

Índice



Prólogo de Javier Fernández Aguado	9
Introducción	15
PRIMERA PARTE	
GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS	
01. El dilema de las oportunidades. Cuándo decidir dar oportunidades de promoción a un colaborador	21
02. El dilema del compromiso. Cuando no es suficiente con hacer bien el trabajo	31
03. El dilema de la autoridad. Cuando no se reconoce la autoridad de un superior	45
SEGUNDA PARTE	
GESTIÓN DEL CONFLICTO	
04. El dilema de los intocables. Cómo actuar cuando un buen desempeño va acompañado de una mala actitud	61
05. El dilema de las expectativas. Cuando no hablar claro genera más problemas	79

06. El dilema del coliderazgo. Cómo gestionar la falta de voluntad de un compañero directivo	89
---	-----------

TERCERA PARTE
GESTIÓN DEL TALENTO

07. El dilema de la confianza. Cómo forjar un colaborador excepcional	107
--	------------

08. El dilema de la actitud. Hasta dónde vale la pena hacer esfuerzos para desarrollar a un colaborador	119
--	------------

CUARTA PARTE
GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN

09. El dilema de la motivación del jefe. Cuando el líder pierde la motivación	135
--	------------

10. El dilema de la motivación del colaborador. La motivación se conquista todos los días	149
--	------------

QUINTA PARTE
GESTIÓN DE LA TOXICIDAD

11. El dilema de la supervivencia. Por qué un empleado brillante puede convertirse en tóxico	163
---	------------

12. El dilema del jefe mediocre. Cuando el equipo brilla más que el jefe	177
---	------------

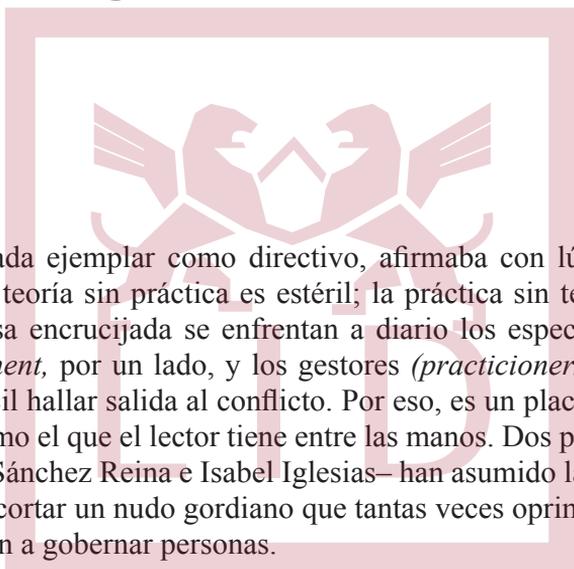
13. El dilema de la reacción ante la tiranía. Cuando tu jefe se convierte en tu peor pesadilla	189
---	------------

SEXTA PARTE
GESTIÓN DE LA CULTURA Y LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

14. El dilema de la negociación. La negociación como piedra angular en las organizaciones	207
--	------------

15. El dilema de la comunicación. Cuando es más importante el cómo se comunica que el mensaje	221
--	------------

Prólogo



Stalin, nada ejemplar como directivo, afirmaba con lúcida expresión: «la teoría sin práctica es estéril; la práctica sin teoría es ciega». A esa encrucijada se enfrentan a diario los especulativos del *management*, por un lado, y los gestores (*practicioners*), por otro. No es fácil hallar salida al conflicto. Por eso, es un placer encontrar libros como el que el lector tiene entre las manos. Dos profesionales –Daniel Sánchez Reina e Isabel Iglesias– han asumido la audacia de tratar de cortar un nudo gordiano que tantas veces oprime a quienes se dedican a gobernar personas.

En la defensa de su tesis doctoral, Hegel fue increpado por un miembro del tribunal:

–Esto que usted defiende no es real –le espetó.

–Entonces, ¡peor para la realidad! –replicó el ofendido doctorando.

Cuántas veces he escuchado recetas semejantes, peor expresadas formalmente, en discusiones académicas en las que los participantes estaban ayunos de experiencia práctica. Recuerdo, sin ir más lejos,

cómo un catedrático de Mercantil, presuntamente prestigioso, me solicitaba tiempo atrás, siendo yo síndico en una quiebra:

—¿Podría, por favor, invitarme a asistir a una junta de acreedores? Llevo años explicando Concursal y nunca he conocido ni de lejos una situación así...

