



Autoras del libro

Ana Varela, Psicóloga, especializada en el desarrollo de competencias personales y profesionales. Diseñadora de procesos de aprendizaje y entrenamiento cognitivo, así como manejo de procesos de estrés. Creadora del programa “Del estrés a la capacidad resolutiva”

Violeta Recio, Graduada en ADE. Consultora empresarial.



Primera Parte

Fundamentos del liderazgo y desarrollo personal

El liderazgo no comienza en las grandes decisiones ni en los puestos de poder: comienza en uno mismo. Antes de dirigir a un equipo, es necesario conocerse, gestionarse, aprender a motivarse y a comunicar con claridad y empatía. Por eso, esta primera parte del manual se dedica a fortalecer la base sobre la que se construye cualquier liderazgo duradero y transformador: el desarrollo personal.

Vivimos tiempos de cambio acelerado, en los que se necesitan líderes con visión estratégica, pero también con humanidad. Personas capaces de gestionar la complejidad, de generar confianza en entornos inciertos y de acompañar procesos de transformación con inteligencia emocional y sentido ético. Esta sección propone un recorrido profundo y práctico por los fundamentos del liderazgo desde una perspectiva integral, que une lo personal con lo profesional, y lo emocional con lo organizacional.

En los capítulos que componen esta primera parte, exploraremos qué significa realmente liderar, qué habilidades son clave para una dirección efectiva y cómo se desarrollan esas competencias en la práctica cotidiana. Se abordarán temas como la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la gestión del estrés, la motivación de equipos y la resolución de conflictos, siempre con un enfoque claro, didáctico y centrado en las personas.

Además, se ofrecerán casos reales, ejercicios prácticos y metodologías aplicables, que permitirán al lector no solo comprender los conceptos, sino integrarlos en su propio estilo de liderazgo. Porque liderar no es seguir una receta única, sino construir una forma personal y auténtica de acompañar, inspirar y movilizar a otros.

A lo largo de esta parte, el lector encontrará herramientas para fortalecer su autoestima, para comprender cómo influyen las emociones en la toma de decisiones, para gestionar la tensión sin perder el foco, y para trabajar de manera más colaborativa, con escucha activa y apertura al aprendizaje continuo.

En definitiva, esta primera parte sienta las bases para todo lo que vendrá después. Es una invitación a iniciar un viaje de autoconocimiento, crecimiento profesional y transformación colectiva. Porque un liderazgo consciente, ético y emocionalmente inteligente no solo mejora las organizaciones: también transforma las vidas de quienes lo ejercen y de quienes lo reciben.



1

Liderazgo y habilidades directivas

El liderazgo, las habilidades directivas, es una de las competencias más complejas que podemos encontrar. Engloba diferentes competencias clave, como son:

- Organización y planificación.
- Comunicación.
- Trabajo por objetivos.
- Capacidad relaciona.
- Pensamiento analítico y sistémico.

La situación socioeconómica actual requiere analizar las capacidades de liderazgo, las capacidades necesarias para dirigir procesos empresariales, organizativos, y, también, procesos socioeconómicos, especialmente en tiempos de cambio rápido y transformaciones tecnológicas y sociales.

En épocas de cambio, necesitamos analizar las necesidades que tal época nos requiere respecto a las habilidades directivas, cambia el modelo económico, los procesos de trabajo, los modelos productivos y comerciales, y se requiere modificar los liderazgos necesarios para tal época.

1.1 DEFINICIÓN Y PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO

El liderazgo es una de las competencias actuales más demandada, más analizada y deseada. Sin embargo, el liderazgo es una competencia compleja, como hemos señalado, ya que integra diversas competencias. Requiere un análisis importante.

Recordemos que una competencia está compuesta por tres aspectos clave:

- Conocimiento relacionado con la competencia.
- Capacidades de realización y ejecución de la competencia.
- Ejecución profesional y adecuada a las expectativas del perfil.

Comprender la competencia requiere trabajar los tres diferentes componentes, los conocimientos asociados al liderazgo, determinar las capacidades emocionales, cognitivas y ejecutivas relacionadas con el liderazgo, así como practicar la aplicación práctica dentro de un desempeño profesional en el campo del liderazgo y expectativas asociadas.

De alguna manera, se trata de redefinir las funciones directivas para una nueva era socioeconómica.

Los tres aspectos de la competencia deben ser contemplados y trabajados para alcanzar resultados adecuados de formación y preparación de los nuevos liderazgos, así como su aplicación y desarrollo continuo.

Para realizar este desarrollo, es decir, para prepararnos en la competencia de liderazgo, una competencia compleja, debemos primero analizar diferentes aspectos que nos permitan comenzar a concretar las diferentes características de tal competencia:

Aspectos clave en liderazgo

- Características generales del liderazgo: capacidades requeridas.
- Tipos de liderazgo y adecuación a organización.
- Adecuación: persona, estilo de liderazgo, organización.

No todos los liderazgos ofrecen los mismos resultados, ni son adecuados para todas las organizaciones, tipos de empresas, momentos socioeconómicos o modelos organizativos. Junto con este análisis debemos también comprender que no todas las personas ejecutan las funciones de liderazgo de igual manera ni tienen los mismos estilos estructurales.

La adecuación estilo de liderazgo, capacitación y tipo de organización es también una clave fundamental.

Conocer estos aspectos nos puede permitir comprender en qué tipo de entornos podemos ser unos líderes eficaces, porque el liderazgo tiene

dos aspectos que lo estructuran y que iremos trabajando a lo largo del libro, analizando diferentes aspectos específicos.

Capacidad organizativa

- Visión del sistema
- Organización y planificación
- Reducción de la incertidumbre

Capacidad relacional

- Crear climas de trabajo
- Establecer equipos y colaboraciones
- Posicionar y relacionar la empresa

Se define, en ocasiones, el liderazgo como la capacidad de una persona para influir en los demás para conseguir objetivos, para organizar y motivar a las personas a conseguir los objetivos-resultados.

Tengamos cuidado con la «imaginiería» es decir, con el concepto de liderazgo que hemos construido, como veremos, existen diferentes estilos, modelos, momentos y necesidades para diferentes tipos de liderazgo. De alguna manera hemos construido un líder orientado al cambio un modelo transformador, pero no siempre es necesario, existen líderes de estilos más gerenciales, que estabilizan, y líderes con un estilo más transformativo que generan cambios.

