremos ante la presencia de un

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

nuevo paradigma de gestión. Esas habilidades que los directivos deben poseer son análisis del próximo capítulo que invito a recorrer.

### CAPITULO 2

#### COMO DESARROLLAR GESTORES Y COACHS DEL CONOCIMIENTO (GCC)

*“...Cuando estábamos en la cima de la montaña y observábamos las nevadas sabíamos que íbamos a morir. No había forma de salir. Entonces decidimos cómo íbamos a morir. Es decir, tomamos la decisión de caminar. Era mejor que congelarnos. Por eso les digo que lo mejor es actuar y decidir. Lo peor que te puede pasar es estar equivocado. Pero es mejor decidir y equivocarse que no decidir nunca...”*

**(Nando Parrado. Uno de los 16 sobrevivientes de la**

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

*Tragedia de Los Andes, en la que murieron 29 pasajeros y que inspiró*

*años más tarde la película ¡Viven! )*

*“El verdadero interés de sí mismo enseña la generosidad. El cielo y la tierra permanecen porque no son únicamente egoístas sino que existen para toda la creación.*

*Sabiéndolo, el líder sabio mantiene a raya el egocentrismo y al así obrar se hace más efectivo.*

*El liderazgo lúcido es servicio, no egoísmo. El líder crece más y permanece más al poner el bienestar de todos por encima del bienestar propio.*

*Paradoja: por ser generoso, el líder ensalza su ser.”*

***(Del TAO DE LOS LIDERES; John Heider, 2007. Ed. Del Nuevo Extremo, Bs. As.)***

No podemos avanzar en éste capítulo sin antes definir qué es ser gestor o qué función debe asumir el directivo en el rol de coach.

Qué es el coaching podría llevarnos a escribir un libro entero y específico sobre la temática, no es la intención hacerlo aquí, pero si es necesario para pasar a analizar las habilidades directivas sobre la que trata el presente, definir que coaching.

Anteriormente hicimos alusión en términos de Nonaka y Takeuchi, sobre el proceso de transformación del conocimiento tácito a conocimiento explícito<sup>12</sup>, haciendo base en ésta dinámica de un paso del saber a otro más complejo, afirmo que debe ser condición necesaria para que los directivos se transformen en gestores del conocimiento.

Encontraremos en las definiciones de coaching, herramientas y métodos que los coachs asumen, que no sólo permiten la incorporación y el desarrollo de habilidades directivas que permiten su propio crecimiento, sino también que permiten la transferencia de las mismas a sus dirigidos o coacheados.

Vaguedades, diversos artículos, opiniones diferenciadas, relatos, teorías y muchas aproximaciones más sobre qué es el Coaching ocupan espacios de libros, magazines, revistas, editoriales, páginas web y demás celebraciones intelectuales y conceptuales que desean representar la definición que nos ocupa.

Basta citar algunas de ellas para encontrar tal diversidad conceptual:

---

<sup>12</sup> NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. “La Organización creadora de Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”. México. Ed. Oxford Press. 1999.

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

*“...Y si el señor jefe de departamento está demasiado agobiado, no pasa nada, la empresa lo remodela...a eso se le llama Coaching...”*

Emmanuel Berretta, Le Point, 3 de octubre de 1998.

*“...El coaching consiste en ayudar a un individuo o un grupo a integrarse en el marco de un objetivo empresarial...”*

Sylvie de Frémicourt (Coach de Altedia), Courrier Cadre, 19 de noviembre de 1999

*“...Coaching es una palabra que no tiene verdadera definción...”*

*-Absurdo, alega Cathy Joy, coach en Interaction Associates de San Francisco. Es un proceso bien definido. El coach tiene la función de ayudar a las personas a definir unos objetivos claros en un marco temporal determinado. Esos objetivos se refieren tanto al cumplimiento de un proyecto profesional como a la resolución de un problema más personal.*

Coaching: 10 ideas falsas, Management, Octubre de 1999.

Remontando a la fuente, y consultando la página web de The International Coach Federation ([www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)):

*El coaching es una nueva profesión. Los coaches:*

- *Ayudan a la gente a fijar mejor sus objetivos y a alcanzarlos por sí mismos*
- *Piden a sus clientes que hagan más de lo que habrían hecho por ellos mismos*
- *Focalizan mejor a sus clientes para que consigan resultados más deprisa*
- *Proporcionan las herramientas, el soporte y la estructura para hacer más*

Como se puede observar, definiciones sobran y hasta confunden, por ello nos parece importante definir al Coaching en relación a un concepto aplicable, práctico, entendible y que de cuenta del coaching como una de las herramientas que están al alcance del desarrollo de recursos humanos, junto al liderazgo, la motivación y el trabajo en equipo.

Para diferenciar al coaching de lo que no debe ser, presentamos otros términos semejantes (aunque diferentes) finalizados en -ING, que suelen confundirse con el Coaching:

<b>CONSULTING</b>	<b>COUNSELLING</b>	<b>MENTORING</b>	<b>MONITORING</b>
Un experto mejora un proceso	Es la relación que se establece entre	Mentor, amigo de Ulises, que al	Semejante al Mentoring, un



## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

organizativo en determinado campo o especificidad. Tiene como objetivo el incremento del rendimiento del sistema sobre el que hace foco y no la eficacia de las personas en términos personales	un cliente y un terapeuta, con fines curativos o de resolución de problemas. Para restaurar el bienestar de la persona se recurre al pasado, donde se hallan originariamente los problemas	abandonar Itaca confió sus bienes y la educación de su hijo Telémaco. Expresa su nombre, en honor a esa épica relación. El mentor establece una relación profesional aconsejando, y cediendo herramientas y prácticas para una mejor performance. También en la actualidad se la encuentra con el nombre de Tutoría.	asesor desarrolla competencias de su colaborador, aportando capacidades y habilidades técnicas y profesionales.
---	--	--	---

Inscrito en el frontón del templo de Apolo en Delfos, se destaca la siguiente frase:

“Conócete a ti mismo”

No es casual que ya en tiempos de la Antigua Grecia, Sócrates aplicara la Mayeutica (literalmente: Arte de Alumbrar) como origen del actual Coaching. La mayeutica hacía foco en la interpelación de sí mismo. Conocerse a sí mismo, como punto de partida para comprender el todo y a todos los demás.

Cómo hacemos para alumbrar, para que ésta herramienta – técnica colabora al desarrollo laboral-personal-profesional-técnico en diferentes ámbitos en los que se interrelacionan las personas.

Existe verdaderamente el coaching? Puede aplicarse en términos individuales?. ¿Qué es coaching en definitiva?

**EL COACHING ES UN PROCESO CONVERSACIONAL QUE OPERA EN EL LENGUAJE, LA CORPORALIDAD Y LA EMOCIONALIDAD. ES UN PROCESO BIEN DEFINIDO CON INICIO Y FIN. ESTABLECE METAS CLARAS Y DISEÑA ACCIONES PARA ALCANZAR RESULTADOS DESEADOS.**

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

ES UN PROCESO DE APRENDIZAJE TRANSFORMACIONAL CON EL OBJETIVO DE “ACORTAR BRECHAS” Y EXPANDIR LA CAPACIDAD DE ACCION EFECTIVA EN UN AMBITO ESPECIFICO O EN UNA SITUACION DETERMINADA.

DENTRO DE ESE PROCESO EL ROL DEL COACH ES EL DE OBSERVAR DE MIRAR OBJETIVAMENTE CADA ACCION, CADA PALABRA, CADA GESTO CADA EMOCION Y TODAS ELLAS.

### TIPOLOGIAS DE COACHING

Existen diferentes tipos de aplicación del coaching, sin dejar de poseer validez cada uno de ellos.

