

Coordinador: **Roberto Rabouin**  
**Luis María Astarloa - Roberto Bataller - Luis Berdiñas - Graciela Bocchi**  
**Daniel Cucchi - Rolando Giolo - Liliana Gnazzo - José Luis Revah - Víctor Tomas**

# Habilidades directivas

para un nuevo *management*



# Habilidades directivas para un nuevo *management*

## **Autores**

Roberto Rabouin

Luis María Astarloa - Roberto Bataller - Luis Berdiñas

Graciela Bocchi - Daniel Cucchi - Rolando Giolo

Liliana Gnazzo - José Luis Revah - Víctor Tomas



Argentina • Brasil • Chile • Colombia • Costa Rica • España  
• Guatemala • México • Perú • Puerto Rico • Venezuela

## Datos de catalogación bibliográfica

Luis María Astarloa, Roberto Bataller, Luis Berdiñas,  
Graciela Bocchi, Daniel Cucchi, Rolando Giolo,  
Liliana Gnazzo, Roberto Rabouin, José Luis Revah,  
Víctor Tomas

Habilidades directivas para un nuevo *management*.  
1a ed. - Buenos Aires

Prentice Hall - Pearson Education, 2008

ISBN: 978-987-615-058-3

Formato: 17 x 23 cm

Páginas 376

1. Administración

CDD 650

### **EDITORIA:**

María Fernanda Castillo  
fernanda.castillo@pearsoned.cl

### **CORRECCIÓN DE ESTILO:**

Daniel Soria / Alessandra Canessa

### **DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:**

Ursula Capuñay R.

### **DISEÑO DE TAPA:**

Víctor Goyburo

### **DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:**

Roberto Rabouin

### **AUTORES:**

Luis María Astarloa - Roberto Bataller - Luis Berdiñas - Graciela Bocchi - Daniel Cucchi  
Rolando Giolo - Liliana Gnazzo - Roberto Rabouin - José Luis Revah - Víctor Tomas

Primera Edición, 2008

D.R. © 2008 por Pearson Education Argentina S.A.  
Av. Belgrano 615, piso 11  
(C1092AAG) Ciudad Autónoma de Buenos Aires

**Prentice Hall** es una marca registrada de **Pearson Educación de México S.A.** de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

ISBN: 978-987-615-058-3

Impreso en Argentina / Printed in Argentina

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XIII
<i>por Roberto Rabouin</i>	
<b>CAPÍTULO I LIDERAZGO GERENCIAL</b> .....	1
<i>por Luis María Astarloa</i>	
Introducción.....	3
1. Todos somos conducidos y guiados. Ser y no parecer .....	5
2. Qué es liderar. El líder como pastor, como puente y creador de vínculos.....	6
3. Las personas son un fin en sí mismas y, además, son lo más importante y lo más valioso en una organización .....	14
4. Quién puede ser un líder .....	16
5. Capacidades del líder .....	19
5.1 Capacidad de ver, y poder ver sistemas .....	20
5.2 Capacidad de definir, presentar y proponer desafíos, objetivos y metas.....	24
5.3 Capacidad de planear .....	27
5.4 Capacidad de administrar recursos .....	28
5.5 Capacidad de comunicar y de compartir información .....	28
5.6 Capacidad de motivar .....	29
5.7 Capacidad de desarrollar a las personas.....	30
5.8 Capacidad de administrar conflictos .....	32
6. Liderazgo y el modelo de las cuatro I .....	33
6.1 Iluminar .....	35
6.2 Ilustrar .....	36
6.3 Integrar.....	37
6.4 Impartir.....	38
7. Pastillas de liderazgo.....	38
Bibliografía .....	54

<b>CAPÍTULO II <i>EMPOWERMENT</i> Y DELEGACIÓN</b> .....	55
<i>por Daniel Cucchi</i>	
Introducción .....	57
1. Marco conceptual .....	57
1.1 Exigencias de la organización actual .....	57
1.2 ¿Qué factores cambiaron?.....	59
2. <i>Empowerment</i> .....	60
2.1 ¿Qué es el <i>empowerment</i> ?.....	60
2.2 Cultura jerárquica versus cultura de <i>empowerment</i> .....	60
2.3 Cómo generar <i>empowerment</i> en nuestros colaboradores.....	62
3. Liderazgo .....	62
3.1 ¿Qué quiero ser yo? .....	62
3.2 Los ámbitos del liderazgo .....	63
4. El liderazgo situacional .....	64
4.1 ¿En qué consiste el liderazgo situacional? .....	64
4.2 Los estilos de liderazgo.....	67
4.3 El nivel de desarrollo de un colaborador .....	69
4.3.1 Competencias .....	70
4.3.2 Compromiso.....	72
4.3.3 Nivel de desarrollo de un colaborador.....	72
4.4 Relación entre liderazgo situacional y nivel de desarrollo de un colaborador .....	74
4.5 Cuándo utilizar cada estilo de liderazgo ( I ).....	75
5. La delegación .....	75
5.1 Delegar delega cualquiera, delegar bien NO .....	76
5.2 ¿Qué es la delegación? .....	76
5.3 El proceso de delegación .....	77
5.3.1 Definir las tareas a delegar .....	77
5.3.2 Identificar qué debemos y qué no deberíamos delegar .....	78
5.3.3 Controlar el avance del trabajo .....	79
5.3.4 La revisión.....	79
5.4 Peligros de no delegar con eficacia .....	80
6. El continuo de la conducta de liderazgo .....	80
7. Resumen .....	82
Bibliografía .....	84

**CAPÍTULO III COACHING Y MENTORING:****UN VIAJE HACIA EL INTERIOR DE LOS PROCESOS HUMANOS**..... 85  
*por José Luis Revah*

1. La dimensión del riesgo (o ver lo que no vemos).....	88
2. La aparición del <i>coaching</i> y otras prácticas similares.....	89
La acepción <i>coaching</i> .....	90
La acepción <i>mentoring</i> .....	91
¿Qué es y qué no es <i>coaching</i> ?.....	91
3. Aprendizaje en el <i>coaching</i> : ¿aprender a qué?.....	94
4. Cómo generar el proceso de <i>coaching</i> .....	98
El proceso en movimiento (la dinámica del <i>coaching/mentoring</i> ).....	107
El aporte de la concepción sistémica.....	107
5. Concluyendo el viaje: volvamos a emerger.....	108
Bibliografía.....	111

