

EL BAMBÙ LA MEJOR ANALOGÌA PARA LA CONSTRUCCIÓN
DE SERVICIO

LILIANA ANGELICA MONTENEGRO MARTINEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN AERONAÚTICA

BOGOTÁ D.C.

2013

EL BAMBÙ LA MEJOR ANALOGÌA PARA LA CONSTRUCCIÓN
DE SERVICIO

LILIANA ANGELICA MONTENEGRO MARTINEZ

ENSAYO CRÍTICO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TÍTULO DE LA
ESPECIALIZACIÒN EN ADMINISTRACIÒN AERONAÚTICA

Dra. PATRICIA CARREÑO MORENO

ADMINISTRACIÒN AERONAUTICA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÒN EN ADMINISTRACIÒN AERONAÚTICA

BOGOTÁ D.C.

2013

EL BAMBÙ LA MEJOR ANALOGÌA PARA LA CONSTRUCCION DE SERVICIO

Para dar un significado a la palabra Servicio, se comenzará por definir:

“como la Acción y Efecto de Servir” Según La Real Academia de la Lengua (Cositorto,1992, p.(919). Para el contexto en el que se hablará es apropiada esta definición ya que el servir es una habilidad del ser humano para los seres humanos, esto es lo que ha venido trabajando las organizaciones apoyadas en el Coaching, inteligencia emocional, la Programación NeuroLingüística y diversos autores que han suministrado valiosas herramientas, para que todo el equipo a nivel interno de las organizaciones formen bases solidas y logren entregas oportunas en sus productos, con excelente calidad, formas de actuar positivas que se anticipe a lo que el cliente desea generando un valor agregado, en forma personalizada, con calidez y de forma autentica.

En la actualidad se evidencia falencias en la entrega del servicio al cliente, ya que encontramos problemas tales como: carencia en la información, falta de proyección, profesionalismo y acompañamiento, tanto así que se pierde a diario la oportunidad de sorprender a los clientes.

Todo lo anterior es lo que conocemos como momentos de verdad, son en esos instantes donde se deja huella y el cliente recordará de forma positiva o negativa la organización y posteriormente hablara bien o mal de la empresa que representamos.

Con frecuencia se pierde la visión y se olvida que el servicio al cliente es una herramienta fundamental del marketing, se evidencia que en el mercado aeronáutico, tema en el cual se enfocaré este escrito, es sensible; porque todo lo que se realiza gira en torno al cliente y la preservación de la vida; por lo tanto es la vivencia diaria, la sensibilidad, la angustia, las emociones, la alegría y la tristeza con la que se debe enfrentar y es ahí donde las organizaciones deben trabajar de la mano con sus colaboradores, empezando por el liderazgo de la alta gerencia adquiriendo lealtad entre sus trabajadores que a su vez genera productividad y terminaran por brindar un servicio de alta calidad.

Añádase al término de Calidad en el Servicio temas como el cambio continuo en varios aspectos, permítame entonces citar a Porter, recuperado de <http://openmultimedia.ie.edu/opecproducts/5fuerzas/pdf> (Enero 31 2013)

Autor de las Cinco Fuerzas nombradas a continuación: Competidores, Nuevos Competidores, Productos Substitutos, Proveedores y Consumidores que de la mano del análisis del entorno económico, comercial, socio-cultural, demográfico y , político, Promete organizaciones competentes, esto conduce no solo a estar a la vanguardia tecnológicamente sino caminar de la mano con los modelos del liderazgo que se relacionen con la camaradería, modelar, observar, retroalimentar y tener un aprendizaje continuo.

Conviene observar que en la actualidad existen empresas encaminadas y enfocadas al estudio de la experiencia del cliente y que vale la pena tener presente y ser conocedor del papel y la relación que tiene el Servicio, la Lealtad y la Rentabilidad en las organizaciones.

Lo anterior sugiere que el buen servicio y la mejor experiencia que se pueda llevar el cliente hace parte de una ventaja competitiva; debe ser claro que hoy en día, no solo se compete si somos entidades financieras con entidades financieras, CallCenter con otros Call Center, se compete con grandes monstruos de diferentes industrias y que son referencia y punto comparativo cuando de Servicio se trata, permítame citar algunas tales como: *World Disney, Apple, Zappos.com, StarBucks, Amazon* y demás empresas que están a la vanguardia.

Estas consideraciones permiten entender y aterrizar lo que al comienzo se plasmaba acerca de la importancia y el diferenciador que debe tener las organizaciones en cuanto a Calidad en el servicio se trata y dejar huella positiva en cada uno de los clientes; motor y razón de ser de las compañías.

Cabe considerar que la problemática actual a la que el cliente se ve involucrado sin querer, teniendo en cuenta el tipo de empresa que se analizará; son varios los factores que llevan a la entrega de un excelente o pésimo servicio, suele ser fácil pero a la vez complejo, todo gira en torno ¡no al que, sino al cómo! No al que se le dice al cliente acerca de las situaciones que se pueden presentar en una línea aérea sino a la preparación, la seriedad, la facilidad y capacidad de solución en el menor tiempo y con la mejor actitud con la que se le trasmite la información. Hoy en día al revisar más de cerca las reclamaciones y peticiones de los clientes se hace énfasis en la forma que fue tratado o mal tratado, hace referencia en la falta de atención con lo que para él es importante y debería ser para el colaborador y no lo es; sumándole a esto la falta de empatía a la hora de transmitir una inconformidad o requerimiento, ¿será entonces que

el personal, está allí para colaborar, hacer un favor o servir de la mejor forma? Se considera y sin temor a lanzar un equívoco que se está para lo último.