El coaching multiorganizacional, interorganizacional y el intraorganizacional se aplica en ámbitos organizacionales donde lo que se busca es la interrelación dentro, fuera o entre diferentes organizaciones o sectores de ellas.

El coaching institucional o comunitario se aplica en determinados ámbitos institucionales o comunidades que buscan establecer o afianzar vínculos o lazos.

El coaching para coaches, es específico, y hace foco en la formación de formadores o la actualización de los mismos.

Existe también el coaching específico, pudiendo ser coaching económico, empresarial, cultural o familiar, instancias específicas que demandan estrictos conocimientos de los componentes de las materias sobre las que se aplica.

En definitiva, las tipologías giran en torno al contexto en qué debemos aplicar coaching.

¿Qué es coacheo? ¿Qué determina ser gestor del conocimiento en nuestros términos? Podemos abordar ciertos conceptos que nos ayude a comprender el alcance de estas cuestiones:

Coacheo es:

- una metodología de interacción cuyo propósito es facilitar el aprendizaje.
- facilitar el aprendizaje con desapego a través de la acción del coach.
- un proceso de aprendizaje que siempre debe estar conferido por el aprendiz o coachee.

El coaching permite verdaderamente aprender. Entonces bien podríamos preguntarnos qué es aprender:

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

Aprender es :

- darse cuenta, mediante la reflexión, de nuevas y mejores formas de pensar y hacer las cosas.
- aumentar la capacidad individual y colectiva para producir un futuro distinto.
- trascender los límites actuales.
- expandir la capacidad de acción efectiva.

Dijimos anteriormente qué determinamos el tipo de coaching de acuerdo al contexto, el mismo que Edgar Morin caracterizaba como complejo, al qué debíamos abordar para entenderlo también de manera compleja.

Este contexto determina condiciones, que son las que nos llevan a que podamos aplicar Coaching si se dan verdaderamente. Esas condiciones de existencia de coaching son:

- **EXISTENCIA DE UNA BRECHA:** Visionar un futuro mejor en algún área de la vida personal o laboral.
- **CONCIENCIA DE LA INCOMPETENCIA:** Reconocer y aceptar que, por ahora, no se es capaz de cerrar esta brecha entre la aspiración futura y la situación actual.
- **COMPROMISO:** Asumir un compromiso responsable con el aprendizaje y el cambio, que implica:
  - Permitirse cometer errores.
  - **Pedir** ayuda a un coach **confiable** otorgándole **autoridad**.
  - Asignar recursos para practicar en forma disciplinada y segura bajo la supervisión del coach.

En éste marco de complejidad y posibilidad de desarrollo de nuevos gestores del conocimiento, con la consecuente aparición de nuevas habilidades directivas que deben poseer para lograr alumbrar almas, el coaching permite romper con viejas creencias y paradigmas de la dirección que transforman a la misma en un sistema cerrado y administrativista, modelo que responde a las prácticas ultraconservadoras del Taylorismo y el Fordismo.

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

Debemos abandonar ciertas creencias que nos permitirán avanzar en la búsqueda de nuevos modelos de gestión del conocimiento. Entre éstas creencias debemos empezar a comenzar a abandonar las siguientes premisas:

- Que lo que importa es tener razón
- Que sabemos cómo son las cosas en realidad
- Que sabemos cómo deben ser las cosas en realidad
- Que sabemos cómo deben ser los otros

La acción deja paso a la acción del otro, las habilidades deben comenzar a construirse a partir del reconocimiento del otro, es un abandono del Yoísmo<sup>13</sup>, para ello es determinante la activación de la escucha activa. La misma debe centrarse en las siguientes premisas:

- En la comunicación el aspecto más desatendido es “escuchar”.
- En nuestro modelo cultural no escuchamos al otro cuando piensa distinto. Lo que hacemos es poner todo nuestro esfuerzo en defender nuestra idea intentando imponerla.
- Actuando de esta manera, escuchamos a nuestro interlocutor para responderle y no para entenderlo.

En éste sentido el coaching al ser escucha activa, permite al coach tener la oportunidad de adquirir una visión multidimensional.

En definitiva COACHING es

**ENCUENTRO:** Me encuentro conmigo mismo y con el otro

**DIALOGAR:** El diálogo interactivo permite a través del lenguaje comunicarme conmigo mismo y con el otro, y así con el entorno. A través del diálogo infiero, interrogo, me informo, conozco y a su vez escucho activamente

**ACCIONAR:** Acciono mecanismos de relaciones que conectan al Ser, con e proyecto, creciendo y transformando.

**GENERAR EMPATIA:** Nos ponemos en lugar del otro, observamos desde la mirada del otro, reconozco desde la humildad mi verdad y la verdad del otro.

<sup>13</sup> Término que utilizo en mis clases de coaching, y que se referencia a la postura egoísta que nos transforma en seres omnipresentes y omnipotentes, generando preconceptos e inferencias que arbitraria e inconscientemente descalifican acciones, pensamientos y planes de terceros que accionan en una misma dimensión a la que ocupa mi persona.

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

ESPONTANEIDAD-CREATIVIDAD: Da la posibilidad de romper el conservadorismo y la estática, actuando desde adentro (en latín “Sua Ponte”). Hacer lo correcto en el momento indicado, dando la respuesta correcta a determinado problema surgido sin previo aviso es Espontaneidad y Creatividad.

TRANSFORMACION: El proceso espontáneo-creativo y el deseo de proyectar, crecer y aceptar aprender nuevas instancias, nos llevan a que viejas acciones se transformen en nuevas acciones. Transforma(c)ción sería verdaderamente la acepción correcta. Transformo una acción en otra, despertando la originalidad dormida.

ROMPER BRECHAS. Es destruir las distancias que nos separan de los logros (miedos, preconcepciones, inferencias, desconfianzas, iras, etc.). Para Carl Jung, serían Las Sombras:

...entiendo por sombra el aspecto negativo de la personalidad, la suma de todas aquellas cualidades desagradables que deseamos ocultar...

“El hombre y sus símbolos”, Carl Jung, Ed. Caralt, Barcelona 1981.

Nuestra intención no es en éste ámbito generar coaches, pero sí es importante que los participantes identifiquen al Coaching como una herramienta técnica necesaria para el desarrollo propio y ajeno, de las habilidades directivas sobre las que nos explayaremos en el próximo capítulo.

No existe posibilidad de desarrollo de habilidades si no abrimos las puertas de acceso a la gestión del conocimiento, gestionar es activar, poner en funcionamiento, es acción y el coaching es el camino para poder emprender éstas acciones.

Aquellos directivos que entiendan que el coaching es el camino que permite construir nuevas y mejores habilidades directivas para el desarrollo de nuevas competencias estarán un paso adelante en la construcción de organizaciones más competentes e inteligentes que den lugar a respuestas rápidas, exitosas y eficientes a demandas cada vez más complejas surgidas en el ámbito de sociedades multiglobales y con diversas heterogeneidades.

### **CAPITULO 3**

#### **LAS NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS. 20 HABILIDADES PARA ILUMINAR. LA MATRIZ.**

Spencer y Spencer<sup>14</sup> clasifican las competencias en cinco tipos:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Ejemplo: las personas motivadas que desean un logro, se fijan objetivos a los cuales llegan estableciendo responsabilidad propia para cumplimentarlos. Utilizan su

---

<sup>14</sup> Spencer, Lyle y Spencer, Signe, Competence at work, models for superior performance, John Wiley and Sons, Inc. , USA,1983.

## **EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS**

---

autoenergía para poder llegar al logro, se retroalimentan y no cesan hasta llegar al mismo.

2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: Son rasgos propios que determinan que ciertas personas sean propicias para el desarrollo de acciones en determinados ámbitos y no otros.

3. Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: Es la confianza que uno posee de sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse en cualquier situación en forma exitosa. Ante determinados contextos personas que se consideran aptas para una acción logran llevarla a cabo positivamente por la confianza que posee sobre sí misma. Es un valor, ya que valora su preconcepto personal por sobre la complejidad de la acción.

4. Conocimiento: Es la información (decodificada y procesada) que posee una persona sobre determinadas áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja, en discusiones inacabables se plantea si se puede evaluar o medir el conocimiento de una persona, lo que es una falacia, ya que en esos casos se miden la memoria, la respuesta adecuada a cierta pregunta o un determinado argumento para enfrentar una situación. Sin embargo en nuestro caso nos referimos al conocimiento como información sobre un área específica.

Ejemplo: El conocimiento que posee un piloto de avión sobre el instrumental es propio de un piloto de avión y no de un universo generalizado de personas. Ello lo transforma en expertiz por sobre aquellos que no conocen del tema.

5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: la habilidad de un neurocirujano para operar determinada área cerebral sin afectar los circuitos neurocerebrales; o la capacidad de un docente para organizar una clase de sesenta alumnos cumpliendo con los contenidos impartidos a todos en forma equidistante sin que se transforme la misma en un caos organizacional.

En nuestro caso, decimos que necesitamos desarrollar gestores del conocimiento que transformen conocimiento tácito en explícito, que logren imponer nuevas habilidades directivas que alumbren a la gente. Para ello debemos entonces entender que las Habilidades son capacidades que pueden ser inherentes a las personas, pueden incorporarse, desarrollarse y actualizarse.

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

Las habilidades, al ser visibles son más fáciles de identificar y enumerar, pero no tan fáciles de definir o conceptualizar. La diversidad de abordajes epistemológicos y etimológicos que existen sobre ellas hace que nuestro análisis deba ser minucioso y exhaustivo a la hora de calificarlas, definir las y ponderarlas.

Está claro que el lector encontrará muchas de las habilidades que proponemos como nuevas, ya alguna vez definidas, no quiere decir ello que las despreciemos de nuestro listado, deben ser tenidas en cuenta como habilidad directiva necesaria para el desarrollo de otras. Un claro ejemplo sería el liderazgo, sabemos y coincidirá el lector que el concepto de liderazgo es un concepto abordado desde los filósofos griegos, pasando por los tipos de liderazgo de Max Weber hasta escritos contemporáneos de Keneth Blanchard al respecto. Sin embargo no podemos despreciar la habilidad de liderazgo de un directivo, ya que es condición necesaria su existencia para que puedan desarrollarse otras habilidades que permiten el desarrollo de las personas que integran ese equipo que el líder dirige. Lo que proponemos como habilidad novata no es la habilidad en sí misma, sino la visualización, el análisis y la conceptualización que realizaremos sobre la misma.

Habiendo dejado en claro el marco sobre el cual trabajamos, y desarrollado conceptos vitales que permitan entender el porqué es necesario identificar habilidades directivas que posean los gestores o coachs del conocimiento, ponemos a disposición del lector la matriz de 20 habilidades directivas, la cual posee en su construcción diferentes variables que paso a definir para su correcta apreciación:

1. **Habilidad en cuestión:** Es la denominación de la habilidad en cuestión, la variable independiente sobre la que conceptualizamos y ponemos a consideración. La definimos como el objeto de estudio.
2. **Marco de aplicabilidad:** Cierta estructuras organizacionales permiten que determinadas habilidades directivas puedan desarrollarse o cierran herméticamente la posibilidad de existencia de ellas. Los ámbitos de aplicabilidad me limitan o me dan la amplitud para el desarrollo de la habilidad en cuestión. El marco de aplicabilidad es la posibilidad que una organización da o no lugar a la habilidad directiva que proponemos.
3. **Grados de desarrollo o regresión de la habilidad:** Toda habilidad tiende a desarrollarse o a restringirse. En nuestro caso trataremos de analizar cuando la habilidad favorece la optimización o cuando la misma tiende a un marco de negatividad o regresión.



## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

- 4. Componentes principales de la habilidad:** La habilidad se nutre de componentes. En términos de la física por ejemplo la potencia es el resultado del producto de la fuerza por la velocidad, quiere decir esto que la potencia es una capacidad que ciertos atletas poseen, nutriendo la misma a partir de los componentes fuerza y velocidad; para que un atleta sea potente debe tener necesariamente ambos componentes, no poseer uno de ellos lo transforma en fuerte o en veloz, perdiendo capacidad ante otro atleta que contiene fuerza y velocidad. Buscamos en nuestro análisis determinar que componentes o factores necesita nuestra habilidad para transformarse en tal.

### DESARROLLO DE LA MATRIZ DE HABILIDADES DIRECTIVAS QUE ALUMBREN

HABILIDAD DIRECTIVA	MARCO DE APLICABILIDAD	GRADOS DE DESARROLLO O REGRESION DE LA HABILIDAD	PRINCIPALES COMPONENTES QUE LA NUTREN
<b>LIDERAZGO SITUACIONAL:</b>  Habilidad para fijar la visión y compartirla con los liderados. Es potenciar a cada persona en el ámbito donde más puedan desarrollarse. Es transmitir energía y compartir los logros, asumir el compromiso de llegar a cumplir los objetivos a través de valores tales como el compromiso, la solidaridad y el respeto. Es un coach natural. Planifica, gestiona y retroalimenta constantemente. Un verdadero líder crea otros líderes. A diferencia de los modelos tradicionales,	Organizaciones horizontales donde la creatividad, innovación y toma de decisiones descentralizadas están fijadas como valores constantes. El modelo de liderazgo situacional permite en el estilo delegativo la posibilidad de desarrollar equipos autodirigidos por lo que la organización debe tener absoluta carencia de restricciones	El liderazgo puede poseer regresión hacia tipos de liderazgo personalistas, clientelistas o de acción autoritaria, transformando la habilidad en un condicionamiento para quienes son liderados. El liderazgo situacional contempla el estilo directivo, que no debe confundirse con el liderazgo autoritario o el despotismo. El grado máximo de desarrollo del liderazgo genera el empowerment: término que significa	Dirección Apoyo Visión compartida Solidaridad Retroalimentación Comunicación horizontal Motivación Confianza Escucha activa Posible coaching en acción

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

<p>planteamos un modelo de liderazgo situacional, basado en ciclos de desarrollo y regresión de las personas. El liderazgo situacional se apoya en dos ejes vectores, apoyo y dirección generando el mismo cuatro estilos diferentes de aplicabilidad de liderazgo. Estilo directivo, consultivo, participativo y delegativo. Los líderes – coachs son verdaderos gestores de concoimiento.</p>	<p>sobre las acciones de las personas como posibles líderes de su propia gestión.</p>	<p>empoderamiento, es decir poner el poder en la gente. Es la posibilidad de crear equipos autodirigidos donde cada participante es líder de su propia acción. Se construyen equipos de líderes, donde la automotivación y la autorresponsabilidad son características de los mismos.</p>	
<p><b>PLANEAMIENTO MULTIDIMENSIONAL:</b></p> <p>Habilidad para planificar en un mismo espacio temporal y geográfico diferentes acciones, pensando y proyectando diversos escenarios y roles de los actores involucrados. La habilidad permite comprender rápidamente cambios en el entorno y las oportunidades que se crean o surgen del mismo; asimismo los riesgos o amenazas que también se presentan. Planificar multidimensionalmente es trabajar en forma alineada con la visión</p>	<p>Organizaciones con visiones compartidas y capacidad de creatividad ilimitada. Deben poseer capacidad para interpretar pensamientos e ideas como creación y posibilidad de acción y no como irracionalidad o planteo disfuncional.</p>	<p>Desarrollo de la habilidad máximo: Caos organizado Regresión de la habilidad: Disfuncionalidad organizacional como consecuencia de un caos desorganizado no enfocado hacia ciertos objetivos.</p>	<p>Creatividad Libertad de expresión Organización del caos Innovación Participación Pensamiento lateral Visión compartida</p>