**CAPÍTULO IV TRABAJO EN EQUIPO**..... 113  
*por Luis A. Berdiñas Richard*

Introducción.....	115
1. Estableciendo el contexto.....	116
2. Breve reseña histórica.....	118
3. Un nuevo paradigma organizacional.....	119
4. Características diferenciales entre los grupos de trabajo y los equipos de trabajo.....	126
5. La importancia de los valores en los equipos de alto rendimiento.....	128
6. El perfil de los equipos de alto rendimiento.....	133
7. La analogía entre el <i>iceberg</i> y las organizaciones.....	134
8. Etapas de desarrollo de los equipos.....	136
9. El liderazgo en los equipos de alto rendimiento.....	143
10. Las disfunciones básicas en los equipos de trabajo.....	146
Bibliografía.....	161

<b>CAPÍTULO V GESTIÓN DEL CAMBIO</b> .....	163
<i>por Rolando Giolo</i>	
Introducción .....	165
1. Paradigmas.....	167
2. Las personas, las organizaciones y el cambio .....	170
2.1 Algunas características del cambio.....	171
2.1.1 El cambio y las organizaciones .....	171
2.2 El cambio y las personas .....	172
3. Tipos de personas y reacciones .....	174
4. Habilidades para gestionar .....	175
4.1 Qué es necesario saber para gestionar el cambio eficazmente .....	176
4.1.1 Aprender a aprender .....	176
4.1.2 Aprender a gestionar el cambio .....	177
4.1.3 Aprender a innovar.....	180
5. Elementos contrarios a la gestión eficaz del cambio.....	181
5.1 Poca claridad y compromiso de parte de la alta dirección.....	181
5.2 Falta de coherencia de la AD y mandos medios.....	182
5.3 Comunicación eficaz y oportuna .....	182
6. Elementos a tener en cuenta en la gestión del cambio .....	183
6.1 Movilidad de los escenarios .....	183
7. Un modelo propuesto para la gestión del cambio .....	185
7.1 El modelo. Introducción.....	185
7.2 Funcionamiento del modelo. Modo de implementación.....	186
7.3 Descripción de las etapas. Interpretación global .....	188
7.3.1 Originante.....	188
7.3.2 Esencial.....	190
7.3.3 Identidad.....	192
7.3.4 Creativa .....	194
7.3.5 Ejecutiva.....	197
7.3.6 Afirmativa .....	198
7.3.7 Seguridad .....	200
8. Esquema general del modelo propuesto .....	202
8.1 Etapas y estrategias.....	202
Bibliografía .....	207

**CAPÍTULO VI NEGOCIACIÓN** .....209  
*por Liliana Gnazzo*

Introducción ..... 211

1. El proceso de negociación .....212

    1.1 Etapas del proceso de negociación ..... 213

2. Capacidad de negociación .....216

    2.1 Información .....217

    2.2 Poder negociador .....218

    2.3 Habilidad negociadora .....220

3. Percepción .....221

    3.1 Enfoque transaccional .....221

    3.2 Enfoque de Gestalt .....221

    3.3 Causas de las percepciones subjetivas .....222

    3.4 Profundizar y descubrir los datos .....222

4. El proyecto de negociación de Harvard .....223

    4.1 Intereses .....226

    4.2 Opciones .....227

    4.3 Legitimidad .....228

    4.4 Alternativas .....228

    4.5 Relación .....228

    4.6 Compromiso .....229

    4.7 Comunicación .....229

5. Los siete elementos como guía de la negociación .....231

    5.1 Intereses .....231

    5.2 Opciones .....231

    5.3 Legitimidad .....231

    5.4 Alternativas .....231

    5.5 Relación .....231

    5.6 Compromiso .....232

    5.7 Comunicación .....232

6. El desafío de negociar en el siglo XXI .....233

    6.1 Un nuevo paradigma: desarrollar el poder de la influencia .....234

    6.2 Disuadir, imponer o negociar .....234

Bibliografía .....238

<b>CAPÍTULO VII TOMA DE DECISIONES</b> .....	239
<i>por Víctor H. Thomas</i>	
Introducción .....	241
Qué es decidir. Lo negativo. Lo positivo.....	244
1. La toma de decisiones. La teoría del caos .....	245
2. La información. Su importancia .....	248
La intuición. Su importancia.....	251
Los elementos de la decisión .....	256
Requisitos .....	256
3. Tablero de control .....	257
Tipos de decisiones .....	258
Decisiones de inversión.....	258
4. Pasos a seguir .....	261
5. Fases de resolución de conflictos.....	263
6. Trampas mentales a la hora de decidir.....	264
Conclusiones .....	265
Bibliografía .....	267
<b>CAPÍTULO VIII PRESENTACIONES EFECTIVAS</b> .....	269
<i>por Graciela Bocchi</i>	
Introducción .....	271
1. El contenido de la presentación.....	273
1.1 Evite algunas tentaciones comunes.....	273
1.2 Formule y responda siempre estas preguntas organizadoras .....	274
1.3 Respete los siguientes pasos .....	274
1.4 ¿Cómo conviene organizar la secuencia de una presentación? .....	276
1.5 Factores organizativos .....	277
2. El presentador .....	279
2.1 Los recursos del presentador.....	280
2.2 El control de las emociones como garantía de buen desempeño .....	281
2.3 El logro de la empatía con la audiencia .....	284
2.4 Su herramienta fundamental: la voz .....	285
2.5 Reglas básicas para la exposición durante una presentación .....	286
3. El público a quien se dirige la presentación .....	287
4. A modo de síntesis .....	290
Bibliografía .....	295