Todos los modelos resultan de utilidad, pero conviene analizar el contexto, las necesidades de un grupo u organización, así como los estilos propios destacados.

Lo que debemos tener claro es que un líder dirige, pero existen muchas formas de dirigir una organización, no todas son iguales, ni precisan el mismo tipo de liderazgo en su momento específico y con sus particulares características y objetivos. Los tiempos cambian estructuralmente y los modelos de liderazgo lo hacen también.

1.1.1 Características esenciales de un líder

Hemos comenzado a especificar aspectos que nos pueden ayudar a comprender los requisitos y características de un líder, podemos comenzar a establecer los bloques principales de un plan de aprendizaje-entrenamiento.

Desde los dos grandes bloques imprescindibles en liderazgo, capacidad organizativa y capacidad relacional, veamos diferentes características esenciales:

Capacidades que un líder debe ser capaz de construir:

CAPACIDAD ORGANIZATIVA

- Tener una visión del sistema que lidera.
- Tener una visión de la situación del sistema que lidera en el exterior.
- Analizar la cultura de la empresa, historia y modelo organizativo adecuado.
- Establecer objetivos claros y reducir la incertidumbre.
- Conocer los estilos de trabajo de las personas de la empresa y su historia.
- Organización y planificación. Diseño de procesos generales de desarrollo.
- Mostrar procesos a largo, medio y corto plazo.
- Reducir la incertidumbre y convertirla en posibilidades ejecutivas.
- Toma de decisiones estratégicas.

CAPACIDAD RELACIONAL

- Transmitir visión y objetivos de forma clara y operativa.
- Establecer un modelo cultural relacional en la empresa.
- Comunicación clara y operativa tanto interna como externa a la empresa.
- Prevención y resolución de conflictos organizativos. Política clara.

- Disponer de modelos de regulación ante riesgo y estrés, capacidad analítica y resolutive.
- Iniciativa, capacidad resolutive-generativa de posibilidades.
- Accesibilidad en la organización.

Analizaremos estas características a lo largo del libro, partimos de capacidades generales para ir especificando y detallando los diferentes aspectos que componen la compleja competencia de liderazgo.

Es adecuado conocer el estilo prioritario de liderazgo de cada persona, tanto para conocer su contexto de mayor funcionalidad, como para fortalecer el bloque menos desarrollado y las capacidades asociadas a tal bloque. Tanto la formación generalizada, como la adecuación del estilo propio, proporcionan un mejor desempeño del liderazgo, así como posibilita adaptarse a las necesidades de la organización en los diferentes momentos por los que atraviese.

Continuemos con el desarrollo del tema para:

- Conocer diferentes estilos de liderazgo.
- Determinar y analizar las diferentes habilidades clave para realizar una buena función directiva.

1.1.2 Diferencias entre liderar y gestionar

Se suele presentar, de forma general, que liderar implica influir en las personas, conseguir que las personas quieran realizar acciones, motivar para conseguir objetivos etc.

Es decir, se plantea «liderar» como una influencia sobre las personas para que realicen las acciones planteadas, cierta orientación a las personas y capacidad de motivación con las quienes deben realizar tales acciones.

Por otra parte, cuando se habla de gestionar, presenta una orientación hacia la parte más instrumental y organizativa de una organización, estaríamos hablando de capacidades organizativas, planificaciones, administración de procesos, gestión de recursos, etc. Una mayor aproximación a la parte administrativa y ejecutiva de los diferentes procesos y tareas de la propia organización.

Esta diferenciación se utiliza, habitualmente, en algunos modelos de dirección en función de situación organizativa, tipo de empresa, situación socioeconómica:

➤ **Liderazgo de tipo gerencial.**

Se suele considerar más apropiado para épocas estables, tanto para la empresa, como con relación a la situación socioeconómica del mercado.

➤ **Liderazgo de tipo transformacional.**

Se presenta como un modelo directivo adecuado para tiempos de cambios. Bien por la necesidad de cambio y actualización de una organización, como por su situación en el mercado, o los propios cambios de modelo socioeconómico.

Sin embargo, la dirección y el liderazgo precisan de ambos estilos y las capacidades asociadas a los mismos, capacidad organizativa- instrumental y capacidad relacional -motivacional.

El liderazgo requiere de ambas, como se ha comentado anteriormente, la capacidad prioritaria dependerá del estilo de liderazgo de fondo de cada persona, de las necesidades de la organización y del momento socioeconómico en el que se encuentra y al cual precisa adaptarse de forma funcional.

Como vemos, se trata de una diferenciación bastante simple, puesto que se refiere a los dos grandes bloques de capacidades que hemos presentado en los apartados anteriores y que todo liderazgo debe tener trabajados:

Organización y relación

Lo que si precisamos contemplar son las variables que también hemos mencionado anteriormente y que especificaremos algo más en este apartado.

➤ **Tipo de organización.**

Es importante ver si la organización funciona adecuadamente o necesita generar cambios. Conocer el producto, mercado, situación, resultados, presente y futuro. De esa forma se puede realizar una dirección más gerencial o transformadora, comprendiendo necesidades reales.

➤ **Momento socioeconómico.**

Los modelos económicos, el tipo de etapa estable o de cambios en los que se sitúa, la visión de futuro disponible, etc. definirán si la dirección debe ser más de estilo gerencial administrativo o una dirección de liderazgo que promueva cambios y diferencias.

➤ **Estilo propio de liderazgo.**

Conocer las propias capacidades, fortalezas y áreas de aprendizaje, resulta imprescindible para realizar un liderazgo acorde con las necesidades de la propia organización.

Un líder precisa, para serlo, capacidad para tener una visión general de la organización en sus diferentes dimensiones, motivación y decisión para mover y dirigir la organización, conociendo la historia, y situándola en su presente y en el camino de futuro.

Necesita también rodearse de equipos efectivos de dirección departamental, que establezcan una cultura de trabajo común.

La gestión requiere capacidades organizativas y de planificación que hacen que la visión pueda materializarse y los planes se lleven a cabo y se ejecuten de forma eficiente consiguiendo los objetivos y metas propuestas.

En empresas modernas y de gran tamaño y resultados, puede considerarse la división de estos dos roles en dirección, el estilo gerencial y el estilo de liderazgo transformativo de forma separada, y que sean desempeñados por diferentes personas.

