



# LIDERAZGO SITUACIONAL

Por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard

En las últimas décadas, la gente del área gerencial ha participado en la búsqueda del "mejor" estilo de liderazgo. No obstante, las evidencias de la investigación indican claramente que no hay un solo estilo de liderazgo que se adecue a todas las circunstancias. Los líderes que logran éxito son aquellos que pueden adaptar su conducta para satisfacer las demandas de su situación particular.

## UNA TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Como resultado de una amplia investigación, se ha elaborado una teoría de liderazgo situacional, que puede resultar útil para los gerentes, con el fin de diagnosticar las demandas de su situación. Esta teoría se basa en la conducción (conducta laboral) y en el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que debe brindar el líder, según cual sea la situación y el nivel de "madurez" de sus subordinados o grupo.

### Conducta laboral y conducta de relación

El reconocimiento de la tarea y de la relación como dos dimensiones críticas de la conducta gerencial, ha sido una parte importante de la investigación que se ha realizado en las últimas décadas. Estas dos dimensiones han sido denominadas de diversas maneras, desde "autocráticas" y "democráticas" hasta "orientadas hacia la gente" y "orientadas hacia la producción"

Por mucho tiempo se consideró que énfasis en la tarea y énfasis en la relación (o relacionamiento) eran estilos alternativos de la conducta gerencial, y por lo tanto, podían representarse como un continuo, variando desde una conducta gerencial muy autoritaria (tarea) en uno de los extremos, a una conducta gerencial muy democrática (relación) en el otro, a saber:



Recientemente, se ha abandonado la idea de que énfasis en la tarea y énfasis en la relación son estilos alternativos de liderazgo. En particular, los estudios sobre liderazgo realizados en la Universidad del Estado de Ohio cuestionaron esta suposición y comprobaron que era incorrecta.

Mediante la observación de la conducta real de los gerentes en una gran variedad de situaciones, el staff de la Universidad del Estado de Ohio halló que se podían clasificar casi todas las actividades de los gerentes en dos diferentes dimensiones o categorías de conducta.