<b>CAPÍTULO IX MODELO PARA EL DESARROLLO DE MÚLTIPLES INTELIGENCIAS</b> .....	297
<i>por Roberto Bataller</i>	
1. Las múltiples moradas del <i>management</i> .....	299
2. Primera herramienta. Explorando nuestro cerebro .....	300
Lateralidad, predominancia y conectividad cerebral .....	304
Explorando la corteza del lóbulo frontal .....	307
Programa de Brian Development aplicado a la corteza del lóbulo frontal .....	309
3. Segunda herramienta. La comunicación gestual .....	312
Distintos tipos de gestos .....	314
Zona superior del cuerpo .....	316
Distancias zonales .....	317
Formas de sentarse ante un escritorio .....	317
Diez tips a tener en cuenta en la comunicación gestual .....	318
4. Tercera herramienta. Programación neurolingüística (PNL) .....	319
10 tópicos centrales de la PNL .....	322
Características en los diferentes estilos .....	325
Facilitando la comunicación .....	326
5. Conclusiones .....	327
Cuestionario de revisión conceptual .....	327
Bibliografía .....	328
<b>CAPÍTULO X TIME MANAGEMENT: LA CLAVE DEL ÉXITO</b> .....	329
<i>por Roberto R. Rabouin</i>	
Introducción .....	331
1. El rombo de la efectividad .....	332
2. El modelo de los cuatro demandantes de tiempo .....	334
2.1 Patologías básicas en el manejo del tiempo .....	335
2.1.1 Patologías fuertes o agudas .....	336
2.1.2 Patologías débiles o combinadas .....	336
2.1.3 La patología de mayor riesgo para los ejecutivos: <i>workaholics</i> .....	338
2.2 Cómo avanzar con el modelo de los cuatro demandantes de tiempo .....	341
2.2.1 Cómo gestionar el tiempo familiar .....	341
2.2.2 Cómo gestionar el tiempo comunitario .....	342
2.2.3 Cómo gestionar el tiempo personal .....	344
2.2.4 Cómo gestionar el tiempo del trabajo .....	346
2.3 Cómo utilizar el modelo .....	348

2.4 Claves generales para manejar adecuadamente nuestro tiempo.....	349
2.5 Claves para manejar adecuadamente nuestro tiempo en el trabajo.....	351
2.5.1 Detecte las causas organizacionales de las pérdidas de tiempo.....	351
2.5.2 Analice la forma en que está manejando las reuniones.....	352
2.5.3 Cree agendas corporativas respetadas sí o sí.....	353
3. Conclusiones .....	354
Bibliografía .....	356
Conclusiones y despedida .....	357

## **Habilidades directivas: las verdaderas claves del éxito gerencial**

Son las ocho de la noche, usted va manejando camino a casa. La jornada ha sido larga, muchos problemas aparecieron en el horizonte y, como su hijo en los juegos electrónicos, ha logrado eliminar muchos apenas aparecieron, sin embargo, otros estallaron demasiado cerca y no pudo evitar que algunas *esquirlas* lo tocaran.

La escena se repite, con leves variantes, en las vidas de miles de ejecutivos a lo largo del planeta. Ahora bien, si esto es así, resulta muy interesante plantearse el origen de dichos problemas. En las sesiones de *coaching*, e incluso en los seminarios que dicto a lo largo y ancho de Hispanoamérica, cuando uno indaga sobre el origen de estos problemas cotidianos, resulta que más del 60% de ellos se originan en problemas humanos y no en problemas técnicos, financieros o competitivos.

El tema de las relaciones humanas, en cualquiera de sus facetas, está en el centro de la actividad de cualquier gerente, no importa cuál sea su nivel. Cada día, su capacidad de lograr un verdadero *trabajo en equipo*, de ejercer *liderazgo*, de *contener* y *motivar* a su gente, es la clave que define su éxito o fracaso, y junto con él, el éxito o fracaso de su compañía. Sin embargo, nuestras universidades empresariales siguen llenando el currículo de temas interesantes y novedosos desde lo estrictamente técnico, pero restringen todos estos temas vinculados a las “relaciones humanas” a alguna materia de “recursos humanos” y punto. O sea que más del 90% del currículo apunta a dar conocimientos técnicos específicos de finanzas, marketing, estrategia, operaciones, contabilidad, ventas, etc., mientras que aquello que ocupa el 60% o más de nuestros problemas apenas si aparece. ¿Es lógico esto?

Sin ninguna duda, *no*, pero esta es nuestra realidad: grandes profesionales que negocian intuitivamente, perdiendo todas las oportunidades que da una negociación trabajada a base de instrumental totalmente probado. Brillantes profesionales enfrentados a complejos procesos de cambio: fusiones, adquisiciones, cambios de las plataformas informáticas, nuevos productos, reingenierías, etc., sin tener una metodología para *gestionar los cambios* adecuadamente.

El problema más grave es que, en muchos casos, los mismos interesados no son conscientes *de todo lo que no saben*, y digo esto porque hay profesionales de los negocios que se han quedado, en muchos casos, en un modelo mental que hace suponer que liderar es sencillo y que se puede hacer intuitivamente, igual que motivar a la gente o gestionar cambios organizacionales, o lograr *presentaciones efectivas* o *tomar decisiones*, no es así.

Una situación muy ejemplificadora de esto es la *comunicación*. No conozco ni he conocido ninguna empresa —y he conocido cientos de empresas a lo largo de mi carrera— que no tenga problemas de comunicación, y lo más lamentable es que la mayoría de ellas tenía o tiene graves problemas de comunicación, con los costos inmensos que esto trae a la propia organización.

Y el problema de la comunicación no es que no hablemos en las empresas, ¡vaya si hablamos! Horas y horas, en cientos de reuniones, miles de *mails* y memorandos y, sin embargo... sólo logramos incomunicación. ¿Por qué será esto? Muy simple, porque la comunicación es compleja y la mayoría de las personas no ha aprendido a ejercerla apropiadamente, ya que la mayor parte de la comunicación es no verbal, y no conocemos toda la información gestual que el interlocutor nos brinda; tampoco conocemos cómo funciona nuestro cerebro; necesitamos desarrollar modelos de inteligencias múltiples.