Sin embargo, esto se produce en empresas de gran importancia y con alta orientación a futuro. No es algo habitual en medianas y pequeñas empresas.

Es un planteamiento inteligente ya que especializa las funciones, que, en ocasiones, son muy diferentes. Sin embargo, en la mayoría de las empresas ambas funciones las realiza la misma persona, la subdivisión del trabajo funcional, si bien es de utilidad, presenta unos costes que, por el momento, las empresas no se lo plantean.

Resulta mucho más habitual que, si la empresa requiere un liderazgo más de gestión o de transformación, se opte por cambiar la persona que realiza la dirección de la misma.

Algunas diferencias a contemplar podrían ser:

- Visión a largo o a medio plazo.
- Procesos de motivación frente a procesos de control.
- Enfoque a cambio o enfoque a mantenimiento.

1.2 HABILIDADES CLAVE PARA LA DIRECCIÓN EFECTIVA

Se han presentado los dos bloques principales de desarrollo para la competencia de liderazgo, recordemos es una competencia compleja ya que está formada por subcompetencias, tanto con relación al área organizativa como al aspecto relacional.

Veamos, a continuación, las características que El Foro Económico Mundial¹ (World Economic Forum, WEF) nos señala con relación a los líderes actuales, así como para el futuro.

Esta organización plantea, no solo las competencias y habilidades para los líderes, sino que también presenta los aprendizajes y capacidades necesarias en todo el sector del trabajo.

Un aspecto, el del desarrollo de competencias clave en el trabajo que está cambiando rápidamente y que debe revisitarse para poder afrontar, adecuadamente, los cambios que se están produciendo en el sector.

Características necesarias en los líderes según el World Economic Forum

1. Integridad

La integridad, nos señalan, debe ser el núcleo del liderazgo. Aunque los líderes estén bajo presión, si no comprometen sus valores, saldrán de la situación más fuertes y fieles a sí mismos. Las acciones de los líderes deben ser coherentes con sus palabras.

1 <https://es.weforum.org/stories/2023/10/estos-son-los-10-principios-que-hacen-grande-un-buen-liderazgo/>

Presentan la coherencia como un aspecto clave en la formación y desempeño del liderazgo.

2. Comunicación

Los líderes con grandes dotes de comunicación pueden influir en los resultados, motivar a los empleados para que tengan éxito en situaciones difíciles y generar confianza dentro de una organización.

Los líderes deben dar prioridad al desarrollo de su «músculo» comunicativo: es la única habilidad que todos los líderes deben hacer bien.

La comunicación, recordemos, no se refiere simplemente, aunque es importante, a la capacidad de crear climas de trabajo de confianza y respeto, sino también es el instrumento fundamental para comunicar una visión, clarificar objetivos y favorecer los desempeños con claridad comunicativa.

Instrumento fundamental tanto para el bloque relacional como para el bloque organizativo.

3. Feedback-positivo

Los líderes eficaces desarrollan el arte y la habilidad de ser realmente entrenables. Los líderes que solicitan feedback, lo destilan y actúan en consecuencia son más eficaces.

Nos presentan aquí la necesidad de contar con capacidad de aprendizaje permanente, considerándolo un verdadero activo necesario.

Los líderes también deben ser hábiles a la hora de dar feedback para desarrollar a sus equipos y servir de modelo de este comportamiento deseado en toda la organización.

El liderazgo es de naturaleza similar al aprendizaje; se pueden hacer cursos y leer materiales, pero la mayor parte del aprendizaje tiene lugar en el trabajo.

Por ello, dar y recibir feedback es fundamental para el desarrollo y la comprensión del equipo y del entorno de trabajo.

4. Resiliencia

Los líderes deben tratar de tomar la iniciativa en las situaciones, incluso si se les puede considerar poco hábiles políticamente. Líderes exitosos dan prioridad a las habilidades interpersonales y evalúan cuidadosamente la raíz de una situación, respondiendo de forma no amenazadora pero estratégica. Asumen su responsabilidad.

Resistir el malestar y el estrés de situaciones complicadas resulta imprescindible en direcciones, así como utilizar la información para el cambio necesario.

5. Autoestima

Cuando se enfrentan a situaciones difíciles, los líderes que son conscientes de sí mismos, pueden mantener una perspectiva objetiva.

Los líderes se verán inevitablemente puestos a prueba. Cuando esto ocurre, deben liderar con confianza y valentía, y para ello es esencial el autocuidado y, sobre todo, el conocimiento de sí mismos.

Deben ser capaces de manejar situaciones de estrés y no favorecer el estrés mantenido, sino aprender a trabajar el equilibrio y el cuidado mental.

6. Visión

Un líder debe conseguir que la organización se alinee en torno a una visión y una estrategia. Debe compartir un plan claro que sea inclusivo y flexible en función de las necesidades.

Cumplir una visión y alcanzar los objetivos es una característica esencial del liderazgo.

Aquí la capacidad de comunicación eficaz y clara cumple un rol fundamental tanto organizativo, como relacional.

7. Inteligencia emocional

Los líderes deben desarrollar y sobreinvertir en el fortalecimiento de la inteligencia emocional a través de la formación formal y en el trabajo.

Esto puede llevar tiempo, ya que la inteligencia emocional es una habilidad difícil de conseguir, pero muy valiosa una vez desarrollada.

Podríamos especificar este tema y hablar de la necesidad de analizar la información emocional de la empresa, así como aprender a regular comportamientos asociados a emociones, reducir los impulsos y desarrollar comportamientos analizados y decididos con orientación a resolución.

8. Buenas relaciones

Las relaciones y la creación de redes auténticas son importantes. Los líderes deben rodearse de su consejo de administración personal y destacar por cultivar y mantener relaciones dentro y fuera de sus organizaciones.

En definitiva, una organización es un conjunto de relaciones, por lo que es un aspecto fundamental a trabajar.

9. Tutoría

Independientemente del nivel de éxito que hayan alcanzado, los líderes deben tener mentores de diversos tipos. Puede tratarse de sus compañeros tradicionales, de personas de otra generación o de otros ámbitos.

Pensemos, por ejemplo, en un deportista de éxito que asesora a un CEO sobre cómo mantener la concentración bajo presión.

10. Propósito

Los líderes de éxito deben tratar de inspirar a los demás e influir positivamente en el entorno de cara al futuro. Para ello, deben tener un propósito, y éste debe proceder de sus propios valores y experiencias.