No se quiere dejar de lado y no es de desconocimiento que existen falencias a nivel procedimental en este tipo de organizaciones, se une a esto factores externos que para el cliente la mayoría de las veces no son claros y terminan por culpar a las empresas, sugiere entonces evaluar y replantear los procesos a nivel interno de las compañías. Pero lo que sí es claro y el punto más álgido es indiscutiblemente la preparación continua, la formación del Sensei en el campo de Servicio.

Frente a este escenario surge entonces la pregunta ¿Cómo generar un diferenciador que trabajando en equipo, se convierta en el valor agregado, en innovación y recordación para el cliente dejando la mejor experiencia de viaje basada en el buen servicio?

Se esperaría que través de los recursos adquiridos, experiencias vividas y estrategias que día a día suministre el campo especializado, pueda darse respuesta a lo anterior cuestionado.

De lo anterior se desprende el objetivo holístico donde se busca diseñar una estrategia que permita al equipo de trabajo aportar soluciones y propuestas asertivas consistentes en el área de servicio al cliente. Considerando lo antes expuesto va de a mano de identificar oportunidades

de mejora y fortalezas que evidencien la problemática actual del comportamiento del equipo. Así como también revelar la importancia del reconocimiento y el fortalecimiento de la raíces para la buena gestión tanto a nivel personal como profesional y analizar entre las situaciones difíciles y las emociones generadas por las partes, (clientes-colaboradores).

Lo dicho hasta aquí sugiere exponer que la programación Neurolingüística de la mano del Coaching y la inteligencia emocional suministran bases solidas para la construcción de cimientos cuando del excelente servicio al cliente se habla.

ANALOGÍA DEL BAMBÚ

Al transcurrir de los días todo genera un cambio empezando por las teorías y filosofías y se empiezan a generar analogías queriendo entender el comportamiento del ser humano y haciéndole entender al mismo que la reacción y el resultado que arroja ante diversas situaciones son reflejo de lo creado y de lo construido por muchos años, la analogía que se realiza con el Bambú en este escrito es un de las tantas muestras de ello , esto nos trae a exponer lo que Covey, recuperado de <http://www.motivacion y superación.com> (Febrero 21 2013) habla acerca: “ de la persistencia, la espera y como esta ultima genera en el futuro buenos frutos que hacen posible, formar seres humanos basados en valores que a su vez se reflejan en los comportamientos, acciones y reacciones de los seres humanos.

Todo lo dicho hasta ahora se desglosará a continuación en tres capítulos que expuestos a continuación: La programación Neurolingüística en trabajo conjunto con el Coach, el papel que desempeña la Inteligencia Emocional y las habilidades que tienen las personas que hacen que su buen desempeño se diferencie del de los demás.

Para contextualizar y tener como base el conocimiento de la actualidad se observará un análisis de las manifestaciones que ha tenido el cliente en cuanto al servicio.

En la actualidad existen entidades y departamentos encargados de recopilar y medir la satisfacción de los clientes. Para lo expuesto se encuentra la Unidad Administrativa Especial de la Aeronáutica Civil, Superintendencia de Puertos y transportes y los Departamentos de Servicio al cliente que se evidencian al interior de cada organización, que de la mano de métricas como lo es Net Promoter Score y empresas tal como Strativity Group permiten mapear la experiencia del cliente.

La entidad regulatoria Unidad Administrativa Especial Aeronáutica Civil, arroja en sus últimos informes correspondientes al mes de Octubre del año respectivamente anterior unos análisis muy interesantes ya que se evalúa a nivel general a las compañías aéreas que presentan servicio en Colombia y que desde un análisis Holístico se puede determinar que reclaman y en se debe mejorar como organización, sumándole a esto los boletines informativos que allí se exponen son de acceso sin restricción a la comunidad lo que permite realizar un análisis objetivo pero justo a la hora de escoger, opinar y vivir una experiencia de viaje agradable.

Aquí conviene detenerse un momento a fin de dar una mirada a las estadísticas que suministra la Aeronáutica Civil, se citaran tres gráficos donde se mostrará el comportamiento de la *Operación Nacional* , *Operación Nacional por cada 100,000 pasajeros describiendo las compañías Aéreas*, *Motivos de quejas Internacionales e Índices de Quejas por Aerolínea a nivel Internacional*.



Figura 1. Quejas en el mes de Octubre a nivel Nacional. , Aerocivil estadísticas boletín 2012

Los resultados muestran que el porcentaje correspondiente a otros que es el 30% sugiere ser por temas de experiencia de viaje negativa por el servicio prestado, lo que logra una similitud al porcentaje de aspectos que si bien afecta el tema de servicio desde otros puntos de vista.



Figura 2. Índice quejas en el mes de Octubre del 2012 por cada 100.000 Aerocivil estadísticas boletín 2012

Se observa fácilmente la respuesta de los clientes ante el servicio ofrecido a nivel nacional generado para algunas compañías aéreas la tranquilidad ante la experiencia vivida por el usuario, pero para otras una alerta que sugiere un análisis exhaustivo del comportamiento de las mismas.