Hoy hay el suficiente herramental como para conducir equipos de una manera verdaderamente profesional, utilizando conocimientos que han revolucionado la forma de ver las cosas, como la inteligencia emocional, la programación neuro-lingüística, la negociación basada en principios, el liderazgo trascendente y el liderazgo situacional, el *coaching* ontológico, los conceptos de modelos mentales, los aportes de la neurología, la psicología y la psiquiatría, etc., etc., etc. Si todo esto existe, ¿por qué insistir con la *intuición* o los *dígitos oscilantes*?

El tema a comprender, o sea la clave para dimensionar estos problemas, es definir cuál es nuestra misión como gerentes. Drucker lo ha definido con mucha precisión: “La misión fundamental del *management* es conseguir la actuación conjunta y eficaz de la gente hacia objetivos y valores comunes”. Si aceptamos esto, se comprenderá que hay una nueva profesión que no estamos definiendo adecuadamente. La inmensa mayoría de los gerentes son profesionales reconvertidos o devenidos en gerentes: ingenieros, contadores, economistas,

arquitectos, médicos, abogados, administradores, informáticos, etc., formados para manejar temas técnicos, no para lidiar con personas.

Son personas, en su inmensa mayoría, preparados para enfrentar un mundo *hard*, plagado de cosas reales y materiales, que deben conducirse en un mundo *soft*, que valora la imagen, las percepciones y se mueve al ritmo de sensaciones. Personas enfocadas en lo cuantitativo, sin ver que lo *cuanti* es sólo una representación matemática, e imperfecta, por cierto, de una realidad eminentemente cualitativa, que la supera ampliamente en complejidad y que la condiciona permanentemente.

En definitiva, los gerentes y ejecutivos exitosos destacan por su habilidad para decodificar los mensajes subyacentes de la realidad y fundamentalmente por saber interactuar con su entorno –clientes, accionistas, colaboradores y proveedores– de una forma eficiente y creativa. Hacer esto supone poseer un nuevo herramental de *habilidades directivas*, habilidades que se pueden y deben aprender de forma específica y detallada, de manera experta y de manos de expertos. Esto es lo que a continuación ponemos en sus manos en este libro. Usted debe decidir: ¿quiere ser un *profesional que gerencia* o ser un *gerente profesional*?

**Roberto R. Rabouin**



# Liderazgo gerencial

Luis María Astarloa



## **INTRODUCCIÓN**

A lo largo de este capítulo van a desarrollarse conceptos e ideas sobre los líderes, su estructura interna, su forma de ser como personas y sobre el liderazgo.

*Es más importante SER que hacer, y para hacer, hay que SER primero.*

Porque el liderazgo se edifica en el *ser* antes que en el *hacer*, se tratará de entrar en la interioridad de la persona que ejerce el rol de líder, para poder descubrir y conocer lo más profundamente cómo es él, y de esa manera comprender mejor la razón de su obrar.

A las personas se las puede conocer por sus acciones, es verdad. Pero para poder aprender y aprehender de ellas es muy bueno, antes de poner atención en lo que hacen, conocer sus pensamientos y sentimientos, su equilibrio emocional, su capacidad de escucha, su escala de valores y sus prioridades.

Además, va a ser de mucha utilidad conocer qué batallas internas han librado o libran aún con ellas mismas para poder superarse como personas.

Sabiendo cómo son los líderes por dentro, se podrá luego centrar la atención en lo que ellos hacen para lograr ser emprendedores e impulsores, para poder desafiar,

orientar, guiar y, sobre todo, ser creadores de redes y fuentes de unión e integración entre las otras personas que están en su círculo de influencia.

¿Qué es lo que hace que las personas sigan a alguien?

*El buen líder ayuda a crecer.*

El lector debería preguntarse en este momento si alguna vez en su vida profesional tuvo la experiencia de haber compartido momentos con un auténtico líder. En caso afirmativo, debería pensar qué fue lo que le atrajo, por qué sintió que quería estar cerca de él y por qué valía la pena acompañar a esa persona y ser un miembro de ese equipo.

Podría pensar también cuáles fueron los momentos en su vida profesional en que creció en forma integral como persona. Seguramente confirmará, luego de buscar dentro de sí las respuestas a estas preguntas, que se sintió verdaderamente contenido, guiado y apoyado por alguien de quien podía aprender mucho más que la técnica y la teoría.

Esta experiencia, vivida por quien esto escribe, seguramente ayudará a comprender por qué se ha decidido poner más foco en el ser que en el hacer.

En un curso de liderazgo, una de las personas participantes me preguntó si se iban a presentar y a enseñar herramientas que a él le ayudaran a convertirse en líder.

La primera respuesta que recibió lo desilusionó, ya que se le expresó que no hay herramientas de *management* y técnicas infalibles ciento por ciento efectivas que transformen a una persona en un líder implacable.

La segunda respuesta lo deprimió aún más, al oír que ser líder no pasa por “aplicar herramientas y técnicas”, motivo por el cual el curso no contemplaba la ejercitación propia de las clases de escenificación y de actuación.

Hasta aquí venía todo muy mal, y este participante ya comenzaba a preguntarse qué estaba haciendo allí sentado perdiendo el tiempo en un curso que de nada le iba a servir, y que en nada iba a cubrir sus expectativas. La tercera respuesta lo tranquilizó, porque se le dijo que en realidad sí hay una herramienta muy especial, de enorme e indispensable utilidad, necesaria y suficiente para ejercer el liderazgo, y que ella debe tratar de pulirse como un diamante para ser eficaz. Esa herramienta debe aplicarse con sabiduría, paciencia y mucha humildad.

“¿Cuál es esa herramienta?”, preguntó. “Usted mismo”, fue la respuesta.

*En cada uno, en cada persona, está todo lo necesario para convertirse en líder.*

*En cada uno, dentro de cada persona, está todo lo que impide poder convertirse en líder.*

En cada uno está todo lo necesario para transformarse en un líder eficaz, que verdaderamente pueda despertar, guiar, orientar, desafiar y conducir a los demás.