¿Qué enseñaría aquel docente, por mucha documentación que hubiese manejado? Es como si un cirujano nunca hubiera operado y pretendiese sentar doctrina sobre cómo introducir el bisturí en un cuerpo.

En el otro extremo se alinean quienes se afanan en resolver cada día los mil incidentes que presenta una función directiva creyendo que la mera experiencia, muchas veces mera rutina, les consiente dogmatizar sobre cualquier situación.

En realidad, la correcta mezcla de experiencia con formación conceptual genera riqueza para la toma de decisiones. El intento de Isabel y Daniel es, por tanto, no sólo loable, sino que resulta indispensable.

El ser humano —y parafraseo ahora a Kant— se plantea cuestiones análogas a lo largo de las generaciones y cada persona en concreto a lo largo de su existencia. Para brindar respuestas válidas resulta de nuevo ineludible la mezcla de las vivencias con la estructura mental que permita establecer principios para futuros escenarios, pues nunca una decisión servirá exactamente igual en un avatar sucesivo.

Hasta hace pocos años, los intentos de análisis del estilo de *El dilema del directivo* procedían del ámbito anglosajón. Sucedió con esa literatura exactamente lo mismo que con tantos casos empleados en escuelas de negocios: plantean coordenadas radicalmente alejadas de las circunstancias y necesidades de las organizaciones latinas.

Daniel e Isabel, siguiendo la estela de la pujante escuela española de *management* que va dejando impronta tanto en nuestro país

como allende nuestras fronteras, han desarrollado la intrepidez de presentarnos casos reales bien próximos a la práctica directiva de los potenciales interesados.

La lectura de esta obra se revela luminosa y cercana. Se abordan las cuestiones con coraje y se rompen esquemas preconcebidos y desproporcionadamente asentados. Así, se desmenuza la insania de quienes ascienden a personas que albergan tanta ambición como ausencia de actitudes para el gobierno. Al igual que se denuncian aquellas organizaciones –y no son pocas– tan expertas en atraer talento como en despacharlo por carencia de cualidades de quienes ostentan los galones.

En todos los casos planteados brotan a borbotones verdades que serán reconocidas por quienes cada día se desenvuelven en la gestión de personas. ¡Cuántas veces –y es un tema recurrente en el libro– se confunde compromiso con cerrilismo! Demasiadas organizaciones, incitadas por directivos desprovistos de formación técnica y/o ética no solicitan compromiso, sino acatamiento que renuncie a la reflexión. Luego, se sorprenden cuando los más valiosos escapan hacia otros destinos en los que pueden desarrollar sus potencialidades. Todo por olvidar que el talento no puede desplegarse en cautividad.

También es indagada con agudeza la distancia que existe entre un directivo y un líder. El primero logrará, quizá, resultados. Entre otros motivos, porque en períodos de crisis no quedará más remedio que tragar con las imposiciones, ya que las alternativas laborales son nulas. El espejismo de la lealtad a la organización se romperá cuando el mercado consienta incorporarse a otros proyectos más atractivos.

El líder genera compromiso porque él mismo lo tiene con su gente. Me gusta insistir en que un líder sólo sabe contar hasta uno: cada una de las personas a su cargo le importan. Un líder no moviliza a un colectivo, sino a individuos. A quien le basta con arengar a la masa le cuadra más el título de manipulador (cuántas réplicas

de Stalin, Lenin, Hitler, Chaves o Castro hay en el mercado), nunca el de líder.

Algunos –y es otra de las materias abordadas con sagacidad– diferencian entre la forma y el fondo, como si ocupar un puesto de mando y/o contar con preparación técnica generase una patente de corso para maltratar a colegas, superiores o colaboradores. Yerran quienes así juzgan, porque «la forma forma parte del fondo». No sólo importa lo dicho, sino el cómo se transmite. En muchas ocasiones, bastaría considerar cómo nos sentiríamos nosotros de encontrarnos al otro lado de la mesa. La empatía es una de las habilidades comportamentales más difíciles de adquirir, porque demanda emerger del limitado modo que cada uno de nosotros tenemos de contemplar el mundo que nos rodea.