Su legado debe basarse en su propósito y en desarrollar a otros líderes que puedan, a su vez, perseguir este mismo objetivo, o contribuir a él de alguna manera.

Como vemos, además del bloque organizativo y el bloque relacional podríamos añadir un nuevo bloque para el liderazgo actual, y, sobre todo futuro.

Aprendizaje y desarrollo continuo clave en el desarrollo del liderazgo

Como vemos, estas habilidades que se presentan desde El Foro Económico Mundial sirven para establecer un plan de aprendizaje y entrenamiento secuenciado para desarrollar la competencia de liderazgo de forma organizada.

1.2.1 Toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones estratégicas, en una organización, se refiere a las selecciones que se realizan para las acciones que tal organización debe desarrollar a largo plazo.

Las organizaciones tratan de alcanzar transformaciones, posicionamientos, anticiparse a situaciones, etc. Todo ello requiere análisis, así como capacidad de visión y conocimiento del funcionamiento del mundo empresarial y del propio mercado en el que la organización se sitúa.

Para ello, se precisa contar con datos, analizar la situación, tener una visión a futuro, ser capaz de determinar riesgos y posibilidades, oportunidades para poder definir una estrategia, es decir una línea de acción de interés para la empresa.

Para ello se requiere:

- Analizar datos y mercados, tanto a presente, como conocer movimientos a futuro, poder predecir ciertos cambios. Conocimiento del sector y disponibilidad de datos.
- Valorar riesgos y dificultades que la organización puede afrontar. Conocer la organización.
- Determinar oportunidades y analizar estrategias adecuadas. Iniciativas y generación de líneas estratégicas.

Se determina, por todo ello, la necesidad de una importante capacidad analítica, tanto de situaciones y realidades del mercado, como de los datos disponibles, esencial hoy para conocer la evolución de los mercados.

El pensamiento analítico se presenta como una de las capacidades imprescindibles en el liderazgo.

Igualmente, se precisa disponer de capacidad generadora de opciones y posibilidades, el análisis, junto con la generación de opciones, se presentan como claves fundamentales en las habilidades directivas, así como también capacidad de diseño de líneas estratégicas organizadas y que serán posteriormente desplegadas en objetivos y acciones para alcanzar los resultados previstos.

Podemos plantearnos varias preguntas:

- ¿Qué datos disponemos de pasado y presente?
- ¿Qué información hemos recopilado?
- ¿Hacia dónde va el mercado de nuestro sector?
- ¿Qué cambios se están produciendo?
- ¿Cómo está funcionando la competencia?
- ¿Qué riesgos podemos afrontar?
- ¿Qué oportunidades podemos utilizar?

Tras realizar estas preguntas, analizar toda la información disponible y considerar diferentes posibilidades, finalmente debemos determinar aquello que queremos-podemos conseguir, y establecer las líneas estratégicas:

- ¿Qué queremos-podemos conseguir?
- ¿Qué líneas estratégicas son las más adecuadas?
- ¿Cómo podemos conseguirlo?
- Determinar objetivos y acciones necesarias.
- Establecer procesos adecuados de trabajo.
- Organizar los equipos necesarios.

Necesitamos, para ello:

1. **Contar con buenas fuentes de información y datos.**

Herramientas con la que la empresa debe contar y facilitar la organización e interpretación de tales datos.

2. **Recopilar los datos y analizarlos.**

Analizar los datos precisos y la información disponible sobre la situación de la empresa, así como del mercado, su posición y la de la competencia. Conocer los diferentes aspectos de todo el sistema involucrado.

Conviene contar con un equipo entrenado en este tipo de situaciones, un equipo que pueda aportar diferentes conocimientos, capacidades, recursos y visiones al respecto. El liderazgo solitario no es el adecuado para tiempos complejos, se precisa un buen equipo.

3. **Considerar líneas estratégicas posibles para la propia organización.**

Valoración de riesgos, asumibles y no asumibles. Beneficios y consecuencias posibles. Determinación de posibles oportunidades y adecuación a la organización.

La empresa debe siempre considerarse en el contexto en el que se desarrolla.

4. **Acordar las líneas clave estratégicas para la organización.**

Tras todo el estudio y análisis desarrollado previamente, es el momento de diseñar las líneas estratégicas adecuadas. Se precisa analizar, con detenimiento y perspectiva, su viabilidad real, la adecuación a objetivos, tiempos de realización previsibles, recursos disponibles, etc.

Se precisa considerar y valorar cómo la decisión tomada y las estrategias planificadas afectarán a los diferentes departamentos de la empresa y los cambios que nos puede suponer como necesario realizar.

5. **Determinar las líneas estratégicas.**

Es el momento de diseñar el plan de acción, determinar los procesos a realizar, los objetivos clave, los plazos de tiempo necesarios, y, diseñar también un plan de comunicación interna en la organización.

6. **Comunicar.**

Una parte fundamental es, siempre, informar y comunicar las líneas estratégicas de la organización, a todos los implicados en la propia organización.

Se precisa comunicar las líneas decididas, objetivos, procesos, acciones a realizar, los plazos planteados, así como los cambios que puedan ser necesarios en la propia organización del trabajo.

Se trata de un proceso fundamental, la primera clave de motivación es informar adecuada y claramente a todas las personas de la organización.

7. **Comprobación.**

Comprobar la evolución del proceso definido es fundamental para conocer su evolución y las medidas de corrección necesarias que puedan surgir durante su desarrollo.

De esta forma, ante las desviaciones los procesos pueden analizarse, comprender la dificultad y realizar los necesarios ajustes.

Como podemos ver, se presentan varias capacidades claras dentro de la toma de decisiones estratégicas y resultan indispensables en la competencia de liderazgo:

- Capacidad analítica.
- Capacidad de enfoque a problema y resolución.
- Capacidad generativa de posibilidades.

Como señalábamos anteriormente, dada la complejidad de estos procesos, resulta recomendable construir equipos eficaces en los que estas capacidades estén presentes, de esta forma el equipo se presenta como un sistema eficaz y liderado para situaciones complejas.

Todas las capacidades y todos los estilos están representados en un grupo eficaz y entrenado en este tipo de procesos, lo que favorece tanto el análisis de la situación, de los objetivos propuestos como el diseño de líneas estratégicas adecuadas para alcanzar los objetivos que la organización se propone.