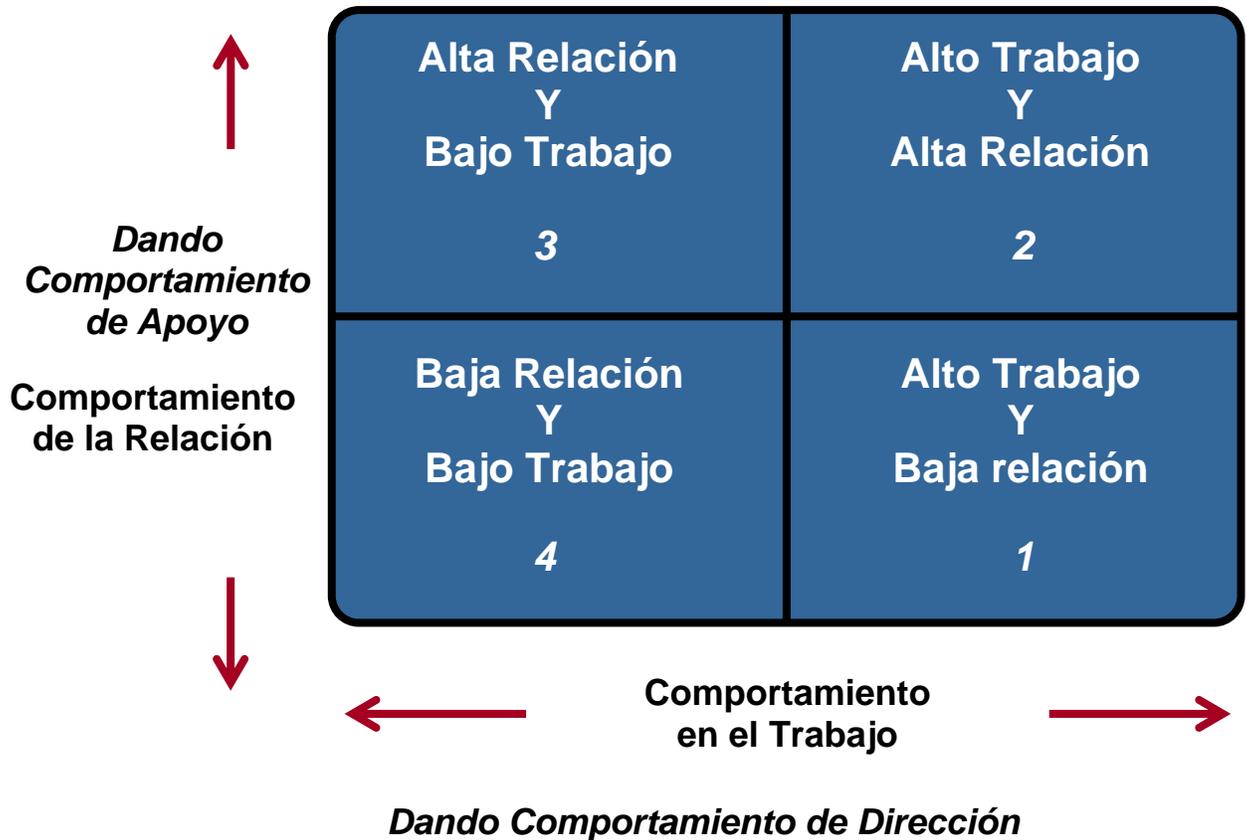


Llamaron a estas dos dimensiones "Estructura de Iniciación (conducta laboral) (\*)" y "Consideración" (conducta de relacionamiento) (\*).

Conducta laboral: es el alcance o grado con que el gerente entable una comunicación unilateral (comunicación en un solo sentido) explicando que es lo que cada subordinado tiene que hacer, así como también cuando, cómo y de que manera se deben cumplir las tareas.

Conducta de relación: (o de relacionamiento) es el alcance o grado con que el gerente entable una comunicación bilateral, brindando su apoyo socio-emocional, y facilitando el que sus subordinados o colaboradores generen por sí mismos comportamientos relacionados con la tarea.

En los estudios de liderazgo mencionados, el staff de la Universidad del Estado de Ohio pudo comprobar que los estilos de liderazgo tendían a variar considerablemente. La conducta de algunos gerentes se caracterizaba principalmente por la estructuración de las actividades de sus subordinados en función del cumplimiento de las tareas, mientras que otros gerentes se concentraban en brindar apoyo socio-emocional en término de las relaciones personales entre ellos y sus seguidores. Los estilos de otros gerentes se caracterizaban tanto por una "conducta laboral" cuanto "de relacionamiento" altas. También había gerentes cuya conducta tendía a portar un bajo nivel, tanto de tarea cuanto de relación a sus subordinados. No aparecía ningún estilo dominante. Pero en cambio, eran evidentes algunas combinaciones. Así, pudo determinarse que énfasis en la tarea y énfasis en la relación (independientemente de su intensidad), no eran estilos alternativos de liderazgo. Los modelos de conducta del líder se pueden ubicar en dos ejes separados, según se indica en el gráfico 1.



(\*) Nota: los términos: TASK BEHAVIOR y RELATIONSHIP BEHAVIOR, han sido - traducidos respectivamente por "Conducta laboral" y "Conducta de Relacionamiento".

De acuerdo con la investigación realizada en las pasadas décadas, que sustenta con claridad la afirmación de que no existe el "mejor" estilo de liderazgo los cuatro estilos básicos que, se indican en el gráfico 1, resultarán efectivos o inefectivos según cual sea la situación.

La Teoría del Liderazgo Situacional se basa en las relaciones existentes entre (1) la conducción (conducta laboral) y (2) el apoyo socio-emocional (conducta de relación) que brinda el gerente; y (3) el nivel de "madurez" de los subordinados con respecto a una tarea específica.

NIVEL DE MADUREZ

La Teoría del Liderazgo Situacional define a la madurez como la capacidad de fijar metas elevadas pero alcanzables (motivación, logro), y la disposición y capacidad para asumir responsabilidades, y la educación y/o experiencia de un individuo o un grupo. Estas variables de la madurez deben ser consideradas



sólo en relación con una tarea específica a ser realizada. Es decir, un individuo o un grupo, no es maduro o inmaduro en un sentido total. Los grados de madurez de las personas varían según cual sea la tarea específica, función u objetivo que el gerente intente realizar a través de sus esfuerzos.

De esta manera, un representante de ventas puede ser muy maduro en la forma de encarar las llamadas de ventas, pero quizá no demuestre el mismo grado de madurez para elaborar, y escribir las propuestas a los clientes. En consecuencia, corresponde que el gerente de esta persona le brinde muy poco asistencia y dirección en lo que respecta a las llamadas de ventas, pero que lo guía y lo supervise estrechamente en la actividad de preparación de propuestas.