Figura 3. Quejas en el mes de Octubre 2012 a nivel Internacional. , Aerocivil estadísticas boletín 2012

Tal como se evidencia en la grafica y comparando el porcentaje de los vuelos nacionales, coincide que el 38% corresponde a otros donde se hace alusión a experiencias poco positivas que ha experimentado el cliente.

Tras el examen realizado a las estadísticas, se construye un planteamiento dando claridad al tema de sensibilidad y porque no decirlo a la falta de tacto al que están expuestos los clientes; entonces vale la pena realizar un alto y compartir estas evidencias con los equipos de trabajo para lograr que estos porcentajes disminuyan y hacer que el resultado final sea satisfactorio para el usuario, la organización y personal interno.

A continuación se presenta un análisis de una de las organizaciones que ofrece sus servicios de transporte de pasajeros más grande a nivel Colombia en cuanto a quejas comprendidas y comparadas entre los años 2011 y 2012, en los meses de Enero y Febrero se evidencia que en el 2012 se obtuvo un porcentaje del 3,01 y 2,44 respectivamente, en este porcentaje se encuentra aspectos generales y entre estos las causas más relevantes marcadas en el tema de servicio.

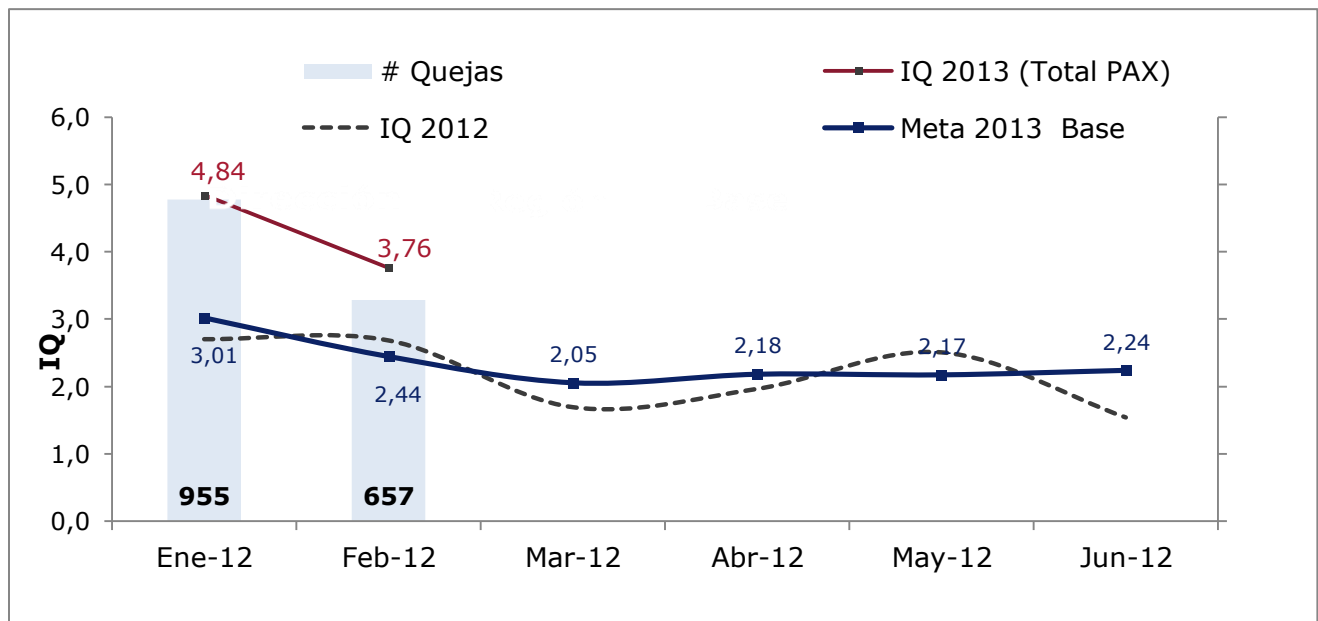


Figura 4. Índice que quejas en el mes de Febrero del 2013 aerolínea Avianca. Departamento de quejas y reclamos, Avianca Febrero 2013..

De estas circunstancias nace el hecho de dar la importancia al análisis de las filosofías que se están empleando en las organizaciones, como herramienta para el adecuado empoderamiento,

manejo de las emociones y respuestas proactivas antes las situaciones que desarrolla las personas que hacen parte de las organizaciones, ante el usuario que adquiere un servicio. Es por esto que la Teoría del Bambú Japonés explica:

No hay que ser agricultor para saber que una buena cosecha requiere de buena semilla, buen abono y riego constante. También es obvio que quien cultiva la tierra no se impacienta frente a la semilla sembrada, halándola con el riesgo de echarla a perder, gritándole con todas sus fuerzas: ¡Crece, por favor! Durante los primeros meses no sucede nada apreciable. En realidad, no pasa nada con la semilla durante los primeros siete años, a tal punto que, un cultivador inexperto estaría convencido de haber comprado semillas infértiles. Sin embargo, durante el séptimo año, en un período de sólo seis semanas la planta de bambú crece ¡más de 30 metros! ¿Tardó sólo seis semanas crecer? No, la verdad es que se tomó siete años y seis semanas en desarrollarse. Durante los primeros siete años de aparente inactividad, este bambú estaba generando un complejo sistema de raíces que le permitirían sostener el crecimiento, que iba a tener después de siete años. Sin embargo, en la vida cotidiana, muchas veces queremos encontrar soluciones rápidas y triunfos apresurados, sin entender que el éxito es simplemente resultado del crecimiento interno y que éste requiere tiempo. De igual manera, es necesario entender que en muchas ocasiones estaremos frente a situaciones en las que creemos que nada está sucediendo. Anónimo, recuperado de <http://motivacion y superación.com>.

