

DESTREZAS DEL SIGLO XXI: LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN



María Teresa Rodríguez de Castro

Investigadora y escritora. Coautora de los libros "La conspiración de las lectoras" y "El bucle prodigioso". Investigadora en "La revolución de las mujeres" y "El bosque pedagógico". Ha escrito para Cuadernos de pedagogía o Cuadernos Faros.



Isak Dinesen consideraba que ser persona es tener una historia que contar. Y Javier Marías asegura que el mundo depende de sus narradores.

Stephen Denning ¹ ha defendido en su obra un "Liderazgo transformativo", que mueve a las personas a la acción a través de la narración de historias. Las historias son herramientas poderosas de cambio. Y son un reflejo del trabajo de dos destrezas fundamentales, el liderazgo y la comunicación, que se enumeran con frecuencia dentro de las destrezas del siglo XXI.

Encontramos los orígenes del concepto "Destrezas del siglo XXI" en el momento en que el Departamento de Trabajo del Gobierno de EE. UU (1990) encargó una investigación sobre las destrezas que iban a necesitar los jóvenes para tener éxito en el mundo laboral. Así surgió



EN PDF

<https://rutamaestra.santillana.com.co/edicion-28/destrezas-del-siglo-xxi-liderazgo-y-comunicacion/>

Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS). El *Partnership for 21st Century Skills*

2 es una alianza forjada en el año 2002 entre el Departamento de Educación de EE. UU y líderes educativos, empresariales y sociales para impulsar la enseñanza de las destrezas del siglo XXI.

El término "**Destrezas del Siglo XXI**" viene utilizándose desde los años noventa para resaltar aquellas competencias y capacidades que son importantes para el éxito educativo, laboral, así como en otros ámbitos de responsabilidad adulta en nuestra sociedad digital. Incluye tanto aspectos cognitivos como no cognitivos del aprendizaje, que pueden ser desarrollados en entornos de aprendizaje formales o informales. Recoge destrezas como la colaboración, resolución de problemas, comunicación, destrezas tecnológicas y alfabetización digital, tratamiento de la información (recolección, análisis, identificación, evaluación, etcétera), creatividad, innovación, pensamiento crítico, responsabilidad, flexibilidad, iniciativa y autodirección, metacognición, perseverancia, toma de decisiones, liderazgo, autorregulación, destrezas sociales y multiculturales, emprendimiento, empatía, transición a la vida laboral, establecimiento de objetivos y metas, motivación, ciudadanía, generación de redes, razonamiento, productividad, automonitorización, inteligencia emocional, autoconciencia, gestión del tiempo, trabajo con la memoria, ética, autocontrol, curiosidad, imaginación, entre otras.

Son innumerables los investigadores, organizaciones y compañías que se han ocupado en estudiar, detectar y organizar estas nuevas competencias. Si revisamos las destrezas propuestas por expertos e instituciones como la Unión Europea, Tony Wagner y el *Change Leadership Group* del *Harvard Graduate School of Education*, el *National Research Council* de Estados Unidos **3** la OCDE **4**, Michael Fullan con *New Pedagogies for Deep Learning* **5** o Cobo y Moravec en el libro "Aprendizaje Invisible" **6**, podremos comprobar las destrezas más mencionadas, aquellas que más expertos coinciden en señalar como fundamentales. Entre las más repetidas se encuentran la **colaboración**, la **resolución de problemas**, y la **comunicación**. No falta tampoco en las listas que se realizan el **liderazgo**. De estas dos últimas destrezas trata este artículo.

1 » Denning, Stephen "The secret language of Leadership". Jossey-Bass, 2007

2 » Partnership for 21st Century Skills: <http://www.p21.org/index.php>

3 » National Research Council (2012). "Education for Life and Work: Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century". Committee on Defining Deeper Learning and 21st Century Skills. J.W. Pellegrino and M.L. Hilton, Editors. Board on Testing and Assessment and Board on Science Education, Division of Behavioral and Social Sciences and Education. Washington, DC: The National Academies Press.

4 » OCDE (2009). "21st century skills and competences for new millennium learners in OECD countries". K. Ananiadou y M. Claro. Paris: OCDE.

5 » Fullan, Michael y Langworthy, Maria (2013). "Towards a New End: New Pedagogies for Deep Learning". Washington: Collaborative Impact.

6 » Cobo Romani, Cristóbal, y Moravec, John W. (2011). "Aprendizaje Invisible. Hacia una nueva ecología de la educación". Col·lecció Transmedia XXI. Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona, Barcelona.