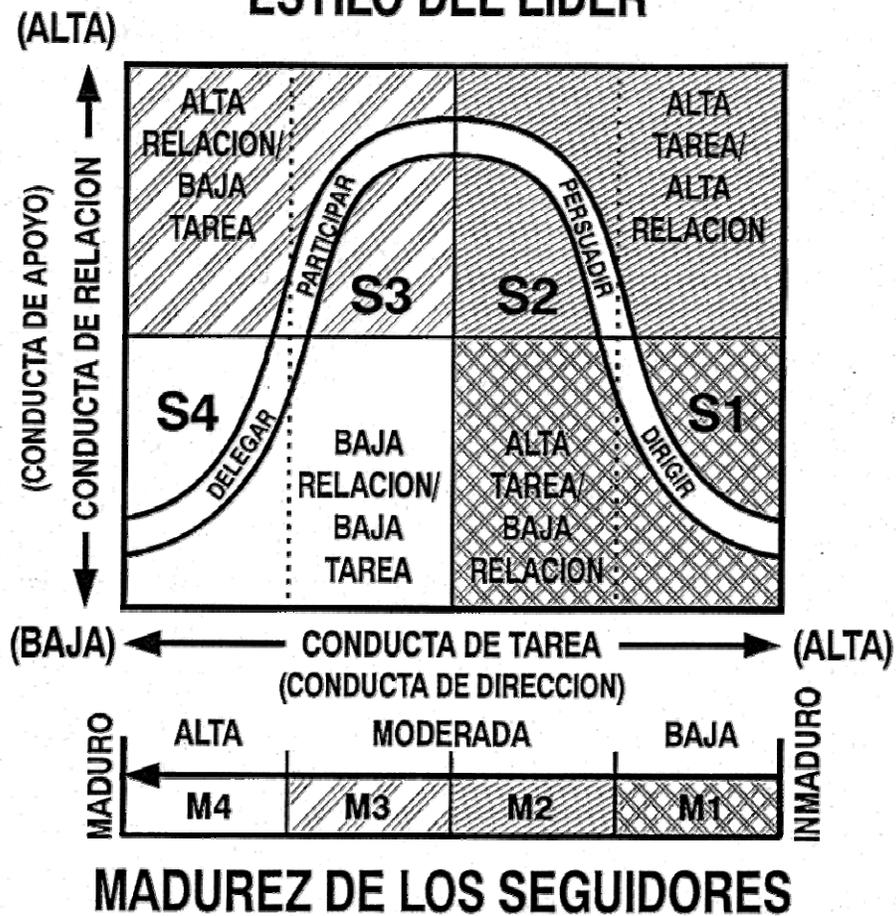
(NOTA: Leer el Anexo: "Comentarios acerca de la madurez")

Según la Teoría del Liderazgo Situacional, a medida que el nivel de madurez del subordinado se eleva (en relación al cumplimiento de una tarea específica), el gerente debe comenzar a reducir su conducta laboral y aumentar su conducta de relación. Esto corresponde hasta que el individuo o grupo alcance un nivel moderado de madurez. A medida que el subordinado siga aumentando sus niveles de madurez, tendiendo hacia una madurez elevada, corresponde que el gerente reduzca no sólo la conducta laboral sino también la conducta de relación. Ahora, el subordinado no sólo está maduro en función de la realización de la tarea, sino también psicológicamente maduro.

A este nivel de madurez, las personas perciben como un indicio de confianza, la reducción de la supervisión estrecha y un aumento de la delegación por parte del gerente. De esta manera, la Teoría del Liderazgo Situacional es función de la madurez relevante del subordinado para la tarea. Este ciclo se puede ilustrar con una curva superpuesta a los cuatro cuadrantes de liderazgo, como se ve en el gráfico 2.

# LIDERAZGO SITUACIONAL

## ESTILO DEL LIDER



### Estilo del Gerente vs. Madurez del Subordinado

El gráfico 2 intenta señalar la relación entre la madurez pertinente a la tarea y los estilos de liderazgo que conviene utilizar a medida que el subordinado evoluciona de la inmadurez a la madurez. Como ya se indicó, el lector debe tener en cuenta que el gráfico representa dos fenómenos distintos. El estilo de liderazgo (estilo del gerente) que corresponda a los distintos niveles de madurez del subordinado, está representado por una función curvilínea en los cuatro cuadrantes de liderazgo. El nivel de madurez del individuo o grupo bajo supervisión (madurez del subordinado) está representado en la parte inferior del modelo de liderazgo, como un continuo que va de la inmadurez a la madurez.