La frustración procede de la divergencia que se plantea entre las expectativas y los logros. Si bien es cierto que un directivo ha de ser un sembrador de ilusión, también lo es que ha de marcar objetivos retadores pero posibles. De otra forma, sus propuestas irán dilapidando credibilidad.

La persona es el único ser que vive en futuro. Pero ese vivir en proyectos no significa que las ensoñaciones sean suficientes. Prometer lo que puede alcanzarse es lo correcto. Plantear como cima desafíos irrealizables es transfigurarse de directivo en embaucador. Muchas organizaciones padecen depresión colectiva porque sus promotores o sus dirigentes plantearon, a sabiendas, como hacederas metas inalcanzables.

Liderar no es imponerse. Liderar tiene mucho más que ver con servir que con recargar a otros con pesos insoportables. Sólo quien entiende esto generará a su alrededor ese compromiso que convierte a un grupo humano en un equipo deseoso de contribuir al bien del conjunto y no en una lucha de egos por ver quién obtiene más o quién dice la última palabra.

El talento se convirtió antes de la crisis económica en un tótem. En realidad, el talento es la capacidad que permite que una persona sepa responder en un entorno determinado de forma adecuada a las nece-

sidades emergentes. Es otro de los temas reiteradamente examinado. Y, como las demás cuestiones, con acierto.

No deseo entretener más al lector. Un prólogo tiene por exclusivo objetivo espolear a engolfarse en el libro.

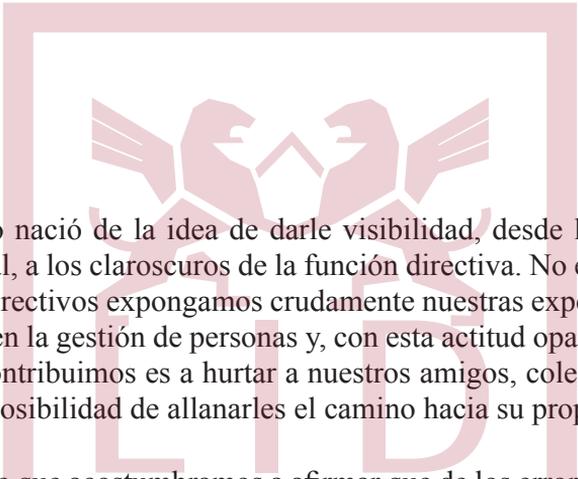
Ojalá Isabel y Daniel den continuidad a este trabajo y sigan sembrando ideas que contribuyan a mejorar la realidad. Se lograrán en la medida en que cada uno de nosotros en vez de entretenernos en fantasiosas quimeras nos esforcemos por crear un micromundo mejor en nuestra área de influencia.

Numerosos son los autores españoles que, superados complejos heredados, están poniendo de manifiesto que –como ha escrito Carlos de Benito– «el *management* español juega en las mejores ligas». Isabel y Daniel, repito, se suman a esa estela de profesionales que están posicionando a España en el lugar que debe ocupar en el panorama internacional también en el apasionante mundo del gobierno de personas y organizaciones. Les felicito, y también a los lectores por haber decidido invertir unas horas en esta interesante obra que les reportará valiosas sugerencias para la mejora en sus habilidades directivas.

Javier Fernández Aguado
Socio director de MindValue



Introducción



Este libro nació de la idea de darle visibilidad, desde la desnudez emocional, a los claroscuros de la función directiva. No es frecuente que los directivos exponamos crudamente nuestras experiencias de fracasos en la gestión de personas y, con esta actitud opaca, a lo único que contribuimos es a hurtar a nuestros amigos, colegas y conocidos la posibilidad de allanarles el camino hacia su propia mejora.

A pesar de que acostumbramos a afirmar que de los errores se aprende, solemos quedárnoslos para nosotros, extraemos nuestros propios aprendizajes y no los compartimos por temor al rechazo y a las dudas que se puedan generar sobre nuestra competencia profesional.

No tengamos miedo: solo a los necios les pesará más la voluntad de burla hacia nosotros que la de agradecimiento por compartir nuestras experiencias.