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

<p>organizacional, sin perder el rumbo de la misma. En el planeamiento multidimensional la creatividad y la capacidad de imaginación es clave. La ucronía<sup>15</sup> y la utopía<sup>16</sup> son necesarias para el abordaje de dimensiones virtuales.</p>			
<p><b>PORTABILITY</b> Habilidad de adaptación inmediata al entorno cambiante. Funcionalidad que deben poseer los directivos no sólo para comprender los escenarios cambiantes, sino para jugar diferentes roles ante diferentes circunstancias en ámbitos locales o extranjeros. Deben desarrollar alta resistencia al estrés, comprensión de</p>	<p>Organizaciones con capacidad de inserción y aceptación de diversas culturas y valores.</p>	<p>Regresión del portability: estrés por desarraigo o intolerancia. Intolerancia a la mutación de roles y escenarios. Desarrollo favorable: Mutación y adaptabilidad general. Asimilación de rasgos y pleno conocimiento de los escenarios donde se moviliza la persona.</p>	<p>Adaptabilidad Sobrevivencia Tolerancia Resiliencia Relaciones personales</p>

<sup>15</sup> El término fue acuñado por el filósofo francés Charles Renouvier, en el siglo XIX en su obra *Uchronie. L'utopie dans l'Histoire*, (*Ucronía. La utopía en la Historia*), ya que refiere que así como utopía es lo que no existe en ningún lugar, ucronía es lo que no existe en ningún tiempo. Renouvier pretendía, por medio de un *mythos* imaginar el desarrollo de la civilización occidental si el cristianismo (y el despotismo militar) no hubiesen triunfado en el Imperio romano del siglo II. Por ende, es una palabra elaborada por similitud a la utopía de Tomás Moro, y está compuesta del griego *ou* («no») y *cronos* («tiempo»), por lo que su significado etimológico sería «tiempo que no existe».

<sup>16</sup> El término utopía se debe a Thomas More (Tomás Moro), quien tituló así una de las obras más importantes de este género. Literalmente significa “no lugar” y, por tanto, designa una localización inexistente o imposible de encontrar. Moro bautizó con este término una isla perdida en medio del océano cuyos habitantes habían logrado el Estado perfecto: un Estado caracterizado por la convivencia pacífica, el bienestar físico y moral de sus habitantes, y el disfrute común de los bienes. Sin embargo, Moro dio a esta isla idílica el nombre de Utopía (“en ningún lugar”), por lo que muchos pensadores han querido ver en esto el deseo de dejar claro que, por muy deseable que fuese un Estado de este tipo, Utopía es un sueño imaginario e irrealizable. Desde entonces suele considerarse utópico lo que, además de perfecto y modélico, es imposible de encontrar o construir.

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

diferentes culturas y capacidad de establecer multi-relaciones interpersonales. El placer de establecerse en diferentes contextos debe ser superior al displacer del desarraigo.			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> <b>“TEAM WORK”</b> Habilidad de cooperar y colaborar en forma funcional con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar en forma conjunta. La visión del trabajo en equipo apunta a derribar el concepto de individualismo como forma de trabajo típica de los modelos más verticales de organizaciones, donde el taylorismo y el fordismo regían como dinámica laboral. Trabajo en equipo desde una nueva concepción es	Organizaciones que posibiliten equipos de trabajo y pregonen canales para que se trabaje en equipos. Organizaciones que posean roles laborales en lugar de puestos de trabajo aislados y disfuncionales.	Regresión de la habilidad: Que trabajar en equipo no oculte disfuncionalidades laborales, donde unos deben realizar lo que otros no hacen. Equipos conflictivos que alimentan los mismos en forma constantes, equipos divididos por sectores hegemónicos enfrentados o líderes divididos.  Máximo desarrollo: trabajo en equipos homogéneos y	Visión compartida Solidaridad Cooperación Funcionalidad Colaboración Compromiso Integración Holismo <sup>17</sup>

<sup>17</sup> El **holismo** (del griego ὅλος [*holos*]; *todo, entero, total*) es la idea de que todas las propiedades de un sistema dado, (por ejemplo, biológico, químico, social, económico, mental o lingüístico) no pueden ser determinados o explicados por las partes que los componen por sí solas. El sistema como un *todo* determina cómo se comportan las partes. Como adjetivo, *holística* significa una concepción basada en la integración total frente a un concepto o situación. El principio general del holismo fue resumido concisamente por Aristóteles en los metafísica (libros que escribió después de los de física): "El todo es mayor que la suma de sus partes". Se puede definir como el tratamiento de un tema que implica todos sus componentes, con sus relaciones invisibles por los cinco sentidos, pero evidentes igualmente. Se usa como una tercera vía o un nuevo enfoque a un problema. El holismo enfatiza la importancia del todo, que es más grande que la suma de las partes (propiedad de sinergia), y da importancia a la interdependencia de éstas.

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

transferencia de competencias y creación de roles laborales solidarios, donde se constituyan acciones basadas en lo colectivo. Es sacrificar intereses personales para dar lugar a intereses del equipo en general. El directivo debe poseer la habilidad de integrar trabajo en equipos y crear los equipos de trabajo.		solidarios que den lugar a trabajos en equipos autodirigidos.	
<b>INTREPRENEURIAL</b> Habilidad para transformar sueños en realidades en cualquier momento y de cualquier forma. Emprendedorismo puro. Cuando alguien emprende el camino de llevar adelante un proyecto por sí mismo, recibe el nombre de Entrepreneur, si lo hace desde un puesto cualquier de una organización en la cual trabaja es un Intrepreneurial, que significa “empresario interno”. Los gerentes tradicionales han sido entrenados para actuar del siguiente modo: se fijan una meta, después de mucho pensar y de tiempo excesivo fijan un plan y actúan sobre lo estipulado. La habilidad	Organizaciones con visiones compartidas y capacidad de creatividad ilimitada, que permitan el surgimiento de emprendedores internos que rompan con la rutina y con los límites autoimpuestos.	Regresión de la habilidad: pérdida de la visión organizacional por imposición de nueva visión inalcanzable. Choque de culturas, conflictividad de generaciones.  Máximo desarrollo de la habilidad. Organización creadora de conocimiento y emprendedora	Libre pensamiento Creatividad Tenacidad Carencia de temor al riesgo Desafíos Innovación Visión vívida Pragmatismo Trabajo en equipo Caos organizado

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

<p>Intrepreneurial genera un marco de desarrollo diferente al método anterior: las innovaciones nunca ocurren como se planean porque son espontáneas, se va intentando en el camino, se aprende del error hasta que se encuentra un patrón que vale la pena repetir, de una serie de fracasos surge el negocio rentable. Su creatividad está asociada al trabajo en equipo, tiene como base la acción, es Pragmático, no desprecian las tareas sencillas ni rechazan el concepto de dedicación. Las metas las alcanzan si hacen las cosas personalmente, delegando lo más accesible a su equipo, pero siempre informando lo que él hará. Esperan de sí mismo lo imposible, nada es un término que no existe en su vocabulario, van por todo; y siempre esperan un resultado positivo, de ellos y de su equipo. Si bien parece anárquico, gusta del caos organizado, aceleran y potencian tiempos, utilizan estrategias y</p>			
--	--	--	--