Para referirnos a los estilos de liderazgo del modelo, utilizaremos las siguientes designaciones; (I) Alta Orientación a la Tarea - Baja Orientación a la Tarea, será



mencionada como conducta del estilo gerencial E1; (2) Alta Orientación a la Tarea- Alta Orientación a la Relación, como conducta del estilo gerencial E2; (3) Alta Orientación a la Relación Baja Orientación a la Tarea, como conducta del estilo gerencial E3; y (4) Baja Orientación a la Relación - Baja Orientación a la Tarea, como estilo gerencial E4.

En lo que respecta a la madurez del subordinado, no es simplemente una cuestión de ser maduro o inmaduro, sino una cuestión de grados. Como se puede observar en el gráfico 2, se puede facilitar la determinación del estilo de liderazgo apropiado si se divide el continuo de la madurez en cuatro niveles. Los niveles bajos de madurez pertinente a la tarea son mencionados como nivel de madurez M1; los niveles bajos a moderados, como nivel de madurez M2; los niveles moderados a elevados, como nivel de madurez M3; y los niveles de madurez pertinente a la tarea, como nivel de madurez M4.

No obstante que es importante conocer y recordar cual es la definición conceptual de cada uno de los Estilos, resulta útil identificar cada uno de los Estilos con una denominación que ayude a la formulación de rápidos diagnósticos.

Así:

. El Estilo E1o S1 es denominado como "DECIR" porque el líder define el qué, cuando, donde y como de las cosas.

. El Estilo E2 o S2 es denominado como "VENDER" porque el líder provee alta dirección al mismo tiempo que establece comunicación en dos sentidos y apoyo socio-emocional para que el subordinado compre una idea o curso de acción.

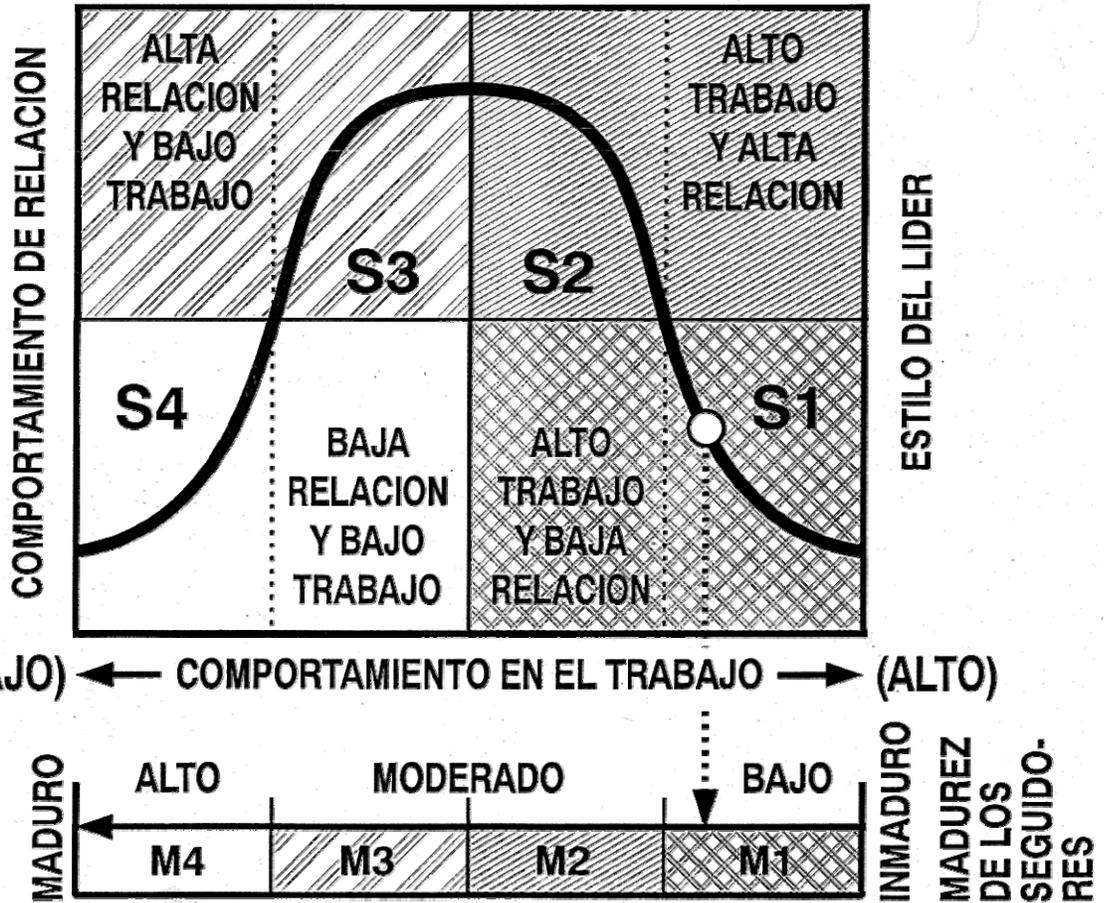
. El Estilo E3 o S3 es denominado como "PARTICIPAR" porque el líder comparte las cosas a través de un proceso de comunicación en dos sentidos, pero dando gran parte de autonomía en lo que hace a la tarea.