En el libro mostramos situaciones de todo tipo a las que se puede enfrentar un directivo en su día a día. Pero son las que entrañan un conflicto o dilema las que más inseguridades nos generan y, por tanto, las que necesitamos reconducir para preservar nuestra autoestima con más urgencia. Si conseguimos que el lector se sienta identificado

en la adversidad y reciba un poco de luz para gestionar personas con mayor seguridad, habremos conseguido nuestro objetivo. Es por eso que hacemos mayor hincapié en situaciones que se perciben habitualmente como negativas.

Todas las historias expuestas en este libro están basadas en hechos reales y engloban un abanico diverso de empresas y colectivos con las que se ha tenido contacto, tanto directo como indirecto. Con el objetivo de preservar la privacidad, se han modificado los nombres y contextos de las personas que aparecen y también se han omitido los nombres de las empresas a las que pertenecen.

No es nuestra intención juzgar la gestión de organización alguna, sino analizar las actitudes y los comportamientos de los personajes, aportando guía y reflexión al lector. Por este motivo, rehuimos en el libro del mero análisis psicológico y perseguimos el pragmatismo enfocado a la mejora de la función directiva. Para ello, enfocamos cada una de las situaciones desde dos puntos de vista diferentes: el del propio directivo y el de la persona experta en Recursos Humanos:

- El directivo: Daniel Sánchez Reina relata su experiencia directiva de forma directa o, en el caso de las indirectas, su visión de los sucesos expuestos. Es la perspectiva de quien conoce bien a cada persona de su equipo y las dinámicas organizacionales. Sin embargo, a su vez puede estar influido por cierto sesgo ambiental.
- La especialista en Recursos Humanos: Isabel Iglesias analiza, desde su bagaje profesional como experta en gestión de personas, los factores que motivan las conductas de los personajes, sus consecuencias y posibles vías de solución de los conflictos relacionados, y critica con firmeza la gestión de Daniel cuando lo estima oportuno.

Para reconocer mejor las situaciones con las que un directivo puede sentirse identificado en un momento determinado, se han dispuesto los capítulos en áreas de gestión: equipos y personas, conflicto, talento, motivación, toxicidad, y cultura y comunicación empresarial,

por lo que no es necesario una lectura secuencial; los casos pueden leerse de una forma independiente.

En la mayoría de capítulos se utilizan de forma indistinta los términos «jefe» y «líder», sin dotar a ninguno de ellos de una apreciación superior. Por tanto, el término «jefe» no se utiliza necesariamente en clave peyorativa. Existen situaciones en las que sí queremos establecer una diferenciación cualitativa entre ambos, en cuyo caso se especificará con claridad. Por su parte, términos como «empleado», «trabajador» o «colaborador» son sinónimos a lo largo de todo el libro.

En *El dilema del directivo*, se defiende la tesis de que no existen verdades absolutas en la función del liderazgo. Las diferentes posiciones desde las que se observan los hechos generan necesariamente diferentes percepciones sobre los mismos. En no pocas ocasiones la visión del directivo expuesta difiere de la reflejada por la responsable de Recursos Humanos y viceversa.

Este libro aspira a que el lector se sienta identificado en las situaciones relatadas y a que le sirva de herramienta de apoyo. Ya sea en el entorno empresarial, social, familiar o individual, el liderazgo es un concepto que, guste más o menos, todos ejercemos de una forma u otra desde que nos levantamos hasta que nos acostamos.

Si conseguimos despertar la reflexión en el lector, así como aportarle herramientas que pueda emplear en su labor diaria de liderazgo, nos daremos por satisfechos.

¡Buen viaje!



PRIMERA PARTE

GESTIÓN DE EQUIPOS Y PERSONAS





1

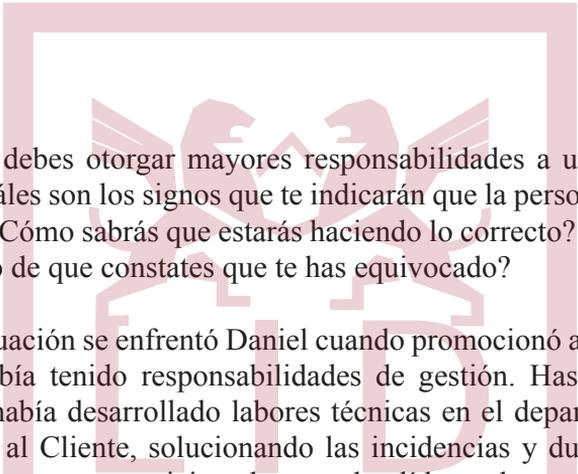
El dilema de las oportunidades **Cuándo decidir dar oportunidades** **de promoción a un colaborador**

«La naturaleza nos ha dado las semillas del conocimiento,
no el conocimiento mismo».