1.2.2 Resolución de conflictos desde dirección

Los conflictos son inherentes a la vida. Cuando nos reunimos varias personas, con diferentes perspectivas, intereses, estilos, los conflictos pueden suceder, tenemos diferentes ideas respecto a las cosas, los procesos, las relaciones, nos construimos con diferentes valores y vemos la vida de diferente manera.

Cuando todo funciona adecuadamente y de forma fluida, podemos convivir sin demasiado conflicto. Sin embargo, cuando aparecen las dificultades, los problemas que no conseguimos resolver o relaciones que no acaban de encajar, los conflictos suelen aparecer.

Esto no supone necesariamente que tengamos que conflictuar como primera acción, pero la realidad es que lo hacemos. Cuando nos percibimos incapaces de solucionar problemas, en muchas ocasiones y de forma automática, terminamos en un conflicto.

La propia energía de malestar y su intensidad nos llevan de forma automática e impulsiva a conflictuar en numerosas ocasiones.

En numerosas ocasiones, simplemente nos falta perspectiva, también comunicación, capacidad para entender los diferentes puntos de vista, y, en múltiples ocasiones necesitamos aprender, diseñar, nuevas formas de solucionar dificultades y problemas antes de organizar un conflicto.

Una capacidad que nos permite reducir los conflictos e incrementar los resultados es el enfoque consciente a problema y resolución.

Sin embargo, este enfoque requiere una buena capacidad para regular nuestras emociones, especialmente el enojo, el enfado, y, además, herramientas para resolver problemas en lugar de generar conflictos. Un enfoque diferente de nuestras capacidades que requiere una buena regulación emocional.

Veremos este aspecto en un capítulo posterior, cuando hablemos de inteligencia emocional y manejo del estrés.

Un esquema que puede comenzar nuestro camino para reducir los conflictos y, sobre todo actuar de diferente forma, con enfoque a resolución y no a confrontación es el siguiente:

Emoción – reacción

Esta es la reacción emocional habitual, en base a impulsos provocados por las emociones.

Cada emoción, de forma inconsciente y automática nos genera un tipo de acción.

EMOCIÓN - REGULACIÓN EMOCIONAL - ANÁLISIS - RESOLUCIÓN

Para realizar un enfoque a problema-resolución, en lugar de generar confrontaciones, necesitamos aprender a manejar las emociones, su intensidad, transformarlas en información.

Finalmente, decidir un curso de acción con enfoque a resolución de problemas.

Uno de los aspectos esenciales en el manejo de conflictos es ser proactivo. Si vemos que se producen malentendidos, rencillas o ciertas confrontaciones solemos ignorarlos, por inercia y por miedo a generar más problemas.

Sin embargo, detectar estas situaciones y afrontarlas en su comienzo, es una de las mejores opciones que podemos realizar.

Recordemos que los cambios, los riesgos percibidos, la incertidumbre, la falta de información y de control, suelen ser aspectos que generan malestar, también el estrés, un paso posterior al malestar, y este se puede transformar en energía de conflicto.

Resulta tremendamente habitual, por ello, el enfoque a solución de problemas es una de las mejores estrategias a seguir, afrontar el problema antes de que llegue a convertirse en un conflicto.

La dirección de una organización no tiene que resolver todos los conflictos que se produzcan, pero si debe establecer una política orientada a resolverlos en lugar de mantenerlos, y establecer procedimientos y protocolos adecuados para que estos conflictos no se mantengan y puedan resolverse.

Aspectos esenciales en la resolución de conflictos:

1. **Conocer el conflicto.**

Contar con información de las diferentes partes en conflicto. En esta primera fase no se trata de valorar, mucho menos juzgar y buscar una rápida solución.

Se trata de escuchar y tener toda la información posible desde una posición lo más imparcial posible.

Conocer el conflicto significa poder decidir al respecto. No todos los conflictos son iguales, ni requieren el mismo proceso.

Como ejemplo: un problema de carencia de recursos puede generar conflictos por el malestar y estrés asociado. Sin embargo, un conflicto por situaciones de acoso o abuso tiene una muy diferente naturaleza y debe tratarse de diferente manera.

2. **Escuchar activamente.**

Significa escuchar con interés en la información, tomar notas, mostrar implicación en el proceso e interés por encontrar una solución de beneficio para todas las partes.

Podemos escuchar a diferentes niveles, la información instrumental, lo que la situación supone para cada persona, el nivel de riesgo percibido, etc.

3. **Determinar el tipo de conflicto-problema.**

Conocer el tipo de conflicto-problema presentado, valorar varias posibilidades, consultar con otros miembros, encargados, etc. Analizar calmadamente cuál puede ser una línea de interés para las partes y para la organización.

Es importante conocer cómo afecta al desarrollo del trabajo de las partes, a su eficacia y el riesgo de fracaso o pérdida percibido.

4. **Generar posibilidades.**

Es importante generar posibilidades de resolución, así como tratar de implicar a las partes en tales posibilidades. Llegar a acuerdos es la forma más efectiva de conseguir solucionar un conflicto. La percepción de que no exista un perdedor y un ganador es fundamental, siempre que esto sea posible, ya que existen diferentes tipos de conflictos.

Tratar de establecer compromisos entre las partes que resulten de beneficio o al menos de no pérdida para las partes.

Realizar un seguimiento de la situación, de los resultados y de la situación del conflicto o de su transformación.

Un conflicto, en muchos casos, surge de un problema no resuelto, no siempre, pero sí en muchos casos. Por lo tanto, resolver un conflicto puede suponer un gran beneficio, no solo para las personas involucradas, sino para la propia organización a medio y largo plazo.

De todas formas, debemos señalar que, si bien es una de las capacidades que una dirección debe tener, hemos de tener siempre presente que la dirección no puede estar solucionando los conflictos diarios, ya que sus funciones son otras y de carácter general.

Lo que sí es de importancia es que exista una clara política de empresa al respecto, un departamento o área donde los conflictos puedan exponerse de forma ordenada y en un contexto de respeto, quizá un departamento de recursos humanos que cuente con preparación, capacidad y entrenamiento en resolución de conflictos.

Los conflictos no son agradables, se viven como atascos, sin embargo, negarlos, no favorece el funcionamiento de la organización.