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

---

<p>tácticas para que el tiempo sea un aliado y sus acciones son siempre orientadas al punto de destino. El hecho de tener que confeccionar un plan orientado a la acción lo lleva a dedicarse a los temas que mejor domina, aunque considera todos los aspectos al desarrollar la gestión. El management tradicional sigue oponiéndose desde dos aspectos: el riesgo que supone un intra por no utilizar destrezas analíticas y su poca aplicación a supuestos racionales presentes en cada organización. Es una falacia consentir estos aspectos, ya que para el intrepeneur el riesgo verdadero no pasa por un plano analítico o la racionalidad organizacional; sino que el verdadero riesgo es no desarrollar el proyecto. No es que gusten de los riesgos incontrolables, pero aceptan riesgos que dependan directamente de sus fortalezas; ningún empresario deja de ser analítico e intuitivo a la vez, no son opuestos</p>			
--	--	--	--

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

sino que el intra los complementa.			
<b>FLEXIBILIDAD</b> Cuando nos referimos a ésta habilidad hacemos referencia a la capacidad del gestor del conocimiento de modificar su conducta personal en escenarios que determinan crisis, nuevos paradigmas, aparición de nuevos datos o cambios que ameriten cambios personales. Se debe asociar la misma a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a esos escenarios cambiantes en forma rápida y adecuada. Va en sintonía con el liderazgo situacional que propone actuar diferente en cada situación diferente. Esta habilidad pretende que el directivo pueda cambiar convicciones y formas de interpretar realidades, como así también a la capacidad de revisión crítica.	Se refiere más a una habilidad que se relaciona con la persona, sin embargo el marco organizacional puede propiciar el cambio de conducta de las personas que la integrar favoreciendo el desarrollo de la habilidad. En organizaciones flexibles las personas que la integran tienden a gestar conductas flexibles.	La regresión de la habilidad no debe traducirse en abandono de las responsabilidades, en nombre de la flexibilidad muchas personas dejan el compromiso de lado.  El desarrollo máximo de la habilidad tiende a la alta adaptabilidad o mutación de la conducta más allá de los marcos organizacionales o el condicionamiento ideológico, generando libertad de conducta en beneficio de la organización.	Adaptabilidad Mutación Libre acción Pensamiento complejo Capacidad de reacción Amplitud de visión Representación De roles diversos Capacidad de actuación diversa
<b>TOLERANCIA AL ESTRÉS</b> Un buen directivo no debe limitarse a gestionar su propio nivel de presión, también debe aprender a reconocer y gestionar el estrés de las personas que	Organizaciones que capaciten a sus coachs y líderes a trabajar con técnicas antiestresantes y apliquen antirrutinas.	Regresión: no basar toda acción en un elemento de presión, las responsabilidades no deben eludirse tratando las mismas como presiones agobiantes.	Adaptabilidad Resiliencia Inteligencia emocional Trabajo en equipo Flexibilidad



**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

<p>forman parte de su equipo. La capacidad de gestionar el estrés propio y de los demás es una habilidad cada vez más demandante en las organizaciones debido al contexto exigente y que mantiene a las personas bajo presiones de diversas índoles. El directivo debe exigir a cada uno lo que pueda dar, debe conocer el umbral de tolerancia al estrés de cada miembro de su equipo. Del mismo modo que a un coche se le exige más velocidad en función de la potencia de su motor, con las personas se debe hacer otro tanto. Hay que exigirle a cada uno lo que pueda dar. Es un error tratar a todos por igual, y debemos también tener en cuenta que el nivel de tolerancia al estrés también varía con el paso del tiempo en una misma persona. Y que su disposición a tolerar la presión puede depender de otros cambios producidos al margen del entorno laboral. Esto también se alinea con el concepto de liderazgo situacional, donde el líder debe</p>	<p>Organizaciones inteligentes que comprendan que las presiones agobiantes generan más pérdidas que ganancias.</p>	<p>Desarrollo máximo de la habilidad: Gestionar la tolerancia al estrés como parte del trabajo en equipo</p>	
--	--	--	--

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

liderar personalmente.			
<b>GESTION DEL CONOCIMIENTO INTELIGENTE</b> Es la habilidad que consiste en incrementar de modo continuo y sistemático el valor de la inteligencia colectiva (es decir, de los empleados) de una organización. La gestión del conocimiento implica aprovechar los datos y la información disponible para generar y distribuir conocimiento. Es transformar el conocimiento individual en un conocimiento colectivo y compartido. El directivo debe compartir el conocimiento en cada persona y en todas ellas para el beneficio general. Añade valor a la organización.	Organizaciones inteligentes que permiten desarrollos laborales a partir de los desarrollos personales.  Asimismo generan redes internas para que el conocimiento no sea monopolio de un individuo o un sector, sino que sea un portal accesible y de libre tránsito.	Regresión de la habilidad: generar conocimiento que no esté relacionado con las metas organizacionales o que termina generando disfunciones por la agobiante cantidad de datos o información innecesaria.  Desarrollo máximo de la habilidad: Todo el conocimiento compartido es de utilidad para el desarrollo personal laboral de cada integrante de la empresa, y para el crecimiento de la organización toda.	Know how Conocimiento explícito Inteligencia organizacional
<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b> Es la capacidad para manejar y controlar las emociones personales y evitar reacciones negativas ante determinadas acciones exógenas , provocaciones , oposición u hostilidad que nos generan	Organizaciones inteligentes que trabajan sobre las emociones de sus empleados como parte del trabajo cotidiano. Organizaciones con climas laborales	Regresión de la Habilidad: que la inteligencia emocional se confunda con emociones diversas tendientes a la inacción puesta de manifiesto en cada momento de crisis o tomas de decisiones	Adaptabilidad Resiliencia Trabajo en equipo Flexibilidad Control mental Tolerancia al estrés

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

<p>sentimientos de ira, determinando conductas que tienden a la toma de decisiones erróneas basadas en lo emocional y no en lo racional.</p> <p>La inteligencia emocional permite el desarrollo de la tolerancia al estrés, al no generar reacciones fisiológicas o mentales que tienden a la desmotivación.</p> <p>Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de actuaciones bajo presión y emergencias o crisis.</p>	<p>positivos y que tienden a la desrutinización.</p>	<p>bajo presión.</p> <p>Desarrollo de la habilidad: Alto nivel exitoso de manejo de situaciones bajo presión y toma de decisiones exitosas en crisis, sin involucrar la salud de los integrantes de los equipos de trabajo.</p>	
<p><b>TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCIONES DE PROBLEMAS</b></p> <p>Habilidad que permite generar acciones ante circunstancias propias o ajenas que lo imponen, ante escenarios de urgencia o importancia, determinando que el directivo resuelva ante un problema un rumbo de acción de la manera óptima o eficaz posible.</p> <p>Permite accionar, afirmar opiniones, tomar parte en algún asunto, tarea o acción, pudiendo encabezarla él mismo o siendo parte de un equipo.</p> <p>No se juzga en el momento de la acción</p>	<p>Organizaciones que propician la toma de decisiones generalizadas en todos sus niveles sin importar</p>	<p>Desarrollo de la habilidad: Las 3E : Eficacia, efectividad y eficiencia</p> <p>Regresión de la habilidad: Pereza</p>	<p>Iniciativa</p> <p>Capacidad analítica</p> <p>Observación crítica</p> <p>Creación de escenarios diversos</p> <p>Decisión</p> <p>Temple</p>