## **I TODOS SOMOS CONDUCIDOS Y GUIADOS. SER Y NO PARECER**

*Todos fuimos guiados y conducidos por alguien en algún momento de nuestra vida.*

En momentos trascendentes de la vida, cuando se era niño o cuando se era alumno, seguramente se recibió de otros orientación, consejo y dirección. Los propios padres, junto a otras personas, ejercieron ese rol con cada uno en distintas etapas de su crecimiento. La vida misma nos ha ido poniendo frente a diferentes personas que tuvieron que actuar como guías y tutores, aunque no siempre se haya tenido conciencia de ello.

En la vida adulta, por ejemplo, ¿cuántas veces ha tenido que ponerse en las manos de un médico para que bajo su conducción, guía y cuidado, se pueda salir adelante de algún problema de salud?

Sentir el deseo de despertar, orientar, conducir y guiar a otras personas pone al aspirante a líder frente a la necesidad de ejercitar muchas aptitudes, actitudes y cualidades que tal vez necesite desarrollar y fortalecer. El líder es alguien que debe actuar de determinada manera, pero a diferencia del actor teatral, que asume un personaje que en la vida real no es, el líder debe ser auténtico.

En varias oportunidades suele ponerse más esfuerzo en *parecer* que en *ser*, creyendo que con esto se va a alcanzar el resultado propuesto. Muchas veces se hacen las cosas, en las organizaciones o en la propia vida personal, para que todo *parezca*. Que parezca ordenado, que parezca limpio, que parezca prolijo, que parezca armonioso, cuando en realidad las cosas no están ni ordenadas, ni limpias, ni prolijas, ni armoniosas. Otras veces se trata de parecer justos frente a los demás, de parecer amables, sinceros y honestos, cuando no se procede en forma justa, amable, sincera y honesta.

Nadie es perfecto, y está muy bien tratar de esforzarse en desarrollar y ejercitar ciertas virtudes. No está mal hacer el esfuerzo, por el contrario, el esfuerzo siempre es valioso. Lo que aquí se quiere resaltar es que algunas personas sólo se

conforman con que las cosas cambien su aspecto y su imagen. En otras palabras, cuando sólo les basta con presentar una realidad claramente artificial.

*El líder auténtico no se preocupa por su imagen, sino por lo que realmente él es.*

Las otras personas muchas veces invitan a que uno deba presentar cierta y determinada imagen. A pocos tal vez les importe si realmente uno es lo que parece o lo que aparenta. Es más, muchas veces tal vez ni a la misma persona le importe si ella es lo que parece y, de esa manera, se engaña creando una imagen ficticia de ella misma, que en realidad es fruto de una mera actuación de su parte.

En las organizaciones muchas veces ocurre lo mismo. Se trabaja para parecer, y hay muchas experiencias de ello.

Cuando se llevan estos conceptos a la forma de presentar, de comunicar, de conducir y de guiar a los demás, es bueno que también se incorporen los conceptos de parecer y de ser.

El líder auténtico es quien impulsa las transformaciones, y no se preocupa por parecer y por maquillar.

Cuando el líder es *líder*, el aire que se respira en la organización es distinto, haciendo que todo fluya de otra manera.

Todos pueden transformarse en líderes. Si uno quiere lograrlo desde la autenticidad, obligatoriamente deberá haberlo hecho primero consigo mismo, librando así la primera batalla dentro de su propia interioridad. Es por eso que el liderazgo se construye a partir del autoliderazgo.

## **2 QUÉ ES LIDERAR. EL LÍDER COMO PASTOR, COMO PUENTE Y CREADOR DE VÍNCULOS**

Liderar es el rol de despertar, de integrar, de orientar, de conducir, desafiar y guiar a las personas.

*Liderar es pastorear.*

Hay tantas definiciones de liderazgo como líderes, ya que cada persona es distinta a las demás. Todas las definiciones de liderazgo enunciadas o escritas por alguien que haya ejercido el rol de líder, y lo haya hecho con eficacia, deberían ser validas. Todas, seguramente, guardan dentro de sí algo o mucho de lo que significa el rol de liderar. Se propone aquí utilizar una imagen muy significativa, que es la imagen del pastor. El pastor es quien conduce y guía al rebaño,

dándole lo mejor que tiene para que crezca y se desarrolle. El pastor conoce a su rebaño, y lo conoce bien. Le ofrece el mejor lugar para alimentarse, para beber agua fresca y para descansar. Sería muy difícil imaginarse un pastor que busque molestar a su rebaño, que procure perjudicarlo y que lo lleve a los peores lugares para alimentarse, donde el agua esté contaminada y el pasto no sea tierno. Además, es difícil imaginar a un buen pastor que se aleja por las noches, dejando a su rebaño indefenso y a merced de los depredadores.

El pastor da todo lo que tiene por su rebaño, lo cuida y lo protege. Esta actitud y disposición que se menciona en un pastor es la de un líder auténtico. El pastor siente el peso de la responsabilidad por su rebaño, a él se dedica y consagra sus esfuerzos.

No siempre ocurre lo mismo en las organizaciones, ya que, en algunas ocasiones, los que tienen personas a cargo no viven esta responsabilidad con la misma exigencia con que la vive un pastor.

En algunas oportunidades es posible ver situaciones en las que algunas personas, lejos de ser pastores, son lobos que devoran todo lo que hay a su alrededor, destruyendo en vez de construir.

Es muy común que los lobos generen los llamados *acuerdos de convivencia y protección* antes de comerse a sus presas.

En estos acuerdos, que muchas veces se definen en forma tácita y espontánea, la persona acuerda con su jefe *protección* a cambio de prestar una subordinación incondicional. De esta forma, la persona ya no pertenece más a la organización, sino que pasa a ser súbdito de su jefe. Es más, en algunos casos, hay personas que hasta dejan de ser dueñas de sí mismas para pertenecer a su jefe, en un franco proceso de autoanulación. Recuerdo el caso de un gerente que vino a interrogarme muy molesto porque yo, siendo el CEO de la compañía, me había reunido con un jefe que reportaba a él sin haberle avisado antes ni haberle pedido permiso.

El pastor no somete a los demás. Por el contrario, les abre las alas y los invita a volar.