Cuando los seres humanos, tenemos la capacidad de interiorizar todo lo que la filosofía del Bambú, nos manifiesta tenemos la capacidad de empoderar no solo de las acciones, sino también de las emociones propias y las de los demás,

Se pone en conocimiento la anterior filosofía ya que da la posibilidad de comprender porque somos seres impacientes y consideramos que a nuestro alrededor no está sucediendo nada, cuando es todo lo contrario por que se teje una serie de acontecimientos y experiencias que

alimentan a diario el espíritu y la sapiencia, basado en aprendizaje caracterizándonos como triunfadores.

Zen del Pnl

Al llegar a este punto es válido empezar a desglosar temas que posibiliten la facilidad de llegar al cliente, con soluciones prontas y asertivas, entonces cuando se habla de Zen se podría decir que hace referencia a la meditación a la búsqueda de la experiencia de la sabiduría lo que sugiere tener bases solidas para impartir en el equipo de trabajo las estrategias de las que se comenzará hablar y entrelazar en el Coaching de la Programación Neurolingüística. y la relación que se puede hacer mediante el juego como medio de aprendizaje y multiplicador para con los seres que interactuamos.

Se define la palabra Coaching *al entrenamiento personal* Sumándole una serie de características que implica: Que podamos llevar a un nivel superior nuestras habilidades, que todos tenemos un potencial único y diferente al de los demás, que queremos expresarlo y que su realización pueda satisfacer gran parte de nuestras demandas existenciales. (Miguel Angel Leon, 2010, p.20)

Es válido saber que todos son Coaches en algún momento, se lideran grupo de personas a nivel laboral o familiar, es mas son Coaches de ustedes mismos; lideran su propia vida, la encaminan de una u otra forma, solo que no siempre con las estrategias más efectivas y es ahí donde se debe empezar a adquirir los elementos indispensables para ejercer como Coach de la mejor manera.

El Coach refleja como ventaja elementos digeribles, de fácil adaptación para llevar a cada ámbito de la vida e interactúa con el conocimiento, los valores, la actitud y las habilidades, todo lo anterior funciona como un engranaje que busca la obtención de resultados positivos.

“Paralelamente se encuentra un Modelo de Coach Organizacional, que hace parte de la estrategia de negocio, los pasos como soporte permanente son los siguientes: Conoce a tu gente y establece objetivos, cierra Brechas para alcanzar los objetivos, empodera y entrega herramientas, retroalimenta y da reconocimiento” (V.I.P market, 2012, p.9).

Esto es absolutamente cierto, debido a que en el centro de este modelo, se encuentran los roles y alrededor las habilidades que se deban adquirir para llevar al conocimiento de los colaboradores y llevar el equipo a una relación de confianza que posibilite cerrar brechas y forme seres asertivos, capaces de expresar pensamientos y opiniones con un objeto claro, que tiene en cuenta sus intereses y los de los demás siendo firme y claro en su comunicación.

Lo que me interesa ahora es poder señalar que la PNL lleva un proceso desde el interior, para poder llevar este proceso se puede basar en la rejilla del PNL, que tiene un futuro, un pasado, un observador, un yo y un nosotros, se parte entonces desde la experiencia, así que esta es lo que se plantea en el ojo de la mente y las lleva hacia afuera (León, Miguel Angel, 2008). Pero cuando se explora e identificamos que tenemos recursos y no solo limitaciones, podemos expandirlo y somos capaces de saber que podemos hacer en nuestra vida. La rejilla de la cual se habla se asemeja a una matriz, en la cual se puede jugar, y virtualmente ocupó un

cuadrante donde posibilita reflexionar acerca de los actos que se desempeñan, de las actitudes que se toman y ponerse en el lugar del otro y cuando se habla del otro se hace relación a los seres con los que directamente se desempeñan diversas actividades y se ven involucrados desde el liderazgo positivo, desde el acompañamiento como apoyo para conseguir lo propuesto y a su vez como ejemplo para los seres observadores. Imaginen que en cada cuadrante de esta rejilla esta el Presente con un YO y con Otro, esta es Pasado con un Yo y con Otro, está el Futuro con un Yo y con Otro y el Pasado, Presente y un Futuro con un Observador, para empezar a realizar una evaluación de actos propios, se traen eventos y se relacionan con el tiempo en el que se viven, a este evento le sumamos las personas con las que se llevan a cabo y se empieza a realizar un análisis con respecto a ellas y la función que llevaron a cabo con cada uno, posteriormente se logrará desmenuzar y aclarar esos recursos de los que se habla anteriormente encontrando así mas recursos para lograr entender que se tiene más capacidades que limitaciones, con percepciones distintas, tanto del pasado, del presente y futuro; esto hace seres seguros y con conocimientos claros. Identifíquense entonces a las personas que se tiene alrededor como un sistema, la familia, los amigos, los compañeros de trabajo y el cliente, ese sistema se ve afectado positivamente o negativamente como resultados de los comportamientos, se comprende así que cuando se realiza un feedback de seguimiento se mejora, se crece y todas las personas alrededor se benefician. Quiero exponer que este proceso se debe llevar a cabo de un equilibrio mental, emocional y espiritual, todo es un conjunto.