7 » Chermers, Martin M. (1997). "An integrative theory of leadership". Psychology Press, Nueva York.

8 » Scouller, James. (2011) "The three levels of Leadership. How to develop your leadership Presence, Knowhow and Skill". Management Books, Gloucestershire..

9 » Denning, Stephen, opus cit.

10 » George, B. et al. "Liderazgo auténtico". Harvard Business Review, febrero de 2007.



Pese a que la psicología popular y los primeros estudios sobre **liderazgo** parecen apuntar a que este consiste en una serie de características, cualidades o destrezas especiales, que se tienen o no se tienen, la mayoría de las definiciones suelen hacer referencia a que el liderazgo es un **proceso**:

- 1 "El liderazgo es un proceso de influencia social en el que una persona consigue reclutar la ayuda y el apoyo de otros para la consecución de una tarea común" 7
- 2 "El liderazgo es un proceso que comprende el establecimiento de un propósito o dirección que inspira a las personas a sumarse y trabajar hacia él de manera voluntaria; prestar atención a los medios, ritmo y calidad del progreso hacia el objetivo; y mantener la unidad del grupo y la efectividad individual a lo largo de él" 8

Por eso resulta tan importante unir la destreza de liderazgo con la de comunicación. El liderazgo implica aglutinar a un grupo de personas en torno a una visión. El proyecto, esa visión, es el pegamento que mantiene unidos a los grupos y el que inspira para trabajar hacia un objetivo. Comunicar esa visión desde mi historia personal le proporciona una mayor fortaleza a lo que transmito.



¿Cómo sería un liderazgo transformador, construido en torno a una historia personal y una visión? Los líderes transformadores, a juicio de Stephen Denning 9:

- 1 Cambian el mundo generando entusiasmo por una causa común.
- 2 Presentan soluciones innovadoras para resolver problemas significativos.
- 3 Catalizan giros en los valores e ideología de las personas.
- 4 Demuestran una predisposición a sacrificar sus intereses personales cuando es necesario.
- 5 Ayudan a otros en momentos críticos de crisis.
- 6 Inspiran a las personas para querer cambiar.
- 7 No solamente generan seguidores; los mismos seguidores se convierten en líderes.
- 8 **El buen liderazgo comienza como un monólogo, continúa como un diálogo y termina con una conversación.** La conversación emerge porque se ha visto impulsada por un deseo de cambio que se ha logrado inspirar. Las personas quieren contribuir a ese cambio acerca del cual el líder transformador ha sabido comunicar. Se deciden a colaborar de manera apasionada e incondicional a ese cambio que se desea poner en marcha.

Denning señala **diez errores comunes** que cometemos a la hora de tratar de inspirar a los demás:

- 1 Objetivos confusos, que no inspiran.
- 2 Falta de compromiso pleno con el cambio.
- 3 Lenguaje corporal incongruente.
- 4 Leer mal a la audiencia a la que tenemos que transmitir el mensaje sobre el cambio.
- 5 Falta de inteligencia narrativa.
- 6 No decir la verdad.

- }] No dirigir la atención de la manera correcta.
- }] Falta de habilidad para provocar el deseo de cambio.
- }] Las razones que se dan producen efectos inesperados: el orden en que presentamos las cosas a los demás es importante. Si optamos por empezar por presentar testimonios, luego dar un discurso, y posteriormente hacer referencias biográfica, la gente es menos proclive a dejarse contagiar por la idea de cambio. No se puede convencer con razones. Se debe empezar por la biografía, por una historia fuerte que convenza y enganche.
- }] Muere la conversación.

¿Cómo provocar las ganas de cambiar en una audiencia escéptica u hostil? Tenemos que recordar **los peligros que encierra el "Sesgo de Confirmación"**. No se puede convencer con razones a alguien que está emocionalmente predispuesta a creer algo, porque encontrará siempre argumentos en los datos para apoyar lo que cree. Las razones dadas al inicio de un discurso o intervención no convencen porque la audiencia no está escuchando ni pensando. Los razonamientos abstractos no los van a convencer. De ahí que haya que actuar de otra manera, que no sea armados de razones que exponer a los demás.