En otra oportunidad, al hacerme cargo de un área en una compañía, tuve una experiencia interesante con una persona que reportaba a esta posición. Con toda seriedad, en una reunión personal que hubo entre ambos, me propuso un *trato* con palabras parecidas a estas: “Dame protección, yo te seré fiel y cuidaré tus intereses”.

En esa organización había códigos especiales. Los pastores eran lobos que devoraban todo, especialmente a los demás, y había que pactar con ellos protección a cambio de supervivencia. Recuerdo que mi respuesta lo dejó más intranquilo de lo que vino. “No necesito defensores, gracias. Sí, le dije, te necesito a vos dispuesto, entregado a tu trabajo, con los ojos bien abiertos y con la cabeza fría”. Al principio la respuesta lo desconcertó, y le costó acomodarse a una nueva forma de comunicarse y de compartir su trabajo conmigo. Luego, con el tiempo fue pudiendo desplegar mejor sus talentos, mostrando una altísima capacidad de gestión. Con él tuve una excelente relación profesional y hoy es un gran *manager*.

El pastor no está en un lugar de privilegio. Muy por el contrario, muchas veces es quien menos descansa, pues debe velar por el rebaño.

*El rebaño no es menos que el pastor.*

No siempre el pastor orienta y conduce al rebaño. No siempre el pastor es el que conoce el mejor camino y el mejor lugar para descansar. Muchas veces es el mismo rebaño quien le sugiere y le dice al pastor qué es lo mejor, marcándole el camino y señalándole el mejor lugar para comer y descansar.

El pastor debe tener la suficiente sensibilidad, disposición y humildad para escuchar, reconocer y aceptar lo que el rebaño le sugiere cuando sabe que eso es lo mejor. El pastor debe ser quien toma las decisiones, aunque no todas sean generadas por él.

En todo imaginario está la idea de que el pastor guía a su rebaño, pero no todos tienen la capacidad de imaginar al rebaño guiando a su pastor. Cuántas veces las personas pierden la capacidad de ver y de escuchar a los demás mientras los demás les gritan sin abrir la boca, avisándole que están llevándolos por el camino equivocado, que el rebaño está solo y que sus miembros no se sienten integrados y están muy lejos de ser un equipo.

Por ejemplo, no siempre los padres escuchan a los hijos, ya que muchas veces creen que son ellos los que siempre deben decir algo, y nunca son los hijos los que tienen algo para decirles a ellos.

En las organizaciones ocurre algo parecido. Pocas veces se ve que las personas (los jefes) piden opinión acerca de los rumbos que se han tomado, y mucho menos de cómo se están haciendo las cosas. Pareciera ser que pedir opiniones y escuchar a los demás es perder autoridad y debilitar la propia imagen. Muchas personas ni siquiera se animan a preguntar a los que trabajan con ellos cómo están, cómo se sienten y si pueden trabajar bien desplegando todas sus potencialidades, simplemente por miedo a la respuesta que pudieran recibir.

La palabra “sensibilidad” no está del todo integrada al diccionario de los *managers* exitosos. Hay una creencia que dice que el líder es hiperactivo, hiperproactivo, que no se cansa, que su voluntad es enorme y que su paciencia todo lo tolera. También se cree que el líder debe adivinar las cosas, motivo por el que pocos se animan a hablarle, y por el cual él mismo hace pocas preguntas. Muchas veces los que deben conducir padecen una gran tendencia al aislamiento.

Siempre las personas tienen algo que decirle a quien los conduce, como seguramente el conductor tiene algo que decirles a las personas que trabajan con él.

No es muy frecuente recibir por parte del jefe preguntas tales como: ¿cómo estás? ¿Cómo te sientes? ¿Te sientes cómodo? ¿Te sientes desafiado? ¿Qué más podrías hacer para que puedas tener mejores logros? ¿Qué crees que podríamos hacer (¿qué podría yo hacer?) para aprovechar mejor tus capacidades?

*Los buenos pastores deben aprender a escuchar  
y deben buscar los espacios para escuchar a los demás.*

Cada persona que lidera un equipo debe asegurar un tiempo y un espacio de encuentro con cada uno de los integrantes para escucharlos, por más seguro que él se sienta de las opiniones que va a recibir. Este ejercicio muy pocos lo hacen, ya que creen saber todo lo que pasa, y están seguros de conocer a fondo a cada una de las personas que trabajan con él.

Simplemente basta hacer este ejercicio.

Que el lector piense cuántas veces tuvo plena conciencia de que su jefe no sabía lo que a él le pasaba por la cabeza y qué era lo que él sentía. Es más, no sólo no sabía lo que pensaba sino que tampoco su jefe lo conocía como persona, ni mostraba interés en conocer sus inquietudes profesionales y mucho menos las ideas o propuestas que él tenía para hacer las cosas de una manera diferente.

*El que no tiene silencio interior se va quedando sin palabras.  
Las buenas palabras brotan de los silencios.*

Si quien aspira a convertirse en líder no escucha, no podrá ser líder. Liderar es escuchar y tomarse tiempo para los demás.

*Muchas veces las personas no pueden escuchar simplemente  
porque nunca paran de hablar.*

El buen pastor escucha y siempre está junto al rebaño.

El buen pastor está atento a lo que le dicen y a lo que le sugieren.

Ser pastor pasa más por una actitud y por una disposición que por una práctica de ciertas y determinadas acciones.

En la marcha, el pastor nunca va adelante. Él prefiere ir un poco atrás y un poco al costado.

El pastor facilita, apacigua, no exaspera ni perturba. El pastor deja hacer y siempre está atento, señalando los potenciales peligros.

El pastor tiene mucho del líder, y el líder tiene mucho del pastor. Para el pastor, su rebaño es lo más importante.

*Liderar es vincular y construir puentes.  
Ser un líder es ser un puente.*

¿Qué es ser un puente? Ser un puente es vincular, unir e integrar, acercar las partes, acortar distancias, trabajar en los vínculos y, por sobre todas las cosas, construir vínculos con los demás y entre los demás.

*Hay muchas personas que en vez de construir vínculos construyen grietas.*

En estos tiempos de explosión de los medios de comunicación e información, es paradójico que entre las personas existan cada vez más problemas en los vínculos, y que la capacidad de encuentro esté cada vez más limitada. Esto ocurre en las parejas, en los matrimonios, entre padres e hijos, entre amigos y mucho más en los vínculos profesionales y laborales.