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

si es correcta o no, ya que eso se verá posteriormente ante los resultados buscados, se busca en éste caso la capacidad de iniciar o afirmar el rumbo de la acción ante un determinado problema o demanda			
<b>GESTION DEL TIEMPO</b> Capacidad para que lo importante y no urgente no se transforme en urgente e importante. Para el manejo del tiempo es clave la planificación, la metodología, para dar lugar a espacios de relajación y desconexión que nos permitan crear e innovar. El manejo del tiempo es vital para no generar emergencias, crisis y estrés.	Organizaciones que proliferen herramientas y técnicas relacionadas con la optimización del tiempo	Regresión de la habilidad: Confundir urgente con importante o viceversa determinan un mal manejo del tiempo  Desarrollo de la habilidad: manejo de las ucronías. Disponibilidad temporal activa	Planificación Creación de escenarios Acción metódicas Estandarizaciones de procesos Ocio Recreación Desconexión
<b>MEDIACION</b> La mediación es voluntaria, confidencial y se basa totalmente en el diálogo. Es una habilidad que permite a los gestores del conocimiento resolver conflictos relacionados con la transgresión de las normas de convivencia, enfrentamientos entre diferentes personas o grupos, relaciones que se han deteriorado,	Organizaciones que hacen de la negociación y la mediación continúa una cultura del trabajo.	Desarrollo de la mediación: Potencialización del diálogo como estrategia recurrente ante intereses enfrentados o conflictos latentes  Regresión de la habilidad. Utilizar la mediación como única habilidad para destrabar brechas, resolver conflictos o	Escucha activa Comunicación eficaz Reposicionamiento de partes Triangulación de interés Negociación permanente

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

situaciones que desagraden o parezcan injustas, malos tratos o cualquier tipo de problemas entre miembros de una organización. Es un anticipo de resolución de crisis o conflictos latentes.		enfrentamientos y crisis	
<b>EMPOWERMENT</b> El Empowerment o Empoderamiento es una habilidad de gestión que permite que muchas organizaciones puedan obtener mejores resultados, a través de acciones directivas como delegar, otorgar o transmitir poder, autoridad, autonomía y responsabilidad a los trabajadores o equipos de trabajo de una empresa para que ellos puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores de tal manera que ellos se sientan que son dueños de su propio trabajo.El objetivo principal del Empowerment es buscar distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en	Organizaciones con alto grado de delegación y gestión compartida. Trabajo en equipo y equipos autodirigidos	Regresión de la habilidad: Deshacerse completamente de la responsabilidad por parte del directivo, asando de empowerment a desidia, o abandono de la gestión.  Desarrollo de la habilidad: equipos autodirigidos con líderes de la gestión automotivados.	Liderazgo situacional Delegación Responsabilidad Valor Temple Integración Comunicación eficaz Gestión del conocimiento

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

toda la organización y, de ese modo, fortalecer a todos los miembros de ésta, aumentando su esfuerzo y dedicación y, a la vez, aprovechando al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades.			
<b>PRUDENCIA<sup>18</sup></b> Tomada desde la concepción Aristotélica, podemos afirmar que la prudencia es una habilidad propia de la función directiva: la sensatez y la moderación, término al que Aristóteles determina como <i>Asphaleia</i> <sup>19</sup> , el punto medio, el equilibrio y la	Organizaciones que pregonen conocimiento explícito, donde la prudencia sea unos de los caminos para llegar al mismo	Regresión de la habilidad: Temor; en el sentido que la prudencia no determine que la organización o el directivo no asuman riesgos para poner en juego la creatividad, la innovación y la posibilidad de ser intrepereuner.	Sentido común Sensatez Moderación Racionalidad Pensamiento analítico Análisis crítico

<sup>18</sup> Aristóteles en : Moral a Nicómaco · libro sexto, capítulo IV : De la prudencia: En cuanto a la prudencia, puede formarse de ella una idea, considerando cuáles son los hombres a quienes se honra con el título de prudentes. El rasgo distintivo del hombre prudente es al parecer el ser capaz de deliberar y de juzgar de una manera conveniente sobre las cosas que pueden ser buenas y útiles para él, no bajo conceptos particulares, como la salud y el vigor del cuerpo, sino las que deben contribuir en general a su virtud y a su felicidad. La prueba es que decimos que son prudentes en tal negocio dado, cuando han calculado bien para conseguir un objeto honroso, y siempre con relación a cosas que no dependen del arte que acabamos de definir. Y así puede decirse en una sola palabra, que el hombre prudente es en general el que sabe deliberar bien. Nadie delibera sobre las cosas que no pueden ser distintas de como son, ni sobre las cosas que el hombre no puede hacer. Por consiguiente, si la ciencia es susceptible de demostración, y si la demostración no se aplica a cosas cuyos principios puedan ser de otra manera de como son, pudiendo ser todas las cosas de que aquí se trata también distintas, y no siendo posible la deliberación sobre cosas cuya existencia sea necesaria, se sigue do aquí que la prudencia no pertenece ni a la ciencia ni al arte. No pertenece a la ciencia, porque la cosa que es objeto de la acción puede ser distinta de lo que ella es. No pertenece al arte, porque el género a que pertenece la producción de las cosas es diferente de aquel a que pertenece la acción propiamente dicha. Resta, pues, que la prudencia sea una facultad que, descubriendo lo verdadero, obre con el auxilio de la razón en todas las cosas que son buenas o malas para el hombre; porque el objeto de la producción es siempre diferente de la cosa producida; y, por lo contrario, el objeto de la acción es siempre la acción misma, puesto que el fin que ella se propone puede ser únicamente el obrar bien.

Esto nos hace ver, que si consideramos a Pericles y a los personajes de esta condición como prudentes, es porque son capaces de ver lo que es bueno para ellos y para los hombres que [158] ellos gobiernan; y esta es la cualidad precisamente que reconocemos en los que llamamos jefes de familia y hombres de Estado. La etimología de la palabra sabiduría, análoga a la de prudencia en la lengua griega, prueba claramente que entendemos por esta palabra la prudencia, la cual salva en cierta manera a los hombres. Ella es en efecto la que salva y sostiene nuestros juicios en este género. Y así, el placer y el dolor no destruyen ni trastornan todas las concepciones de nuestra inteligencia; nada absolutamente nos impide comprender, por ejemplo, que un triángulo tiene o no tiene sus ángulos iguales a dos rectos; pero turban nuestros juicios en lo referente a la acción moral

<sup>19</sup> *Asphaleia*:... "Hacer conocer la verdad".... Aristóteles.

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

<p>virtud del ser humano, deben ser condición reinante en la dirección para determinar la aplicación de normas y políticas centradas en la igualdad y la equidad. Es balancear, actuar con sentido común y equilibradamente en todos los actos. Es capacidad para discernir entre lo bueno y lo malo.</p>		<p>Desarrollo de la habilidad: Igualdad y equidad como valores centrales para que todos puedan disfrutar de derechos igualitarios a partir de las decisiones directivas</p>	
<p><b>COACHing</b> Ya hicimos referencia en el capítulo 2 a ésta habilidad. Es un proceso interactivo que permite a un <b>coach</b> (entrenador) asistir a su <b>coachee</b> (el cliente que percibe el coaching) a <b>conseguir lo mejor de sí mismo</b>. El coach, por lo tanto, contribuye a que la <b>persona</b> pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz. A diferencia del mentoring el coach no determina la acción del coachee, sino que lo prepara para que éste último accione ante determinada brecha o circunstancia que se le presenta en su</p>	<p>Organizaciones que permiten o utilizan herramientas o técnicas de desarrollos personales o grupales, para la mejor gestión de sus directivos. Considerando que las mismas pueden ser externas o internas sin distinción alguna.</p>	<p>Desarrollo de la habilidad: Liderazgo situacional- Empowerment</p> <p>Regresión de la habilidad: Dependencia eterna de un coach. Carencia de Iniciativa propia. Incapacidad de liderazgo.</p>	<p>Gestión del conocimiento Formación Análisis Estratégico Incorporación de valores Desarrollo personal Flexibilidad Adaptación</p>