Si bien dirección no tiene que estar resolviendo todo tipo de conflictos de la organización, ni es su función, ni resulta eficaz que conozca el clima de la organización y los conflictos que pueden surgir, ya que se trata de información importante para la dirección de la organización, también para comprender procesos de atasco, dificultades, etc.

Esta información, este mapa, le permitirán comprender necesidades respecto a política de empresa, recursos necesarios, dificultades y otros temas que configuran la realidad de la propia organización.

1.3 EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

La evaluación de competencias directivas es un tema de verdadera importancia. El adecuado desempeño del puesto es siempre importante, tanto para la organización como para la persona trabajadora, ser capaz de desempeñar tu trabajo adecuadamente y contar con recursos para ello, supone, no solo eficacia y eficiencia, sino que se trata de una verdadera prevención de riesgos psicosociales.

Podemos señalar diferentes momentos para la evaluación por competencias en directivos de organizaciones:

- Proceso de selección en dirección. Adecuar procesos a necesidades.
- Evaluación durante desempeño para valorar adecuación y necesidades detectadas.
- Evaluación para nuevos aprendizajes y entrenamientos en capacidades.

Proceso de selección, evaluación de capacidades

Para que una organización funcione y avance adecuadamente debe contar con una dirección adecuada a los objetivos y cultura de tal organización.

Hemos visto los dos grandes bloques necesarios en dirección y liderazgo.

- Capacidad organizativa.
- Capacidad relacional.

Sabemos que ambas son necesarias y fundamentales, también que, en general en cada estilo una es prioritaria sobre la otra.

La empresa debe determinar las capacidades de cada una de estas competencias que resultan necesarias en el tipo de dirección de la empresa.

Recordemos estas capacidades:

CAPACIDAD ORGANIZATIVA

- Tener una visión del sistema que lidera.
- Tener una visión de la situación del sistema que lidera en el exterior.
- Analizar la cultura de la empresa, historia y modelo organizativo adecuado.
- Establecer objetivos claros y reducir la incertidumbre.
- Organización y planificación. Diseño de procesos generales de desarrollo.
- Mostrar procesos a largo, medio y corto plazo.
- Reducir la incertidumbre y convertirla en posibilidades ejecutivas.
- Toma de decisiones estratégicas.

CAPACIDAD RELACIONAL

- Transmitir visión y objetivos de forma clara y operativa.
- Establecer un modelo cultural relacional en la empresa.

- Comunicación clara y operativa tanto interna como externa a la empresa.
- Prevención y resolución de conflictos organizativos.
- Disponer de modelos de regulación ante riesgo y estrés, capacidad analítica y resolutiva.
- Iniciativa, capacidad resolutiva-generativa de posibilidades.

La evaluación de estas capacidades debe siempre realizarse por parte de especialistas conocedores del proceso. La evaluación es un proceso complejo que no debe dejarse en manos de no profesionales en el tema.

Evaluación durante el desempeño

Realizada la selección y después de un tiempo de aclimatación y adecuación a la organización, puede plantearse un proceso de evaluación, tanto del desempeño, como del aprendizaje, capacitación y entrenamiento para mejorar las capacidades directivas y, por lo tanto, favorecer el desarrollo de la organización, a través de la adecuación y capacitación de su dirección.

La evaluación de competencias, tanto para cargos directivos, como para otros cargos, permite una mejora continua a través del aprendizaje.

Realizar una evaluación nunca es tarea sencilla, ya que tiene una connotación de examen que genera siempre cierto nerviosismo, no nos resulta fácil valorarse.

Realizar una evaluación presenta siempre la necesidad de establecer una rigurosa planificación y una clara información al respecto, así como contar con profesionales especializados en este tipo de procesos evaluativos.

Objetivo de la evaluación

Resulta muy importante determinar para qué se realiza la evaluación, cuál es el origen de la misma. No se trata del mismo proceso cuando se establece una evaluación para desarrollar capacidades para la mejora continua y desarrollo de la organización, que, por ejemplo, cuando se realiza una evaluación de competencias tras un fracaso importante, o ante una estrategia fallida, con un riesgo de posible despido.

Aspectos clave a tener en cuenta:



Necesitamos conocer el objetivo de la evaluación para determinar cómo debemos realizarla.

Comunicación

Tanto el objetivo y el proceso, como el resultado de la evaluación que se va a realizar, deben comunicarse previamente, de esta forma el proceso puede realizarse adecuadamente para todos, igualmente los resultados deben siempre ser comunicados.

Conocer el motivo de una evaluación resulta fundamental, tanto para poder realizar un proceso profesional y adecuado, organizado en base a finalidad, como para diseñar el proceso y conocer claramente qué peso tendrán los resultados y de qué forma se utilizarán, es decir el objetivo de tal proceso evaluativo.

Organización

Es importante determinar qué queremos conseguir, qué información nos resulta esencial para el proceso de evaluación en el que se está trabajando, y, como en todo proceso, esta información depende del objetivo planteado, de la finalidad de la evaluación que se va a realizar.

¿Para qué evaluamos?

- Para una toma de decisiones estratégica respecto a la dirección.
- Para diseñar procesos de aprendizaje y entrenamiento en capacidades organizativas.
- Para determinar si la selección ha sido la adecuada en una primera fase.
- Para establecer un modelo cultural coordinado.

Resulta de mayor utilidad que una dirección cuente, de partida, con las capacidades base requeridas para tal organización, las estructuras fundamentales. Tengamos en cuenta que, ciertas capacidades técnicas, pueden desarrollarse con programas de entrenamiento o con planes de carrera, pero las competencias clave deben existir en el proceso de selección.

Es necesario comunicar a las personas que serán evaluadas cómo funciona el sistema de evaluación y las razones por las cuales se realiza.

Es decir, finalidad, proceso y resultados-consecuencias de tal evaluación.

Proceso de evaluación de competencias

Establecer las competencias que se requieren evaluar, y el proceso que resulta eficaz y adecuado para realizar tal evaluación.

Este análisis resulta fundamental para que el proceso evaluativo sea adecuado y mida aquellos que pretendemos determinar.

Entre las competencias que pueden evaluarse están:

- Liderazgo, capacidad de visión y pensamiento sistémico.
- Coherencia con los valores de la organización.
- Capacidad estratégica.
- Orientación al logro de objetivos.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación externa e interna.
- Orientación a personas y cultura.