Es muy importante poder establecer vínculos profundos que permitan el encuentro, y para ello es necesario que cada una de las partes esté sana, dispuesta y abierta al otro, que es un don. ¿Será que el hombre está cada vez más solo, y por eso busca cada vez más maneras de encontrarse consigo mismo y con los demás?

Hay personas que en vez de achicar las distancias, las agrandan. Crean divisiones entre los demás, buscan separarlos y distanciarlos. Cuántas personas están más atentas a los disensos que a los consensos. Se preocupan más en buscar en qué son distintos, en vez de fortalecerse en lo que tienen en común.

En las organizaciones muchas veces se ven estas actitudes. Hay líderes que buscan separar; “divide y reinarás” dice una antigua frase.

Muchos creen que para cuidar su lugar en la organización es necesario mantener a las personas distanciadas unas de otras, cortar puentes, cuidarse y protegerse. Muchos piensan que si los que trabajan con ellos están enfrentados entre sí, mejor los *manejarán*. De esa forma, ellos mismos serán los no *conflictivos*, los que no crean divisiones y los que hacen mejor las cosas.

Aparentan ser creadores de equipos, pero en realidad son creadores de zanjas y de grietas, profundizando además las que ya existen.

Otros, tal vez, no buscan cavar zanjas y grietas en forma deliberada, pero tampoco están atentos a las distancias que muchas veces se van creando entre las personas sin que ellas se den cuenta.

*El líder debe ser un puente, y antes de eliminar las grietas debe tener la capacidad de descubrirlas.*

Entre las personas, naturalmente existen las diferencias. Cada persona tiene una manera propia de ver, de interpretar, de sentir y de hacer las cosas. Debe entenderse y aceptarse esto desde el principio. Sin embargo, muchos se resisten a aceptar la pluralidad.

Cuanto más profundo es el vínculo que se tiene con los demás, más expuesto se está a que se vean los propios defectos. Eso, según creen algunos, es muy peligroso.

En una oportunidad, una persona me dijo: “Aquí hay que trabajar con la solapa levantada, siempre mirando al costado y desconfiando de todos”. Era verdad, pues en esa organización les hacían sentir a las personas que debían cuidarse de los demás, ya que la primera y única condición que se debía reunir para trabajar allí era la subordinación incondicional a los jefes. De hecho, el telegrama de despido estaba siempre dispuesto por cualquier motivo que el jefe decidiera. De esa manera, “todos marchaban derecho”.

En muchos casos aparecen y surgen conflictos simplemente porque hay opciones.

Los líderes no temen a las opciones, por el contrario, saben que tener opciones es una gran ventaja. Si tuviera que tomarse una decisión y hubiera un solo camino, no habría conflicto. Si el punto de vista fuera siempre uno solo, tampoco lo habría.

Cuántas veces se prefiere no contar con opciones, simplemente para evitar el conflicto de tener que elegir. Las personas abiertas –y las organizaciones abiertas– tienen siempre diferentes opciones y, por sobre todas las cosas, son capaces de generar y desarrollar opciones.

*Tener opciones es tener riqueza.*

¿Es preferible un grupo de trabajo con capacidad de generar distintos puntos de vista a un grupo que tiene uno solo? Está claro que es mejor tener varios puntos de vista.

Ahora bien, no todas las personas están preparadas para trabajar con otros que piensen y sean distintos. Es allí donde se hace imprescindible la figura de alguien que tenga la suficiente capacidad para armonizar, integrar y encontrar la síntesis.

Como las hojas del otoño que nos muestran una amplia cantidad de colores y tonalidades, así pueden interpretarse las cosas, y así son las personas, cada una especial y distinta. Gracias a Dios que es así, y... ¡qué riqueza que así sea!

Liderar es también buscar, presentar y construir los caminos de encuentro entre las personas, que son los puentes.

*Crear y construir puentes es tarea de líderes.*

Liderar es buscar el encuentro, perseguir lo que uno poniéndolo por delante de lo que desune. Donde hay unión hay armonía, y la armonía permite que las personas se abran, se suelten y que puedan desplegar todas sus potencialidades.

El puente acerca a las partes y une las dos orillas. El puente no elimina las discontinuidades, porque estas siempre van a existir. Simplemente, allana el camino para que pueda haber encuentro.

De la misma manera, en las organizaciones hay personas distintas, y no es tarea sencilla establecer los vínculos para que puedan trabajar bien. Hay personas calladas, reservadas, tímidas, que prefieren no vincularse con los demás. También hay muchas personas que avasallan, tapan y eclipsan a los demás, queriendo concentrar todo a su alrededor, transformándose en los únicos que saben todo. Son los que se inmolan y dan la vida por la empresa y por su jefe, los incondicionales. El buen líder debe poder reconocer a unos y otros, y debe poder mostrar que ninguna de estas conductas ayuda a construir vínculos sanos.

Los puentes son el camino imprescindible para que la comunicación exista.

*Sin puentes no hay vínculos y sin vínculos no hay comunicación.*

*Sin comunicación no hay organización.*

Hay personas que no pueden vincularse con los demás. La capacidad de construir vínculos es la misma capacidad que se necesita para construir puentes.

## Un vínculo es un puente

¿Cómo se construye liderazgo si no hay vínculo? Es imposible hacerlo.

Hay *managers* que sólo están preocupados en sacarle provecho a su estructura. Es decir, sólo les preocupa lograr que la gente rinda lo máximo posible. Si el *manager* se ocupa sólo de eso, poco hará para transformarse en un líder de su gente. En cambio, si se dedica a construir vínculos y redes, sí podrá cumplir ambos objetivos.

Ser un puente es escuchar. Ser un puente es estar atento a los demás, venciendo las propias barreras que nos llevan al silencio y a parecer indiferentes. Muchas veces las personas no tienen la capacidad de saber qué le pasa al otro porque no saben ponerse en su lugar, porque no pueden o no quieren hacerlo.