Lo que Denning ha podido comprobar es que **el impacto es muy superior cuando** se sigue un determinado patrón, con un orden diferente:

- }] primero, conseguir llamar la atención de la audiencia.
- }] a continuación, estimular un deseo (de un futuro diferente). Los que escuchan tienen que apropiarse de la idea de cambio, tienen que descubrirla bajo la forma de una nueva historia que les han contado.
- }] por último, refuerzan con razones (cuando hemos tomado la decisión de explorar el cambio, entonces buscamos elementos para confirmar la decisión que hemos tomado. Dar razones cuando los oyentes están preparados para recibirlas es la clave de la comunicación).
- }] De esta manera, la audiencia continúa con la conversación iniciada en la exposición del líder.

Pero para ello, son necesarios una serie de **facilitadores**:

- }] Articular una idea de cambio clara e inspiradora, un propósito que merezca la pena.
- }] Comprometerse con una idea de cambio. Debemos abrirnos a los demás, porque esto nos permite entenderlos.
- }] Cultivar la inteligencia narrativa (existen otros instrumentos de comunicación, como las preguntas, metáforas, imágenes, ofrecimientos, desafíos, conversaciones, argumentos, datos, entre otros. ...Pero ésta es de las más efectivas. Ya lo decía Alisdair MacIntyre: "Solamente puedo responder a la pregunta qué debo hacer, si puedo responder a otra pregunta previa: ¿de qué historia o historias me considero parte?" El storytelling está fuertemente asociado con la autoconcepción. Debemos conocer las diferentes historias que hay, los patrones narrativos, y entender la historia de la audiencia. Se trata por tanto de:
 - }] Entender la historia de la audiencia.
 - }] Transmitir la historia personal del líder: compromiso con la idea del cambio.
 - }] Contar historias auténticas, verdaderas.
 - }] Desplegar un lenguaje corporal adecuado.

La manera más efectiva de presentar razones a una audiencia es entregárselas bajo la forma de historias. Las historias que mejor funcionan suelen incluir:



- La historia de **qué es el cambio**, a menudo visto bajo los ojos de personajes típicos que se van a ver afectados por dicho cambio.
- La historia de **cómo se va a implementar ese cambio**, que en pasos simples cómo llegaremos del "aquí" al "allí".
- La historia del **"porqué" funcionará el cambio**, que el mecanismo causal subyacente que hará inevitable ese cambio.

Resulta importante saber generar entusiasmo. **Las actividades que concitan entusiasmo con más facilidad tienen cuatro características fundamentales:**

- Los participantes se ven a ellos mismos haciendo progresos hacia algo que es bueno por sí mismo, no porque conduce a algo más.
- Los participantes experimentan su propio

desarrollo y crecimiento personal como parte de la actividad. Se da un *feedback* adecuado. Existe un equilibrio entre actividad y desafío.

- Durante la actividad, se ven a ellos mismos contribuyendo e impulsando el esfuerzo de otros que realizan la misma actividad.
- Aunque los beneficios instrumentales (dinero, prestigio, estatus, etc...), no son lo fundamental, muchas actividades los traen. Pero lo importante es que no existan efectos instrumentales negativos.

Bill George habla de **"Liderazgo auténtico"**, que emerge de las historias de vida. En un estudio con entrevistas a 125 líderes de diferentes sectores y tipos, llegó a la conclusión de que el liderazgo auténtico emerge de las historias de vida **10**. Este tipo de liderazgo implica pasión por tu propósito,

practicar una serie de valores constantemente, liderar con corazón y cabeza, establecer relaciones significativas a largo plazo, emplear la autodisciplina para obtener resultados, y averiguar quién eres.

El estudio realizado reveló cómo los líderes parten de sus historias de vida. De manera consciente o inconsciente, todos ellos se probaron continuamente a sí mismos a través de sus experiencias en el mundo real, y re-enmarcaron sus historias de vida para entender quiénes eran en lo esencial. Al hacerlo, descubrieron el propósito de su liderazgo y aprendieron que ser auténticos les hacía más eficaces.

Descubrir tu liderazgo auténtico requiere del compromiso de desarrollarte a ti mismo.

Los líderes auténticos enmarcan sus historias de vida en formas que les permitan verse a sí mismos no como observadores pasivos de sus vidas, sino como individuos que:

- puedan desarrollar un autoconocimiento a partir de sus experiencias.
- ponen en acción ese conocimiento practicando sus valores y principios.
- equilibran sus motivaciones: valores internos y reconocimiento externo.
- mantienen un sólido equipo de apoyo.
- se aseguran de integrar sus vidas.
- entienden su pasión y su propósito.

Ya lo decía Herman Hesse:

La verdadera profesión del hombre es encontrarse a sí mismo.