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

entorno.			
<p><b>MOTIVACION</b></p> <p>Es la <u>voluntad</u> de desarrollar altos <u>niveles de esfuerzo</u> para alcanzar <u>metas organizacionales</u>, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la <u>posibilidad de satisfacer una necesidad individual o grupal</u>. No es una casualidad haber marcado en negritas, partes en la frase anterior; ya que son las que le han dado forma a las variables sobre las que he realizado un trabajo<sup>20</sup> para determinar cómo a partir de determinadas variables positivas o de control se construyen índices de motivaciones individuales o grupales, mediante categorizaciones e indicadores objetivos. La motivación no es un rasgo general, corresponde un nivel a cada individuo, porque en cada uno de ellos hay un grado de satisfacer una demanda que genera una expectativa diferente. La</p>	Organizaciones que generan motivación constante a través del pensamiento y la gestión lateral y sus directivos.	<p>Regresión de la habilidad: desmotivación</p> <p>Desarrollo de la habilidad: Automotivación en todos los sectores</p>	<p>Necesidad de logros</p> <p>Entusiasmo</p> <p>Visión compartida</p> <p>Energía</p> <p>Empatía</p> <p>Dinamismo</p> <p>Compromiso</p> <p>Liderazgo</p>

<sup>20</sup> LUISO ,LISANDRO “La Motivación de las personas en las organizaciones: presentación de variables e indicadores. Parte 2; Argentina, Buenos Aires. Ministerio de Economía de la Nación - Universidad Nacional de Tres de Febrero Diciembre 2004.



**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

<p>automotivación es una habilidad inherente a la dirección, pero también lo es la capacidad de motivar que deben poseer los gestores del conocimiento.</p>			
<p><b>TEMPLE</b> Entendida también como valor (no en términos económicos, sino como característica propia de quien emprende una acción con potencia). Es la habilidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o acontecimientos negativos sin omitir ni mentir. Es el valor de decir la verdad ante lo que no se espera o no conforma, es a su vez la fuerza para intentar tantas veces como sea necesaria la tarea propuesta hasta lograr el objetivo más allá de los fracasos propios o ajenos, tomando en cuenta acciones anteriores como feedback para no volver a caer en mismos errores. Es modelar el estado de ánimo para sobreponerse a lo malo, o no caer en el exitismo en lo bueno.</p>	<p>Organizaciones que dan oportunidades y generan marcos propicios para la retroalimentación</p>	<p>Desarrollo de la habilidad: Templanza absoluta</p> <p>Regresión de la habilidad: Necedad</p>	<p>Feedback Valor Fuerza Coraje Animo Motivación Sinceridad</p>

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

No sobredimensionar la alegría ni el llanto.			
<b>E-MANAGEMENT</b> Es la habilidad o capacidad de asimilación y manejo de los nuevos medios tecnológicos-informáticos-virtuales-de comunicación digital y su aplicación eficaz. También es presentaciones eficaces virtuales, armado de redes a través de las tecnologías, manejo de los medios, disertaciones en conferencias o teleconferencias, manejo de léxico afín a las TIC , modalidades de contactos fluidas y alcance a nuevos recursos informáticos, tecnológicos o mediáticos.	Organizaciones inteligentes con tecnología inteligente	Desarrollo de la habilidad: e-learning Networking e-leader  Regresión de la habilidad: Escasa adaptación a entornos tecnológicos	E-learning Flexibilidad Adaptación Dinámica Liderazgo Manejo de redes Comunicación activa multidimensional Carisma
<b>MENTORing</b> El Mentoring, es el proceso en el cual un mentor (“maestro”) contribuye con un mentee o mentorizado (“aprendiz”) para que éste desarrolle todas sus potencialidades: físicas, sicológicas, sociales, laborales, etcétera. En el portal de la Universidad de Deusto (España), se nos recuerda que: “El mentoring debe su nombre a la mitología	Organizaciones que permiten o utilizan herramientas o técnicas de desarrollos personales o grupales, para la mejor gestión de sus directivos. Considerando que las mismas pueden ser externas o internas sin distinción alguna.	Desarrollo de la habilidad: Coaching- Liderazgo situacional- Empowerment  Regresión de la habilidad: Dependencia eterna de un mentor. Carencia de Iniciativa propia. Incapacidad de liderazgo	Gestión del conocimiento Formación Análisis Estratégico Incorporación de valores Desarrollo personal Flexibilidad Adaptación

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

<p>griega. Méntor era el amigo íntimo de Ulises, el protagonista de la Odisea de Homero. Antes de partir para Troya, Ulises pidió a Méntor que se encargara de preparar a su joven hijo Telémaco para sucederle como rey de Itaca. Méntor tuvo que ejercer de padre, maestro, modelo, consejero asequible y fiable, inspirador y estimulador de retos de modo que Telémaco se convirtiera en un rey sabio, bueno y prudente.” El mentoring busca crear a la persona de acuerdo a determinada filosofía o cultura de la organización que están dadas de antemano. El mentor tiene determinación y decisión en el mentee. Aconseja y predetermina el rumbo del mismo. Todo gestor del conocimiento debe ser mentor de sus alumnos. Es una habilidad técnica imperante en los directivos.</p>			
<p><b>HUMILDAD</b> Una habilidad muy personal, pero muy ausente en quienes se erigen en las</p>	<p>Organizaciones laterales que producen eventos sin</p>	<p>Desarrollo de la habilidad: compañerismo y solidaridad total</p>	<p>Carisma Empatía Igualdad Trato abierto</p>

**EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR  
NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS  
APAGADOS**

<p>organizaciones y poseen acceso a los mecanismos del poder. Se dice que la humildad es inversamente proporcional al ascenso dentro de la estructura organizacional. La posibilidad de comunicar y de compartir con quienes algunas veces han sido pares es una habilidad que los gestores del conocimiento no deben perder. La humildad genera más adeptos y seguidores que muchas de las habilidades anteriores. La Humildad para comunicar, actuar, trabajar y enseñar es clave para que los equipos de trabajo se constituyan como tales y las organizaciones se transformen en horizontales. Un directivo humilde no pierde jamás su empatía y carisma, lo que lleva a que los ambientes laborales sean óptimos y favorables.</p>	<p>diferenciación de status o jerarquizaciones algunas.</p>	<p>entre superiores y supervisados</p> <p>Regresión de la habilidad: Soberbia</p>	<p>Escucha Activa</p> <p>Pensamiento Lateral</p>
---	---	---	--

## EL EPILOGO

Llego al final de ésta travesía. Espero lector que me has acompañado hasta éste anunciado final que éste trabajo te sirva como punto de partida para que tu inicies tu propia travesía. Que cada concepto vertido en estos papeles permita una apertura de construcción de otros conceptos. Que sea cada palabra fogonera de un nuevo debate. Que encuentres en cada variable una posibilidad de acción y transformación.

No está todo dicho, ni aquí ni en otros textos, el camino por transitar ésta materia es infinito al fin de cuentas; la idea es que éste sea una mirada sobre la exploración del mismo. No afirmo que sea la correcta, sólo es mi punto de partida.

*“...El maestro impartía su doctrina y decía a sus discípulos:*

- *Teneís que comprender que la distancia más corta entre el hombre y la verdad es un cuento. No despreciéis los relatos. Una moneda perdida se encuentra con la ayuda de una vela, y la verdad más profunda con la ayuda de un breve y sencillo cuento...”*

## **EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS**

---

Toma éste trabajo como un cuento, para que puedas encontrar algunas verdades, si lo haces escribe, para poder ayudar a buscar otras.