. El Estilo E4 o S4 es denominado "DELEGAR", porque este estilo implica dejar al subordinado que haga las cosas autónomamente.

Ver gráfico 3.



(ALTO)



### APLICACION

¿Qué es lo que significa la curva en cada uno de los cuadrantes (E1, E2, E3, E4) definidos como estilo del gerente? Significa que a medida que el nivel de madurez del subordinado evoluciona en el continuo de la inmadurez a la madurez, el nivel de liderazgo apropiado se mueve a lo largo de la función curvilínea.

#### Determinación del Estilo Apropiado

A fin de determinar qué estilo de liderazgo corresponde a una situación determinada, es necesario establecer primero cual es el nivel de madurez del subordinado, en relación con una tarea específica que el gerente quiere realizar a través de la gestión del subordinado. Una vez identificado este nivel de madurez se puede determinar el estilo de liderazgo apropiado trazando un ángulo recto desde el punto del continuo que identifica el nivel de madurez del subordinado, hasta el punto de intersección en la función curvilínea. El cuadrante donde se produce dicha intersección sugiere el estilo apropiado



que debe utilizar el gerente en dicha situación, con un subordinado de ese nivel de madurez. Veamos el ejemplo del gráfico 3.

Supongamos que el gerente ha determinado que el nivel de madurez de su subordinado en función de las tareas administrativas es bajo. Si aplica la Teoría del Liderazgo Situacional, debe colocar una X sobre el continuo de la madurez, como se indica en el gráfico 3 (sobre M1). Si el gerente ha decidido que quiere influir sobre la conducta del subordinado en esta área, puede determinar el estilo inicial apropiado trazando un ángulo recto desde la X marcada sobre el continuo de la madurez, hasta su intersección con la curva acampanada (marcada en el gráfico 3, con un 0). Como la intersección se produce en el cuadrante E1, la propuesta es que al trabajar con este subordinado, quien demuestra una madurez M1 en esta tarea específica, el gerente debe emplear el estilo E1 (Alta Orientación a la Tarea - Alta Orientación a la Relación). Si se emplea esta técnica para la determinación de los estilos de liderazgo apropiados para los cuatro niveles de madurez, se verá que las cuatro designaciones de madurez (M1, M2, M3, M4) se corresponden con las cuatro designaciones de conductas de liderazgo (E1, E2, E3, E4); o sea que, la madurez M1 necesita el estilo E1, la madurez M2 necesita el estilo E2, Y así sucesivamente.

En este ejemplo, cuando hablamos de conducta de relación baja, no queremos decir que el gerente no deba ser cordial o amistoso con el subordinado. Solamente sugerimos que el gerente, al supervisar las tareas administrativas del subordinado, dedique más tiempo a darle directivas acerca de lo que tiene que hacer y cómo, cuando y donde debe hacerlo; y menos al apoyo socio-emocional. Debe tender más hacia la conducta de relación cuando el subordinado comienza a demostrar capacidad para manejar las tareas que le corresponden. En este punto, corresponde que se traslade del estilo 1 al estilo 2.

De este modo, según la Teoría de Liderazgo Situacional, cuando se trabaja con personas de poca madurez (M1) para la realización de una tarea específica, el estilo E1 de conducta laboral elevada - conducta de relacionamiento baja, tiene más probabilidades de éxito. Si se trabaja con personas de poca o moderada madurez (M2), resulta más apropiado un estilo (E2), mientras que si se trabaja con personas de madurez que varía entre moderada y elevada (M3) para el cumplimiento de tareas específicas, es el estilo (E3) el que tiene mayores probabilidades de éxito. Finalmente el estilo (E4) es el que tiene más oportunidades de éxito cuando se trabaja con personas muy maduras (M4) para el cumplimiento de una tarea específica.