Se reflexiona que cuando se encuentra con el ejercicio de brindar servicio, se trae a colación a Leòn (2010) que afirma:

Solemos dar prioridad en nuestra vida a la solución de problemas. Nuestra educación se ha fundamentado en detectar muchas veces sólo errores o aspectos negativos de la realidad y especializarnos en la búsqueda de soluciones. Aunque ello pueda proporcionarnos cierta habilidad para detectar posibles interferencias cuando aparecen e incluso anticiparlas antes de que surjan, esa misma habilidad actúa en nuestra contra impidiéndonos muchas veces percibir aquello que funciona.

Si se nos escapan los aspectos positivos y aciertos de nuestra experiencia, que son recursos que poseemos, ¿Cómo vamos a repetirlos? ¿Cómo vamos a extraer de ellos el máximo partido posible? ¿Podremos utilizarlos como base sobre la que construir aquello que deseamos? De ahí que sería de especial utilidad plantearnos cómo lograr esa confianza que necesitamos para seguir creciendo, expandiendo nuestro pensamiento hacia un espectro más amplio que incluya los aspectos positivos, agradables y de recurso de nuestra experiencia.

Lo anterior reafirma que como seres humanos, estamos programados mentalmente muchas veces de la forma poco eficaz que niega la posibilidad de obtención de respuestas y recursos asertivos.

Únicamente se hará notar lo siguiente y está relacionado totalmente con la teoría del Coaching de PNL, al visualizar lo que para mí concepto estaría opuesta a lo relacionado con los juicios que el ser humano debe hacerse desde sus creencias, si bien todo empieza desde la formación, desde la niñez, cuando llego a un grado de edad y de madurez donde hacemos un alto en el camino y se empieza a cuestionarse, a evaluarse y a realizar un análisis que va acompañado de escoger y poner en una balanza lo que aporta, ha aportado y aportar a partir de la creencias, suele ser más que doloroso inquietante por que entra a juzgar las creencias de los seres que hacen parte de la formación de cada individuo, ahora bien si en la realidad de la vida estas creencias me han hecho daño debo partir de un cambio transcendental, algo así como un cambio cuántico donde estoy y me diviso desde otra perspectiva sin estar afectado por mi pasado, sugeriría que

este proceso fuese acompañado del manejo de ese tipo de emociones y que definitivamente habrán creencias que se mantengan como parte del fortalecimiento y otras que si bien no se borrarán o se modificarán para alcanzar las metas propuestas.

Con esto puedo llegar más ágil a dar una de las respuestas más importantes a una de las preguntas más difíciles, ¿quién soy yo? Soy más que un Rol, soy más que el que juzgo, más que identidades adquiridas, se define que soy un ser de Luz de Amor y que partiendo de ahí me relaciono con el resto de los seres humanos de la misma forma se recibe lo mismo y se genera un contacto, se es empático y soy capaz de ver desde otro punto y transmitir ese servicio como ser humano hacia otro ser humano.

Prajnanpad afirma: “Pasar de la opinión a la percepción, de la imaginación al hecho, de la ilusión a la realidad, de lo que no es a lo que es, ahí está el camino.” En esta frase se podría reunir la gran mayoría de conceptos y conclusión de la importancia del Coaching de PNL

La ardua tarea de la inteligencia Emocional

Se define Inteligencia Emocional, como la capacidad de saber gestionar las emociones propias e incluso ajenas desarrollando lo que se conoce como empatía que es la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona sin llegar a identificarse emocionalmente con ella.

Goleman (1995) afirma:

La inteligencia emocional puede organizarse en cinco capacidades que son: Conocer las emociones y sentimientos, aprender a manejar las emociones y los propios sentimientos, aprender a reconocer las emociones y los propios sentimientos, aprender a crear nuestras propias motivaciones y aprender a gestionar nuestras relaciones.

Este autor a través de sus investigaciones logra demostrar que quienes alcanzan un nivel alto dentro de las organizaciones están motivadas, consiguen un trabajo en equipo, tiene iniciativa e influyen en las otras personas positivamente.” La inteligencia emocional implica, la capacidad de usar eficazmente el poder y agudeza de las emociones como fuente de energía, información, conexión e influencia y mantener alta productividad incluso bajo presión.” (V.I.P, Market, 2010, p. 1). Todo lo anterior, que muchas veces suena tan complejo de tener y no lo es tanto, es adquirible y se puede aprender, con la expectativa de lograr un manejo adecuado de personal interno y externo, donde la satisfacción cada vez sea mayor tanto para el uno como para el otro.