La gestión del conocimiento en las organizaciones no siempre es encontrada porque no es buscada, pero está allí, en cada persona, en cada anécdota que ellas poseen, en cada conocimiento que tienen, en cada experiencia que han vivido, en cada dolor y lágrima que han sufrido, en cada risa y en cada alegría que han expresado. Ellos, cada uno de ellos, tienen algo que decir, que aportar, que brindar...dependen de los gestores del conocimiento y de sus habilidades, para que puedan alumbrar...están allí en su lugar esperando por alguien que los encienda, por alguien que los tenga en cuenta, por alguien que los lidere.

***...Un viajero experto no necesita de guías para arribar a salvo.***

***Un buen discurso político no necesita hacer promesas ni discutir con la muchedumbre.***

***Un buen matemático no necesita máquinas para resolver todos sus problemas.***

***Una casa segura no necesita candados ni barras ni alarmas para impedir que la asalten.***

***La habilidad del líder sabio no se basa en técnicas, ni en aparatos ni en ejercicios especiales.***

***El método de la conciencia de los procesos se aplica a toda la gente y a todas las situaciones.***

***El estado de conciencia personal del líder crea un clima de apertura. Estar centrado y aterrizado le otorga al líder estabilidad, flexibilidad y permanencia.***

***El líder ve más claro, ilumina a los demás.***

***Los miembros del grupo necesitan la líder para guiarse con facilidad. El líder necesita de gente con la cual trabajar y servir. Si unos y otro no reconocen la mutua necesidad de amarse y respetarse, unos y otros se perderán.***

***Se perderá la creatividad de la polaridad estudiante-maestro. Y no verán cómo ocurren las cosas... (en El TAO TE-KING de LAO TSE)***

En uno de mis cursos en la Defensoría del Pueblo de La Ciudad de Buenos Aires, recuerdo bien la escena...

Eran muchos participantes, superaban los 50, y estábamos trabajando un ejercicio de trabajo en equipo en el cierre de la actividad. Luego de seis encuentros una de las

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

participantes, una señora mayor, se acerca y se pone a llorar delante de mí. Sorprendido y al mismo tiempo incómodo, le pregunto a que se debía el llanto, tratando de descomprimir el momento le pregunte si había sido tan malo el curso que la hacía sufrir hasta las lágrimas, en tono de chanza. La señora entre medio de risas y lágrimas me dijo:

-Usted no lo sabe Profe...el último curso que yo hice fue hace muchos años, casi unos treinta. Tenía temor de no estar a la altura de las circunstancias y me daba vergüenza participar por miedo al ridículo, sin embargo a partir del pacto<sup>21</sup> que firmamos entre los alumnos y usted en la primera clase, no sentí más esa sensación...gracias por dejarme ser, y darme la oportunidad de volver a encontrar algo que pensaba que había perdido: las ganas de seguir aprendiendo.

La abracé cariñosamente, emocionado ahora yo también y sentí que lo que había realizado respondía a un pasaje de Anthony de Mello en "La Oración de la Rana":

*Dijo el discípulo:*

*-Quisiera aprender, ¿querrías enseñarme?*

*-No creo que sepas cómo hay que aprender- dijo el maestro*

*-¿Puedes enseñarme a aprender?*

*-¿Puedes tú aprender a dejarme que te enseñe?*

*El enseñar solo es posible cuando también es posible aprender.*

*El maestro no es el guía, sino el que te ayuda a que te descubras tú mismo y descubras, desde ti la realidad. (En la Oración de la Rana de Anthony de Mello).*

A ti lector, colega , discípulo, maestro, aprendiz, guía y acompañante:

***Descúbrete a ti mismo...ilumínate e ilumina almas.***

---

<sup>21</sup> Pacto entre los alumnos y el profe : 1.- Nada de lo que digan es IDIOTA, todo aquello que ofrezcan son IDEOTAS (Grandes ideas que otros descartan por creer que son obvias o zonzas). 2.- Cuando el otro habla, los demás piensan, para saber responder con inteligencia saber escuchar con atención. 3.- El compañero es nuestro espejo, todo lo que yo haga se reflejará...si lo pienso de tal manera seré el fiel reflejo de mi pensar 4.- El equipo es resultado de todos...la sabiduría del equipo es resultado del saber de cada uno 5.- Nada es verdadero, todo puede refutarse, debatirse o cuestionarse 6.- Seamos creativos 7.- Cada pregunta tiene infinitas respuestas 8.- Para comenzar con los cambios, primero debemos cambiar nosotros 8.- La alegría es el marco del curso 9.- Accionemos y transformemos 10.- No hay inferencias ni preconceptos 11.- Seamos libres...lo demás no importa.

## EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS

---

### BIBLIOGRAFIA

METCALFE “De la imitación a la innovación” En: ¿De Burócratas a Gerentes?, Losada i Marrodán, Carlos, editor; BID, Whashington, D.C., 1999

DI TELLA y CHUMBITA” Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas, Ed. Ariel, Argentina. Buenos Aires. 2001

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. “La Organización creadora de Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”. México. Ed. Oxford Press. 1999.

MORIN, EDGAR en :  
[http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar\\_Introduccion-al-pensamiento-complejo\\_Parte1.pdf](http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-al-pensamiento-complejo_Parte1.pdf)

MARELLI ,ANNE. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias, 2000.

SPENCER , L.M.; SPENCER, S.M.; Competence at Work, New York, John Wiley and Sons, 1993

SPENCER, LYLE y SPENCER , SIGNE, Competence at work, models for superior performance, John Wiley and Sons, Inc. , USA, 1983.

ERNST and YOUNG. “Innovación en la Gestión Empresarial”, Fascículo 6 Gestión por Competencias, Cuaderno Cinco Días, Madrid, 1998

LUISO ,LISANDRO “La Motivación de las personas en las organizaciones: presentación de variables e indicadores. Parte 2; Argentina, Buenos Aires. Ministerio de Economía de la Nación - Universidad Nacional de Tres de Febrero Diciembre 2004.

GALEANO EDUARDO. El libro de los abrazos, Editorial Siglo XXI, Buenos Aires.

LAO TSE, Tao Te-Kin

HEIDER, JOHN. El Tao de los Líderes. Ed Nuevo extremo. Buenos Aires. 2007

DE MELLO, ANTHONY, La oración de la rana. Ed Sal Terrae. España. 1998

ARGYRIS, CHRIS, Strategy, Change and Defensive Routines, Boston, Ed. Pitman. 1985

WOLK, LEONARDO, Coaching, El arte de soplar Brasas. Ed Gran Aldea. Buenos Aires. 2003



## **EL DESARROLLO DE NUEVAS HABILIDADES DIRECTIVAS PARA GENERAR NUEVAS RESPUESTAS Y ARDER LA VIDA DE MILLONES DE FUEGOS APAGADOS**

---

KOFMAN, FRED, Metamanagement, T.II, Ed. Granica. Buenos Aires. 2001

ALLES MARTHA ALICIA, Dirección estratégica de recursos humanos. Ed Granica. Buenos Aires. 2000

BLANCHARD, KEN; CARLOS, JOHN AND RANDOLPH, ALAN, El empowerment. Ed. Deusto. Bilbao. 1996

ULRICH, DAVE, Recursos Humanos Champions, Ed. Granica. Buenos Aires.1997

SENGE, PETER, La quinta disciplina en la práctica. Ed. Granica. Buenos Aires. 2009

**Agradecimiento:** A cada uno de mis iluminadores en cada momento de aprendizaje....

**Lisandro Ernesto Fidel Luiso**

20 de setiembre de 2012. Buenos Aires. Argentina. Mi lugar en el mundo.