## MODIFICACION DE LOS NIVELES DE MADUREZ

Cuando el gerente intenta mejorar el nivel de madurez de un subordinado que no ha asumido mucha responsabilidad en el pasado, debe tener cuidado de no aumentar el apoyo socio-emocional (conducta de relación) con demasiada rapidez. Si hace esto, el subordinado puede considerar que el gerente se está volviendo "blando". De este modo, el gerente debe preparar al subordinado lentamente, empleando una conducta un poco menos orientada hacia la tarea y un poco más orientada hacia la relación, a medida que el subordinado va madurando. Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, no se pueden esperar cambios drásticos de un día para otro. A fin de conseguir un comportamiento más conveniente el gerente debe recompensar lo más rápidamente posible los más leves cambios favorables en la conducta del individuo, y seguir este proceso a medida que la conducta del individuo se acerca más a las expectativas del gerente en función del buen desempeño. Este es un concepto de modificación de la conducta que se llama refuerzo positivo. Por ejemplo si la intención del gerente es mejorar el nivel de madurez de un subordinado, para que dicho subordinado asuma mayores responsabilidades, lo primero que tiene que hacer es reducir un poco la dirección (conducta laboral), brindándole la oportunidad de asumir una mayor responsabilidad. Si el subordinado maneja bien esta responsabilidad, el gerente debe reforzar su conducta aumentando su orientación hacia la relación. Este proceso comprende dos pasos: primero, reducción de la dirección estructurada, y si esto es acompañado por un desempeño correcto, segundo, aumento del apoyo socio-emocional para reforzarlo. Este proceso debe continuar hasta que el subordinado asuma una importante responsabilidad y se desempeñe como un individuo de madurez moderada. Esto no significa que el trabajo del individuo será menos estructurado sino más bien que la estructuración será impuesta internamente por el subordinado, en vez de externamente por el gerente.

Cuando ello ocurre, el subordinado no sólo es capaz de guiar y estructurar muchas de sus actividades, sino que también comienza a poder satisfacer sus necesidades emocionales e interpersonales. En esta etapa, el subordinado se siente positivamente apoyado por su desempeño cuando el gerente deja de vigilarlo y cuando le da más libertad de acción. No es que existe menos camaradería y confianza mutua (en realidad, hay más), sino que el gerente tiene que esforzarse menos para mostrárselo a un subordinado maduro.

Aunque esta teoría parece surgir de un estilo básico para cada uno de los niveles de madurez, no es tan simple. Cuando el subordinado empieza (por cualquier razón por ejemplo, una crisis en su hogar, un cambio en el trabajo, en la tecnología, etc.) a comportarse con menos madurez, es conveniente y



necesario que el gerente adapte su conducta, retrocediendo en la curva acampanada hasta llegar al nivel de madurez de su subordinado en esas circunstancias. Consideremos, por ejemplo, a un subordinado que actualmente esté trabajando bien, con autonomía. Supongamos que, repentinamente, una crisis familiar empieza a afectar su desempeño en el trabajo. En este caso, puede resultar conveniente que el gerente aumente moderadamente tanto su apoyo directivo como de relación, hasta que el subordinado recupere su capacidad para actuar como lo venía haciendo.

Consideraremos otro ejemplo, el de una persona en una tarea individual, donde no tiene supervisados y a quien consecuentemente podía dársele libertad de acción. Supongamos que se lo promueve a un cargo de supervisión. Aunque resultaba conveniente dejarlo en libertad (E4) cuando era un colaborador, ahora que pasa a ser supervisor (tarea para la que tiene poca experiencia) corresponde que el gerente cambie su estilo y le brinde un mayor apoyo socio-emocional, y que luego aumente la dirección y supervisión de las actividades (estilo 4 a estilo 3 a estilo 2). Este estilo de "conducta laboral elevada - conducta de relación elevada", debe continuarse hasta que la persona esté en condiciones de asumir las nuevas responsabilidades. A partir de ese momento, corresponde volver del estilo 2 al estilo 3 y luego al estilo 4. Si se comienza con el mismo estilo de liderazgo que resultaba apropiado cuando esa persona estaba sin subordinados, las consecuencias pueden ser nefastas, ya que no se adecua a las necesidades de esta situación.