Al iniciar este documento se encontraba, que se habla de estar a la vanguardia de mantener actualizando a los miembros de las organizaciones, entonces la Inteligencia Emocional, sugiere que no basta no profesionalizarnos, especializarnos, sino mantener dominio pleno de las actitudes, del empoderamiento, de la adaptabilidad y todas las actitudes que como seres humanos nos permiten liderar seres humanos, esto no debe entenderse como la oportunidad de dar carta libre a todo tipo toma de decisiones, a pretender caer bien satisfaciendo los antojos de los demás sobrepasando muchas veces los límites, esto supone en enfocarse , en mantener un estilo de Liderazgo situacional con pautas, herramientas que posibilitan la construcción del equilibrio a nivel organizacional.

Para hablar de este último se citará la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

En el estilo de mando influyen dos factores psicológicos; el interés por los resultados y el interés por las personas. Esto pone sobre la mesa una pregunta que pretende enfocar con precisión el tema y que se podría formular de la siguiente manera: ¿Existe una forma óptima de ejercer el liderazgo? El modo de contestar a esta pregunta ha desarrollado importantes aportes de diversos autores.

En un extremo, se sitúan los que opinan que si hay un modo óptimo de ejercer el Liderazgo, por lo cual entienden que el estilo óptimo es aquel que muestra un alto interés por las personas y un alto interés por los resultados en el mismo tiempo.

En el otro extremo, se sitúan aquellos que piensan que no existe un modo óptimo de ejercer el Liderazgo, matizando esta afirmación, añaden que el modo óptimo de estilo de liderazgo depende de la situación donde se encuentra el colaborador, con lo cual se empieza a establecer la primera característica del liderazgo situacional.El objetivo ha de ser no solo actuar con éxito, sino también ser eficaces. Los directivos con éxito y eficaces debe acomodar su estilo de liderazgo para que satisfaga las demandas de la situación.

Es necesario conocer que el estilo de liderazgo se debe emplear en cada situación, a esto le llamamos liderazgo situacional.

El liderazgo situacional es una teoría que tiene el enfoque pionero en sugerir que los líderes deben adaptar su estilo de liderazgo para que encaje en las demandas del lugar de trabajo

Uno de los Gurùes del management , Kenneth Blanchard y su colega Paul Hersey publicaron el modelo de liderazgo situacional en 1969. Lo que significó una ruptura dramática con las teorías de liderazgo que lo precedían. Las teorías se basan bajo un tipo autocrático y democrático. El liderazgo situacional rompe con esa concepción, dado que establece que cada mando debe adaptarse a la persona. La teoría establece que el Liderazgo efectivo es producto del estilo, que no es inherente a la personalidad sino que puede ser aprendido. El liderazgo situacional provee un

modelo de análisis, una determinada situación y adoptar el estilo de liderazgo adecuado. Esta teoría se basa en la adecuación de los estilos de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores con respecto a una tarea específica, entendiendo madurez como la capacidad de formular metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo), y/o experiencia de un individuo en un grupo. La madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para elegir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o de responsabilidad.

La matriz de Liderazgo de la que se habla, tiene cuatro estilos de liderazgo, de acuerdo a cuatro niveles de desarrollo de los colaboradores; es preciso anotar que ninguno de estos estilos se define como el óptimo, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así se requieran.

A continuación se mostrará la matriz de Liderazgo situacional que ayudara a entender, como se puede analizar al personal que se tiene a cargo y hacia donde se inclina para poder saber qué necesidad tiene, bien sea de relación o de instrucción, que a su vez da la posibilidad de orientar donde y que tareas puedo asignar al equipo en específico.

Matriz

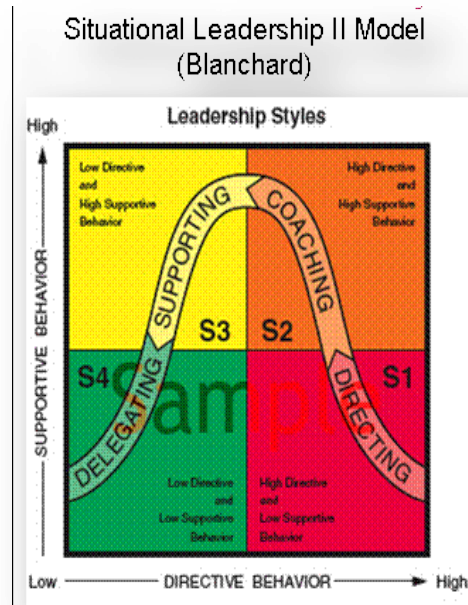


Figura 5. Matriz situacional. Recuperado de [http://www.google.com.co/matriz situacional](http://www.google.com.co/matriz_situacional). (Marzo 4 2013)

Existen muchas deficiones de que es ser un lider, pero no todas se acercan a lo que verdadesramente es.

Covey () afirma:” Los lideres no nacen, ni se hacen, sino que se hacen a si mismos: el liderazgo es la consecuencia de las elecciones.” Esto puede ocasionar opiniones similares o contradictorias, para mi concepto en particular aunque la comparto considero que el ser lider es la capacidad que tiene una persona para que las otras hagan lo esa persona quiere que hagan, es a la persona que el equipo sigue y la toman como ejemplo. Luego que, todo esto va encaminado y relacionado con el anterior capitulo que se exponia, considerando que la formacion como lider

empieza con un proceso desde mucho tiempo atrás y se es posible detenerse y mirar ese pasado del que se hablaba y deducir que somos la respuesta y el resultado de decisiones o elecciones tomadas por cada uno..