Planificar el proceso de evaluación

Como decíamos, es importante contar con una planificación adecuada, puede realizarse en una sesión, varias sesiones, y también, obviamente, contemplar las necesidades de trabajo de la persona que está siendo evaluada.

La finalidad de la evaluación determinará el tipo de proceso que resulta coherente realizar.

Modelo de evaluación

Existen diferentes modelos de evaluación, también programas específicos diseñados para ello.

Podemos realizar entrevistas especializadas, modelos de 360 grados, donde participan otras personas, tanto del equipo como trabajadores.

Se pueden realizar cuestionarios especializados, simulaciones de situaciones, pruebas de desempeño, análisis de casos, etc.

La finalidad de la evaluación, aquello que queremos conocer, determinará el modelo evaluativo que deberemos utilizar.

Comunicar feedback de resultados

Resulta necesario e imprescindible comunicar y explicar los resultados obtenidos en la evaluación. Es un momento importante tanto en lo profesional como en lo personal por lo que esta parte del proceso cobra una gran importancia y debe ser coherente con lo comunicado al inicio del proceso.

Se debe realizar de una forma objetiva y respetuosa para con la persona, señalando sus fortalezas y sus posibles áreas de entrenamiento y mejora. Una comunicación profesional y preparada es siempre necesaria.

Se pueden establecer, en este momento, posibilidades de compromiso común en procesos de aprendizaje, entrenamiento para la persona, de forma que se establezca un beneficio tanto para la organización como para la persona evaluada en el desarrollo de sus capacidades.

1.4 CASOS PRÁCTICOS: LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Para realizar un proceso de gestión del cambio se requiere, previamente, un análisis sobre la dirección y estructura del cambio a realizar, el origen de tal planteamiento de cambio, y un plan de trabajo bien elaborado, estructurado en fases necesarias.

De igual forma se precisa un equipo responsable y colaborador en tal proceso de cambio.

La gestión del cambio puede darse en diferentes aspectos:

- Mantener la competitividad en el mercado y sector.
- Adaptación a nuevos procesos y tecnologías.
- Superar nuevos retos del mercado socioeconómico.
- Modificaciones culturales y modernización organizativa.
- Nuevas líneas estratégicas organizativas.
- Cambio en la organización del trabajo.
- Cambios en la cultura de la organización.

La gestión del cambio nunca es un proceso fácil y sencillo, todo cambio requiere un esfuerzo extra de realización. Los seres humanos construimos rutinas a lo largo de los años, esas rutinas nos facilitan el trabajo y reducen los esfuerzos.

Todo proceso de cambio requiere construir nuevas rutinas y un mayor esfuerzo e inversión energética. Por todo ello, y, de forma natural, todo cambio presenta resistencias, tanto personales como organizativas, requiere una serie de pasos que resultan imprescindibles.

Pasos necesarios en la realización de procesos de cambio:

- Debe organizarse adecuadamente y con objetivos claros.
- Establecer un equipo responsable y colaborar.
- Se precisa contemplar dificultades y riesgos.
- Establecer una planificación por etapas.
- Comunicar y explicar adecuadamente a toda la organización.
- Revisar consecución de etapas y objetivos.
- Modificar los aspectos que se precise durante el proceso.
- Confirmar la adecuación y los posibles conflictos o picos de estrés.
- Escuchar activamente a las personas implicadas en el cambio.
- Realizar el proceso con templanza y calma.
- Reforzar los comportamientos para el cambio.
- Mostrar los resultados obtenidos durante el proceso: feedback.

Las personas y los sistemas tienen una mayor tendencia al mantenimiento de rutinas que al cambio de estas rutinas.

Todo cambio supone un esfuerzo extraordinario, modificación de pautas y estructuras de trabajo, nuevos conocimientos y capacidades, aprendizajes, nuevas formas de hacer y, en definitiva, mayores riesgos de error o incertidumbre que en una situación conocida y convertida en rutinas.

Un plan de gestión del cambio implica a muchas personas y debe ser una estrategia completa, se debe organizar un mapa detallado que resulte de utilidad para todas las personas implicadas.

Igualmente, las dificultades presentadas por las personas implicadas deben escucharse, así como se deben ofrecer recursos con relación a las dificultades encontradas. Cuando las personas perciben apoyo real en el proceso de cambio, se incrementan las posibilidades de que se impliquen en el proceso.

Modelos de gestión del cambio

Dentro de los modelos prácticos para la gestión del cambio en las organizaciones destacamos varias posibilidades.

Como señalábamos, al comienzo, respecto a las capacidades de liderazgo y bloques principales, organización y relación, los modelos de cambio suelen presentar una orientación prioritaria, dependiendo del tipo de cambio a realizar.

Sin embargo, el verdadero cambio requiere ambos bloques, estructura y organización, así como contemplar aspectos más relacionales, comunicativos y psicológicos, no olvidemos que la organización la componen personas, ambos aspectos deben contemplarse.

Modelo Kotter: estructura y comunicación

John Kotter, experto en liderazgo y profesor de Harvard Business School, presenta un modelo en ocho pasos orientado para cambios complejos.²

2 <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>

1. Crear un sentido de **urgencia**:
Para inspirar a las personas a actuar con motivación y propósito.
2. **Construir una coalición guiada**:
Personas comprometidas y con una coordinación adecuada.
3. **Desarrollar una visión estratégica**:
Explicar claramente las diferencias que se buscan. Plantear los beneficios del cambio a futuro y operativizarlo.
4. **Organizar un equipo de voluntarios**:
El cambio a gran escala sólo puede ocurrir cuando un gran número de personas se unen en torno a una oportunidad común. No solo de forma individual, sino un grupo unido que puede conseguirlo.
5. **Permitir la acción eliminando obstáculos y barreras**:
Elimina los obstáculos que ralentizan las cosas o crean obstáculos para progresar. Facilitar el proceso de cambio.
6. **Genera victorias a corto plazo**:
Dividir el proceso por etapas, y alcanzar objetivos de proceso permite reforzar las acciones y mantener el proceso de cambio.
Comunicar estos logros de etapa resulta esencial.
7. **Mantener la aceleración**.
Presionar tras el primer resultado para incrementar la credibilidad en el proceso.
8. **Institucionalizar el cambio**.
Articular las conexiones entre los cambios y el éxito organizativo.

Modelo ADKAR: enfocándonos en las personas

El modelo ADKAR de Gestión del Cambio es un método orientado a resultados que tiene como objetivo limitar la resistencia al cambio organizacional.