En resumen, el gerente efectivo debe conocer muy bien a su grupo, a fin de poder satisfacer sus demandas y capacidades, que cambian constantemente. Se debe recordar, que con el tiempo, los subordinados y grupos de subordinados desarrollan sus propios modelos de conducta y pautas de acción, por ej. normas, costumbres, etc.

Aunque un gerente adopte un estilo específico para el equipo de trabajo como grupo, a menudo tendrá que conducirse de manera diferente con los subordinados individualmente considerados, porque están en distintos niveles de madurez. En cualquiera de estos casos, ya sea trabajando con un grupo o con un individuo, los cambios de estilo gerencial E1, E2, E3, E4 ¡deben ser graduales! Por su misma naturaleza, este proceso no puede ser revolucionario sino que debe ser evolutivo: es decir se deben introducir cambios graduales, como resultado del desarrollo planificado y de la confianza y el respeto mutuos.



## Conceptos para mejorar la relación de trabajo:

Según la teoría del Liderazgo Situacional la relación de trabajo se potencia cuando:

- SE PARTE DE UN DIAGNOSTICÓ: el supervisor debe, ante cada situación específica, determinar su estilo de conducción partiendo de un reconocimiento del nivel de madurez en el que se encuentra su subordinado, no en función de su natural tendencia a actuar de una cierta forma.
- EL DIAGNOSTICO ES PUNTUAL: se basa en el nivel de madurez en el que encuentra ESA persona, ante ESA tarea y en ESE momento.
- LA ACCION DEBE SER GRADUAL: el proceso de cambio debe ser gradual basado en una actitud colaborativa.
- SE DEBEN RECORRER TODAS LAS ETAPAS DEL PROCESO: para obtener un resultado efectivo todas las etapas del proceso de cambio se deben recorrer ordenadamente. Cada paso es imprescindible en este proceso que debe ser planificado cuidadosamente y no puede avanzarse a una nueva etapa si no se ha consolidado la que le antecede.
- EL PROCESO TIENE UN EFECTO CAPACITADOR: el proceso alienta al supervisor a desarrollar la capacidad del subordinado y determina la necesidad de que el superior brinde al subordinado oportunidad de aprender.
- SE TRABAJA CON UNA "FAMILIA" DE CURVAS POR PERSONA: cada persona tendrá un nivel de madurez diferente ante cada tarea. El supervisor debe conocer que la madurez es un término específico y no general.
- SE RECONOCE QUE EL PROCESO TIENE AVANCES Y RETROCESOS: el nivel de madurez tiene componentes operativas y motivacionales. Unas y otras hacen que la persona pueda avanzar o retroceder en su nivel de madurez. Estas alteraciones, transitorias o definitivas deben ser incluidas dinámicamente.
- SE MANEJA CON CUIDADO EL PUNTO DE INFLEXION: pasar de un nivel de madurez M2 a M3 pone al subordinado ante un cambio cualitativo que el supervisor debe administrar cuidadosamente.
- EL PROCESO TIENE EFECTOS MOTIVADORES: el superior es el responsable por la introducción de factores motivacionales para aquellos subordinados que se encuentran en los niveles M1 y M2.



## ANEXO AL TEXTO "LIDERAZGO SITUACIONAL"

### Comentarios acerca de la MADUREZ

Tal como se indica en el texto "LIDERAZGO SITUACIONAL" (ver pág. 2), "La Teoría del Liderazgo Situacional define a la madurez como la capacidad de fijar metas elevadas pero alcanzables (motivación y logro), y la disposición y capacidad para asumir responsabilidades, y la educación y/o experiencia de un individuo aun grupo".

El educador francés ARDOINO, define la madurez como "la capacidad para ejercer todas las obligaciones de los roles sociales que a una persona le toca desempeñar". Por lo tanto hablar de madurez es hablar de una cosa profunda y compleja, que comienza a desarrollarse en algún momento de la vida, y que debe seguir desarrollándose hasta el último momento de la existencia.

Consecuentemente, la madurez en el trabajo es un aspecto de la madurez total de una persona.

En relación con su trabajo una persona establece relación a través de: 1) sus conocimientos, habilidades y experiencias para realizar tareas y 2) su disposición para asumir las responsabilidades operativas y de relación que acompañan a cada tarea.