Habilidades que distinguen a las personas de buen desempeño de las demás.

La esencia de los líderes exitosos, está basada en lo que a continuación se va a citar.

El Know-how es lo que distinguen a los líderes de buen desempeño- los que producen resultados- de los demás. Es el sello distintivo de aquellos que saben que es lo que hacen, aquellos que ayudan a acumular valor intrínseco de largo alcance y aquellos que logran metas de corto plazo.

Cuando se trata de conseguir personas de buen desempeño, se interpone la *apariencia* de liderazgo. Veo con demasiada frecuencia que se eligen determinadas personas para cargos de liderazgo con base en características individuales superficiales, tales como: El atractivo de la inteligencia no depurada, “Es brillante, incisivo y muy analítico. Tengo un palpito de que sirve para el trabajo”. Una presencia convincente y gran destreza para la comunicación, “esa presentación estuvo importante. No me puedo imaginar como hizo para condensar toda esa información en Power point. Ciertamente tenía al comité en la palma de la mano. Se acordará de mi; ella llegará a la cima. El poder de la visión osada,” ¡Que visión la que nos dio de nuestro rumbo; vamos hacia adelante. La idea de que hay líderes innatos, “¡A la gente de la unidad le encanta. Es toda una sembradora de entusiasmo y motivación!” Ciertamente, la inteligencia, la seguridad en si mismo, el talante. La destreza en la comunicación y contar con una visión son factores importantes, pero que una persona sea muy inteligente no significa que tenga el don de hacer juicios empresariales sensatos. ¿Cuántas veces ha visto usted como resultaron ser desastrosas? ¿Cuántas veces ha oído exponer una visión que solo fue retórica y palabrería? Los atributos personales son apenas una pequeña tajada de pastel del liderazgo y su valor disminuye

drásticamente sin el know-how, es decir, las ocho habilidades relacionadas entre sí que hacen que el liderazgo se refleje en el estado de pérdidas y ganancias. (Charan, 2007, pp.5-6).

En esta parte introductoria, se muestra otro tipo de ver el liderazgo y como en ocho pasos se logrará el mismo. El autor toca un tema relevante y es la función real para mi contento del líder que es arrojar resultados. Caben anotar que la afirmación que el autor realiza es totalmente compartida, muchas veces se ve en las organizaciones personas con un liderazgo innato, que producen en los demás diversas clasificaciones según la gestión realizada. Ciertamente los actos y el desempeño de cada uno dentro de una organización hablan de los que realmente somos y estamos hechos. Si bien el trabajo de las emociones esta condensado de una forma intrínseca en todos estos aspectos terminaran siendo solo una parte de todo el conjunto que se debe equilibrar; es aquí donde las tres teorías que se expusieron anteriormente se encuentran en un mismo punto, entonces tal vez si sentáramos a estos tres autores serian más coincidencias en sus exposiciones que los desaciertos.

Para conocer más de fondo que son y en que se basa las ocho habilidades se presentaran de una manera breve, pero que posibilite conocer el punto del vista del autor y podamos realizar algún tipo de conclusión frente a lo mismo.

Charan (2007) afirma:

Que para enfrentar el siglo XXI se debe tener las siguientes habilidades: El posicionamiento, la identificación, la evaluación, el moldeamiento, la fijación, establecer prioridades y manejo de aspectos que trasciendan en el mercado.

El posicionamiento es la idea central de su negocio y la base sobre la cual gana dinero o no gana. La verdadera prueba del posicionamiento del posicionamiento es el mundo real. Si las personas les gustan lo que usted tiene para ofrecerles y usted puede vendérselo y derivar de la venta una ganancia, entonces hará dinero... Saber posicionar y reposicionar un negocio es uno de los requisitos más exigentes que tiene el líder del siglo XXI.

Como líder, su trabajo consiste en enfrentar el cambio, en adelantarse y mantener la ventaja, y en asegurarse de que su negocio esté posicionamiento para hacer dinero ahora y en el futuro. El componente del *Know-how*, que sirven para identificar con precisión los cambios externos es el que le permite hacer un juicio certero sobre el rumbo del mundo y poner su empresa a la ofensiva. Un indicio claro de que el Líder cuenta con el Know-how requerido para seleccionar y desarrollar otros líderes es que deja una organización más fuerte en relación con la competencia de lo que era antes de su llegada. La identificación de los líderes futuros: Producen resultados ambiciosos permanentemente.

Continuamente demuestran que crecen, se adaptan y aprenden mejor y más rápido que sus compañeros de excelente desempeño, aprovechan las oportunidades de asumir tareas desafiantes y de mayor Tamayo.

Tiene empuje para llevar las cosas a su siguiente nivel, son observadores muy agudos y por ello se forman imágenes de las personas a través de la concentración en sus decisiones.

El mayor reto consiste en moldear a las personas de la organización de alta energía, alto potencial y grandes egos para configurar con ellos un equipo de líderes capaces de sincronizar su esfuerzo de trabajo e impulsar el negocio hacia adelante (...)