Lucio Anneo Séneca







¿Cuándo debes otorgar mayores responsabilidades a un colaborador? ¿Cuáles son los signos que te indicarán que la persona está preparada? ¿Cómo sabrás que estarás haciendo lo correcto? ¿Qué hacer en el caso de que constates que te has equivocado?

A esta situación se enfrentó Daniel cuando promocionó a María, que nunca había tenido responsabilidades de gestión. Hasta entonces siempre había desarrollado labores técnicas en el departamento de Atención al Cliente, solucionando las incidencias y dudas que recibía. La empresa, posicionada entre los líderes de su sector y que sumaba unos 600 trabajadores, estaba pasando por una etapa de crecimiento en la que la velocidad de creación de nuevos productos era alta. Aquellos empleados que atesoraban un mayor conocimiento sobre los productos cobraban especial protagonismo en aquellos momentos. María estaba considerada una de las mayores expertas en uno de los productos de la compañía.

En el análisis del caso de María hablaremos sobre el principio de Peter, así como de la necesidad de saber conjugar de forma acertada en nuestros colaboradores las habilidades más técnicas con aquellas otras relacionadas con la gestión y dirección, tanto de proyectos como de personas. ¿Son suficiente predictor de éxito las conductas practicadas en el pasado?

El directivo

María espera su oportunidad. Está ávida de responsabilidad. Hasta el momento sólo ha tenido ocasión de demostrar sus capacidades técnicas y ahora quiere sentir sobre sus hombros el peso de tareas más complejas, donde no tenga que limitarse a ejecutar instrucciones sino también a gestionar y tomar decisiones. Siempre que tiene ocasión recuerda a su entorno lo válida que es y lo mucho que la empresa lo notaría si ella no estuviera.

Alguien desconocedor de las funciones de María y ajeno a la empresa, con tan sólo escucharla, podría pensar que ostenta un cargo ejecutivo de gran relevancia. Sin embargo, su ámbito de responsabilidad se limita a velar por el seguimiento y buen funcionamiento de una pequeña parte del negocio. Con sus demostraciones de poderío María pone de manifiesto sus ganas de destacar, de demostrar que tiene capacidad para mucho más y complejo. No me molesta su actitud. Bien al contrario, sé que se entregaría en cuerpo y alma a cualquier pequeño reto que se pusiera en sus manos.

Sin embargo, tengo dudas fundadas de que pueda hacer frente a desafíos de gran envergadura, en los que la capacidad de gestión sea un elemento capital. María es una buena técnica, pero no estoy tan seguro de que sus habilidades de gestión y relacionales sean las adecuadas. Tengo dudas de que sea capaz de conseguir que un equipo de personas, puestas bajo su supervisión y coordinación, consiguiera los objetivos marcados.

Un buen día surge la necesidad de constituir un equipo para llevar a cabo un proyecto de alta relevancia para la compañía. Pienso que puede ser una buena oportunidad para situar a María ante el reto que lleva años esperando y que, de una vez por todas, pueda demostrarnos de lo que es o no capaz. Decido ponerla al frente para conducirlo, darle la oportunidad tan esperada y que pueda desplegar sus tan automencionadas habilidades. Nunca tienes la certeza absoluta de acertar en la confección de un equipo pero, en este caso, poniendo a María a la cabeza, la incertidumbre aumenta en mi interior provocándome una inquietud rayana en temeridad.

María asume el encargo con ilusión. Sin embargo, detecto también en su voz y en sus gestos una inseguridad que contrasta con sus acostumbrados alardes de virtudes personales. Me pongo en estado de alerta, aunque la decisión ya está tomada y anunciada. *Alea jacta est*. Ayudo a María en los grandes trazos del reto, en la planificación estratégica sobre cómo abordarlo y se pone manos a la obra.