Fue creado por Jeffrey Hiatt, pone el foco en las necesidades y la preparación individual para el cambio, dividiéndolo en cinco etapas.³

3 <https://lemonlearning.com/es/blog/modelo-adkar-5-pasos-para-un-cambio-exitoso>

Etapas del modelo ADKAR para la gestión del cambio:

1. **A-Awareness (Conciencia):**

Crear conciencia sobre la necesidad y los objetivos del cambio.

2. **D-Desire (Deseo):**

Generar un deseo genuino de participar en el cambio y adoptar los nuevos comportamientos.

3. **K-Knowledge (Conocimiento):**

Brindar la capacitación y el conocimiento necesarios para comprender y aplicar los cambios.

4. **A-Ability (Habilidad):**

Desarrollar las habilidades requeridas para desempeñarse de manera efectiva en el nuevo entorno.

5. **R-Reinforcement (Refuerzo):**

Proporcionar apoyo continuo y feedback positivo para reforzar los nuevos comportamientos y prevenir resistencias.

En este modelo, los dos primeros puntos se centran en las personas como base fundamental para poder realizar cambios.

Es importante, para conseguir un proceso de cambio contar con las personas que componen la organización, por ello la comunicación clara, efectiva y la transmisión del proceso resultan fundamentales.

La resistencia o el rechazo al cambio, como se ha comentado anteriormente, es una reacción natural en personas, grupos y organizaciones. Por lo que tener en cuenta estos aspectos, resulta de fundamental importancia. Son las personas las que realizan el cambio, por lo tanto, tener en cuenta a las personas es un punto fundamental.

Generar cambios requiere un esfuerzo extra, después de haber construido rutinas de trabajo, resulta mucho más fácil mantenerlas y requiere menos esfuerzo, puesto que hemos automatizado muchos comportamientos. Contemplar esta realidad significa poder realizar un cambio adecuado.

¿Qué puede ayudarnos?

- Una visión realista del cambio y de su habitual rechazo. Aceptándolo como parte natural del proceso.
- Organizar un equipo para el proceso de cambio.
- Comunicar con claridad el proceso a realizar.
- Potenciar beneficios del cambio y el esfuerzo para todas las personas.
- Realizar un proceso accesible y pedagógico.
- Estar disponible ante dificultades.
- Establecer un liderazgo de templanza durante el cambio.
- Destacar los logros conseguidos y las mejoras realizadas.
- Devolver feedback sobre el proceso.
- Reconocer los esfuerzos realizados y felicitar a las personas por los logros.

Sistema de evaluación 360°

Este modelo implica a diferentes figuras, puestos y roles en la evaluación.

Recoge las percepciones de otras personas sobre el desempeño del liderazgo, pueden ser colaboradores, clientes, grupos en relación, etc. Tiene como objetivo establecer un sistema más objetivo desde diferentes perspectivas, la propia y la de las personas en relación.

Sin embargo, la evaluación es un proceso complejo que implica muchos aspectos personales, así como el modelo de relación, conviene ser analítico y objetivo en el proceso, profesionalizar la evaluación, y establecer modelos de respeto que sean lo más objetivos posibles.

En este caso la evaluación debe ser realizada por profesionales capaces de mantener en proceso de forma adecuada.

1.5 EJERCICIO

- Cuales considera que son sus principales capacidades de liderazgo, capacidades directivas.
- Cuales considera que son sus fortalezas en el manejo de conflicto.
- Qué capacidades de liderazgo considera que debe trabajar.
- Qué objetivos específicos se plantea para desarrollar estos aspectos y mejorar su capacitación.
- Analice su experiencia en procesos de liderazgo y dirección. Destaque los aspectos principales.

1.6 CUESTIONARIO

1. ¿Qué tres aspectos clave componen una competencia según el manual?

- a) Conocimiento, creatividad y ejecución individual.
- b) Conocimiento, capacidades de ejecución y adecuación profesional.
- c) Liderazgo, gestión y planificación.
- d) Visión, planificación y evaluación.

2. ¿Qué se entiende por capacidad organizativa en un líder?

- a) Habilidad para motivar equipos.
- b) Conocimiento técnico sobre finanzas.
- c) Visión sistémica, planificación y reducción de incertidumbre.
- d) Capacidad para controlar emociones en el trabajo.

3. ¿Cuál es una diferencia clave entre liderar y gestionar?

- a) Liderar se centra en la ejecución, gestionar en la inspiración.
- b) Liderar implica influencia y motivación; gestionar, procesos y organización.
- c) Gestionar requiere creatividad; liderar, orden.
- d) No hay diferencia significativa.

4. ¿Qué característica NO se menciona como esencial según el World Economic Forum?

- a) Inteligencia emocional.
- b) Autoestima.
- c) Formación técnica avanzada.
- d) Visión estratégica.

5. ¿Qué capacidad se destaca para tomar decisiones estratégicas?

- a) Capacidad artística.
- b) Pensamiento analítico y generativo.
- c) Habilidad deportiva.
- d) Memorización de datos.

6. ¿Cuál es el objetivo principal de una evaluación de competencias directivas?

- a) Aprobar un curso.
- b) Promover a todo el personal.
- c) Adecuar capacidades a los objetivos de la organización.
- d) Eliminar el estrés organizacional.

7. ¿Qué modelo se recomienda para evaluar desde múltiples perspectivas?

- a) Evaluación monolítica.
- b) Método de roles múltiples.
- c) Evaluación 360 grados.
- d) Evaluación departamental.

8. ¿Qué función cumple el feedback en el liderazgo?

- a) Reforzar la autoridad.
- b) Castigar errores.
- c) Mejorar la relación con superiores.
- d) Aprendizaje continuo y desarrollo de equipos.

9. ¿Qué concepto vincula la dirección con el bienestar del trabajador?

- a) Productividad.
- b) Evaluación financiera.
- c) Prevención de riesgos psicosociales.
- d) Evaluación de clientes.

10. ¿Cuál es una tarea esencial al comunicar resultados de una evaluación?

- a) Minimizar la importancia de los resultados.
- b) Mostrar solo los errores.
- c) Comunicar con objetividad y respeto.
- d) Hacerlo informalmente.

Respuestas correctas

1-B

2-C

3-B

4-C

5-B

6-C

7-C

8-D

9-C

10-C