Las metas son el destino al cual usted quiere dirigir su negocio. Una vez enunciadas y comunicadas con claridad a la organización, las metas alinean la energía de las personas y cuando

están asociadas a recompensas, como suele suceder, tiene un efecto poderoso sobre el comportamiento de las personas. Las metas dan el tono para las decisiones y para las acciones que se derivan de estas, e influyen enormemente en los resultados del negocio (...) Muchos líderes piensan que establecer metas es simple y sencillo pero, de hecho, seleccionar *una serie de metas adecuadas* es lo máximo en actos de malabarismo.

Las prioridades son el camino hacia las metas, el mapa de carreteras que organiza y traza la ruta del negocio hacia el cumplimiento de aquellas. Cuando las prioridades son inconfundiblemente claras y concretas las personas saben en que concentrarse y, por ende, que debe recibir su atención los recursos y el seguimiento. Contar con las prioridades correctas le sirve para elevarse por encima de las exigencias constantes que crean estrés y confusión. Hacen posible que usted genere claridad y foco para si mismo y para el resto de las personas en la organización.

Es interesante, entender como Ram Charam, muestra otra perspectiva del liderazgo, todo lo allí contemplado es indiscutiblemente un complemento para lograr resultados en las organizaciones pero, no es lo suficiente, en su primera parte hace referencia a lograr un equilibrio del ser y de las emociones pero su teoría y práctica está basado en lo real, en lo que tengo y como juego con los recursos que en un momento dado me brinda la organización para alcanzar las metas y cumplir los objetivos, contemplo necesario todo lo anterior; y para poder llevarlo a la realidad es indispensable de mentores, de la academia, de la lectura y de todo un proceso mental que posibilite la identificación como líder cumpliendo el norte estratégico de la organización y con la posibilidad de llevar y distinguir a otros con la capacidad de liderar, ubicando el mejor lugar para poner en práctica su actitudes y aptitudes que refuercen la excelente gestión que rehúnda en cada uno de los departamentos de la compañía y en compañía en general.

Cuando Ram Charam brinda esta serie de herramientas, es interesante traerlas a la práctica y empezar por aplicarlas a cada actividad que se desarrollen en la organización, se reflexiona y se mira cuantas veces se debe reposicionar una idea, cuantas veces se debe identificar cambios externos que estén afectando la organización, evaluar a diario a las personas que se tiene a cargo y autoevaluarse, moldear todo el equipo en pro a la meta de la organización, establecer prioridades referente a tareas y aprendizajes y proporcionar a los colaboradores aspectos que los hagan ser ellos mismos que se logre un diferenciador que su vez la organización irradie.

CONCLUSIONES

Se ha evidenciado hasta este punto un engranaje que cuenta con una las partes relevantes de las teorías aquí expuestas que van desde los valores, el conocimiento, la actitud y las habilidades con el fin de arrojar resultados. Es aquí donde cada uno debe permitirse conocer a profundidad la filosofía y la misión de lo expuesto en este escrito, llevando la mente a entender que puede ocurrir un cambio transcendental, que haga que en un momento dado se asuma comportamientos antes no relacionados con cada uno, que se den respuestas oportunas y que se hagan preguntas poderosas, que se eleve el potencial y seamos capaces de ser observadores, ser otros y ser uno mismo desde un espacio de tiempo diferente; pasado, presente y futuro.

De la mano de lo anterior se puede concluir, que lo expuesto son herramientas que vale la pena tener presente por que servirán de ayuda a la hora de una auto preparación, de preparar y guiar al personal a cargo, de autoevaluarse y evaluar al equipo, así como también, invita a jugar, a lograr entender que, como y en qué momento se da utilidad a estas teorías que utilizadas de la mejor manera permitirán empoderar, retroalimentar y liderar de la forma correcta guiando al equipo lineándolos hacia el mismo camino u norte estratégico de las organizaciones.

Reafirmando entonces que la analogía explicada y las teorías expuestas son cimientos y temas de estudio indiscutiblemente y esencial para el crecimiento tanto personal y posteriormente reflejado en el crecimiento del equipo.

Colocando la excelencia como el resultado, teniendo la ética y dignidad como el común denominador, sustentado en la moral, el conocimiento, clima organizacional, los valores, la toma de decisiones, la efectividad, eficiencia y eficacia; logrando el objeto de estudio de este escrito: la experiencia positiva e inolvidable de un cliente, a través del excelente Servicio.

Trayendo una imagen holística de lo analizado se puede exponer que, la experiencia al realizar las anteriores analogías, fue positiva, abre las puertas y a su vez da la oportunidad de estudiar y plantear muchas más experiencias y teorías, que permita entregar herramientas y dar a conocer modos de evaluar, retroalimentar y liderar todo un equipo de trabajo, que lleve no solo a conseguir la utilidad de la organización si no de la cumplir con la satisfacción de los clientes, logrando en ellos una experiencia positiva.

REFERENCIAS

Aeronáutica Civil de Colombia, (2012), Boletín informativo (2012).

Charam, Ram, (2007) Las ocho habilidades que distinguen a las personas de buen de las demás.

Editorial Norma

[Http://openmultimedia.ie.edu/opecproducts/5fuerzas/pdf](http://openmultimedia.ie.edu/opecproducts/5fuerzas/pdf)

Leon, Angel (2010), Coaching de PNL, Zen de PNL introduciendo el juego sistemático.

España,. Editoria Gaia Ediciones.

V.I.P Market, (2012) Lider Coach, inteligencia emocional. Cartilla , para curso de liderazgo.