Al cabo de una semana ya comienzo a percibir que las cosas no están yendo bien. Recibo informaciones contradictorias entre lo que me reporta María y lo que me llega a través de miembros cualificados del equipo de proyecto. Hablo con ella sobre estas diferencias y me responde que no puede responsabilizarse del trabajo de los demás. Le recuerdo que un buen jefe debe estar al corriente del trabajo de los miembros del equipo, ayudarles donde y cuando sea preciso, y priorizar y velar por la mejor calidad del producto final.

Le doy la oportunidad de retirarse si no se ve capaz de llevarlo adelante, pero la rechaza y decide seguir.

Al cabo de un mes la situación es ya insostenible: María está cada día más irascible y se está granjeando la animadversión del grupo, su gestión deja mucho que desear, los hitos del proyecto se están incumpliendo sistemáticamente en tiempo y forma, no establece prioridades, ha perdido cualquier autoridad, no se centra en los obstáculos importantes ni en el camino crítico... ¡Un desastre!

A partir de ese momento decido acompañarla constantemente, ser su sombra todo el tiempo. Sé que, por una parte, le molesta esta tutela pero, por otra, se siente liberada y se le nota menos tensionada. Y, lo que es más importante, es mi obligación reconducir esto.

El proyecto finaliza con éxito –no sin un gran desgaste por mi parte– y una mezcla de sensaciones ambivalentes en mi interior. ¿Ha servido esta experiencia a María para que pondere sus habilidades? ¿Debería haberla acompañado más desde el comienzo, no dando por supuestas sus automencionadas habilidades? ¿Es justo escatimar oportunidades a quien (tan sólo) intuimos que no las desarrollará hábilmente?

Desde que tuve esa mala experiencia, tan sólo asigno responsabilidades relevantes a aquellos colaboradores que sé que cuentan con la voluntad y con la capacidad necesarias. Cualquier otra opción es un juego de casino. Si no he tenido la ocasión de verificar la competencia de la persona en el pasado, hago caso a mi intuición que, aunque no parezca un método muy científico, acostumbra a funcionar.

El especialista en gestión de personas

María es un claro ejemplo del principio de Peter o cómo promocionar a un empleado hasta que alcance su nivel de incompetencia.

El principio de Peter se basa en dos ideas fundamentales:

- Con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñarlo.
- El trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia.

En el caso de María podemos ver claramente que se ajusta a la primera premisa. Hasta llegar a su nivel de incompetencia, María había sido una empleada que había mostrado ciertas cualidades válidas para asumir más responsabilidad: buenos conocimientos técnicos y una actitud muy adecuada para aceptar nuevos retos. Aun así, su superior albergaba ciertas dudas respecto a asignarle funciones para las que se requirieran habilidades de dirección y gestión de equipos. Este tipo de situaciones son bastante habituales en las empresas: se tiende a pensar que un empleado con buena capacidad técnica podrá desempeñar y asumir nuevas funciones y responsabilidades, basando la decisión en el desempeño anterior. La realidad es bien distinta y, por lo general, son pocas las personas que pueden llevar a cabo nuevas responsabilidades de forma exitosa sin contar previamente con una formación o un período de aprendizaje que garantice que pueda llevar a cabo su nuevo puesto de forma eficiente.

Por ejemplo, es bastante frecuente encontrarnos con magníficos vendedores que han sido promocionados a jefes de Ventas y que han

resultado desastrosos en esa nueva función. El motivo es bien sencillo: se tiende a evaluar al empleado que se quiere promocionar en base a su desempeño pasado, sin tener en cuenta los requerimientos del nuevo puesto. Es decir, se pone en exceso el acento en los logros anteriores como predictores de los futuros, sin que exista necesariamente una correlación. Intervienen factores que pueden distorsionar esos desempeños, como la falta de formación en una determinada habilidad o, simplemente, cuestiones actitudinales.

Este es claramente el caso de María: su competencia técnica la posiciona como una candidata válida para asumir nuevas funciones; sin embargo, su falta de habilidades de gestión y de relación con el equipo la han transformado en un mando intermedio incompetente. Su superior jugaba un papel determinante en la decisión. Y es evidente que se equivocó.