Por lo tanto vemos que el cumplimiento pleno, responsable y eficiente de una tarea requiere la posesión de una madurez que tiene dos componentes. La componente que hace a lo relacionado con 1), y que llamaremos "MADUREZ PARA EL TRABAJO O COMPETENCIA" y la componente que hace a lo relacionado con 2), y que llamaremos "MADUREZ SICOLOGICA O ACTITUD".

Cuando en el texto "LIDERAZGO SITUACIONAL" (ver pág. 3) se indica el procedimiento para elegir un estilo de liderazgo apropiado para una situación, se define con toda claridad que el punto de partida es la identificación del NIVEL DE MADUREZ del subordinado o del grupo.

Por lo tanto, una buena Práctica del Liderazgo Situacional está identificada con la habilidad del Supervisor o Gerente para determinar el nivel de madurez de sus colaboradores.

Esto no es automático ni fácil, razón por la cual, a lo largo de este Seminario, usted como participante deberá determinar la madurez de sus subordinados, o



de los personajes que aparecen en distintos casos, situaciones o argumentos de Role Play.

Para facilitar la tarea de identificación del nivel de madurez, en las páginas siguientes se detallan una serie de “Indicadores de Madurez en el Trabajo o Competencia” e “Indicadores de Madurez Sicológica o Actitud”.

(Texto continua en hoja siguiente)



INDICADORES DE MADUREZ EN EL TRABAJO: COMPETENCIA

A continuación se señalan una serie de Indicadores de Madurez en el Trabajo o Competencia. Cada uno de ellos puede merecer una calificación ALTA o BAJA, ó alguna calificación INTERMEDIA cuando se aplican a un subordinado o grupo determinado en una situación dada. Consecuentemente, para identificar la Madurez en el Trabajo de un colaborador, aplique ese listado de indicadores para la situación de que se trata, p. ej.: realización de una tarea determinada. El conjunto de calificaciones para la totalidad de los indicadores permitirá definir la tendencia de la Madurez en el Trabajo para esa determinada situación (Competencia).

INDICADOR	CALIFICACION DEL INDICADOR			
	M 4	M 3	M 2	M 1
DESEMPEÑO PREVIO				
CONOCIMIENTOS PROFESIONALES DEL AREA COMPRESION DE LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO				
CAPACIDAD PARA ACEPTAR RESPONSABILIDADES				
CUMPLIMIENTO DE FECHAS LIMITES				
CREATIVIDAD				
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA				
HABILIDADES ANALITICAS				
HABILIDAD PARA PLANEAR				
HABILIDAD PARA DECIDIR				
CAPACIDAD PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS				
CAPACIDAD DE SEGUIMIENTO				
JUICIO				
IDENTIFICACION DE PUNTOS CRITICOS				



INDICADORES DE MADUREZ SICOLOGICA: "ACTITUD"

A continuación se señalan una serie de Indicadores de Madurez, "Actitud". Cada uno de ellos puede merecer una calificación ALTA o BAJA, o alguna calificación INTERMEDIA, cuando se aplican a un subordinado o grupo determinado en una situación dada.

Consecuentemente, para identificar la Madurez "Actitud" de un colaborador, aplique ese listado de indicadores para la situación de que se trate: p. ej.: la realización de una tarea determinada, el enfrentamiento de una situación conflictiva, etc. El conjunto de las calificaciones para la totalidad de los indicadores permitirá definir la tendencia de la Madurez "Actitud" para esa determinada situación.

INDICADOR	CALIFICACION DEL INDICADOR			
	M 4	M 3	M 2	M 1
1. ACEPTACION DE LAS CONSECUENCIAS POR SUS ACCIONES				
2. CONOCIMIENTO DE SI MISMO				
3. PROFUNDIDAD DE SUS INTERESES				
4. FUERZA DE SUS CONVICCIONES				
5. ACEPTACION DE DESAFIOS (RETOS)				
6. FLEXIBILIDAD				
7. HONESTIDAD CON EL CREDITO AJENO				
8. ACTITUD HACIA EL FEEDBACK (DAR-PEDIR-RECIBIR)				
9. APERTURA HACIA EL CAMBIO				
10. NIVEL DE INICIATIVA.				
11. RESPETO POR SI MISMO				
12. INDEPENDENCIA				
13. CAPACIDAD DE RELACION				
14. PERSEVERANCIA				
15. BUSQUEDA DE RESPONSABILIDADES				
16. ACEPTACION DE RIESGOS				