La responsabilidad de los directivos no sólo se centra en generar un clima adecuado que fomente el desarrollo de éstos, sino que también alcanza a tomar decisiones, a veces poco gratas, como puede ser el decidir que un colaborador no debe asumir determinadas responsabilidades. Y en el caso de que decida que el colaborador es el adecuado para aceptar nuevos retos, es también responsabilidad del directivo dotarle de las herramientas necesarias para que pueda alcanzar los objetivos de manera eficiente.

Reflexiones y sugerencias

Para que este tipo de promociones internas puedan resultar exitosas, es vital que el responsable conozca en profundidad los puntos fuertes y las áreas de mejora de los miembros de su equipo. Sólo teniendo una imagen clara de las capacidades de cada uno de los colaboradores se podrán adoptar decisiones que conduzcan a los resultados esperados.

En este caso, Daniel, además, optó por ponerla al frente de un proyecto de gran envergadura sin testar previamente la capacidad de

María para desarrollar proyectos y liderar equipos. Esto, sin duda alguna, alimentó la sensación de inseguridad de María y, dado que carecía de los recursos necesarios para hacer frente a la situación, optó por hacer lo que mejor sabía: seguir actuando como si fuese una colaboradora más, en vez de un mando intermedio al frente de un equipo de personas.

Otra cuestión que merece ser mencionada es la actitud del directivo cuando decide coger las riendas del proyecto: llama la atención en concreto el hecho de que diga que se convirtió en su sombra; es decir, en vez de intentar que María tratase de desarrollar su propia capacidad para hacer frente a la situación mediante un proceso de acompañamiento, decidió adoptar el papel de director del proyecto en la sombra.

Este hecho, muy posiblemente, terminó por minar la poca seguridad que a María le podía quedar y, además, contribuyó a que la imagen de esta frente al equipo de colaboradores se deteriorase hasta el punto de que no le reconociesen su autoridad como responsable. Es evidente que en este caso primaban los resultados del proyecto y, por ello, Daniel decide hacerse con el mando de la situación a un precio bastante alto tanto para él como para María. Para él, porque su decisión de poner a María al frente le ha restado credibilidad ante el resto del equipo. Para María, porque la experiencia posiblemente haya supuesto convertir a una colaboradora motivada y competente en una persona desmotivada.

En definitiva, el directivo debe conocer el desempeño de sus colaboradores lo suficiente como para que tenga la certeza de que cualquier nueva función será asumida de manera exitosa sin que ello suponga más desgaste para el resto del equipo. En este caso, el directivo, Daniel, no supo o no quiso ver la falta de aptitudes de María. Tener una buena actitud, como en su caso, no es suficiente para poder garantizar que los nuevos retos podrán ser alcanzados. Si bien es cierto que, por muy buenas aptitudes que se tengan, sin una adecuada actitud lo más probable es que la persona no sea capaz de desarrollar de forma eficiente las nuevas responsabilidades.

Así pues, la fórmula exacta consiste en una mezcla de aptitud y actitud que, dependiendo de la situación, podrá contener más de uno que de otro. La buena noticia es que tanto la aptitud como la actitud pueden desarrollarse y mejorarse y que ninguna de las dos son innatas.

La aptitud o las habilidades pueden desarrollarse mediante la formación y el aprendizaje. En realidad, mejorar una habilidad es sencillo. Es cuestión de estudio, tiempo y práctica. Una de las claves para el desarrollo de las aptitudes es el autoconocimiento; es decir, saber en qué nivel tenemos desarrollada una determinada capacidad, con el fin de saber dónde estamos y a dónde queremos llegar.

La actitud es más compleja de desarrollar, ya que está intrínsecamente relacionada con el aspecto motivacional de las personas. Aun así, es posible modificar los aspectos actitudinales de los colaboradores mediante la búsqueda de qué es lo que les motiva. Para ello conviene tener en cuenta que lo que para una persona es válido, no tiene porqué serlo para otra. Es un error bastante habitual pensar que a todos nos motivan las mismas cosas. Por lo tanto, la exploración de las fuentes de motivación de nuestros colaboradores debe ser personalizada, con el objetivo de buscar palancas de activación adaptadas a cada uno de los miembros del equipo.