El buen líder tiene la capacidad de ponerse en el lugar del otro, y de esa manera puede saber qué es lo que le pasa. Ese es el primer paso, poder vibrar con el otro.

Luego, el líder debe romper con la barrera que lo invita a quedarse quieto y a no *meterse* con el otro. Meterse no es entrar sin pedir permiso, eso es entrometerse. Meterse es darse cuenta de que un compañero de trabajo hace unos días que está callado, solo, distinto a lo habitual, y animarse a buscar la oportunidad para acercarse, estableciendo el diálogo.

Si alguna vez alguien lo hizo con nosotros sabemos de qué se trata. Hay personas tan cerradas y tan solas que no pueden imaginarse que alguien se interese por ellos. El buen líder sí lo hace.

Martín Descalzo expresa en forma magnífica el sentido y el rol del líder como puente:

Hay que tender puentes y sobre todo hacer de puente, que es tarea muy dura. Porque un puente es alguien que es fiel a dos orillas, es súbdito de ambas, de ambas depende.

Ser puente es servir renunciando a toda libertad personal. Porque un puente es fundamentalmente alguien que soporta el peso de todos los que pasan por él, con sus fortalezas y sus virtudes. Porque conoce el desagrado y el olvido, ya que nadie se queda a vivir encima de un puente.

Hay que tender puentes, en primer lugar, hacia nosotros mismos, hacia nuestra propia alma, que la pobre está, tantas veces, incomunicada en nuestro interior. Un puente de respeto y aceptación de nosotros mismos, un puente que impida ese estar internamente divididos que nos convierte en neuróticos.

Y hay que tender puentes hacia los demás. No se puede amar sin convertirse en puente, es decir, sin salir un poco de uno mismo, sin poner pie en la otra persona, sin perder un poco de pie en la otra ribera.

Ser puente entre personas de diversas ideas, de distintos criterios, de diferentes edades y creencias.

Feliz la casa (la organización) que consigue tener uno de sus miembros con esa vocación pontificia.

El mundo dejará de ser habitable el día en que haya en él más constructores de zanjas que de puentes.

### **3 LAS PERSONAS SON UN FIN ES SÍ MISMAS Y, ADEMÁS, SON LO MÁS IMPORTANTE Y LO MÁS VALIOSO EN UNA ORGANIZACIÓN**

Si se le preguntara a un pastor, y a un pastor de raza, qué es lo más importante que tiene, seguramente diría que es su rebaño.

El enunciado de este título es algo que con certeza se ha escuchado muchas veces. En repetidas oportunidades los lectores se habrán encontrado con frases similares a “usted es lo más importante para nosotros”, o “usted hace la diferencia en nuestra organización”, o “las personas son lo más importante en nuestra empresa”.

Simplemente se debe tener presente, por ejemplo, que la tecnología y las máquinas pueden comprarse o alquilarse, que el dinero puede obtenerse, y que siempre aparecen formas de financiamiento. Que los edificios, galpones y oficinas también pueden alquilarse o comprarse, y que no hay activo que figure en un balance económico o contable que no sea susceptible de obtenerse con dinero.

Las personas y el capital humano no figuran en los balances (tal vez podría desarrollarse algún método de valuación para que permita incorporarlo, sin que esto signifique degradar al hombre al nivel de una máquina o de un edificio), y no siempre se lo tiene en cuenta como el más importante. Se sabe que las personas están muchas veces presentes en los discursos de los gerentes y aparecen en las grandes definiciones como lo más importante de la organización, pero no siempre es así en la realidad.

Las personas son escasas. A veces se cree que hay gran cantidad de ellas para trabajar, todas aptas y dispuestas. Otras veces se cree que las personas sobran, y que hay muchas disponibles en el mercado, pudiendo conseguirse todas las que se necesitan, y más también.

Cuando se va de la organización alguna persona cuyo retiro no se tenía pensado, recién ahí se cae en la cuenta de que este era alguien valioso y, por ende, muy difícil de reemplazar. Ahora se ve lo que antes no se había visto.

Las personas no se compran, tampoco las voluntades. Sí puede recompensarse el esfuerzo con una buena retribución. Salvo excepciones, la época de la esclavitud gracias a Dios ha concluido en muchas partes del mundo y en la mayoría de las organizaciones.

Gracias a Dios también, muchas personas saben lo que quieren y lo que valen.

Las personas no son fáciles de administrar. Cada una es diferente, especial y particular. En cada organización, cada persona es distinta a la otra. Eso hace que administrar personas sea de una complejidad infinitamente mayor que administrar tecnologías, equipos, dinero, edificios, marcas o cualquier otro activo. Administrar personas es altamente complejo y muy exigente para el líder. Toda administración requiere de una dimensión artística y, con toda certeza, puede decirse que no hay mayor dificultad y ningún recurso exige tanto de los líderes como la necesidad de orientar, conducir y guiar personas.

De una buena administración de este recurso depende en gran parte el éxito de la organización.

Las personas son un recurso estratégico por naturaleza. Las personas no se pueden reemplazar ni sustituir por otra cosa. Además, es caro reponerlas y comenzar de nuevo tiene altos costos ocultos, que sólo se conocen cuando se hace la experiencia de empezar de nuevo. Hay muchos casos de organizaciones que desvinculan a personas por motivos superfluos o por caprichos de su jefe. Luego, cuando salen al mercado a buscar su reemplazante muchas veces se encuentran con que deben desembolsar un mayor salario que el que percibía la persona separada.

Como conclusión, queda claro que las personas son el recurso más valioso y más importante en una organización, motivo por el cual es altamente necesario prepararse con responsabilidad para poder administrarlo con eficacia.

De hecho, es más importante y más difícil prepararse para conducir y guiar personas (liderar), que prepararse para administrar dinero (finanzas), marcas y productos (marketing) o equipos y otros recursos (operaciones).

## 4 QUIÉN PUEDE SER UN LÍDER

*El líder es más líder por lo que ES que por lo que hace.*

En la mayoría de las organizaciones, no está escrita la definición de quién puede ser un líder, y como debe ser esa persona. Es más, muy posiblemente tampoco está claro en la mente de los directores de esas empresas cuál es el modelo de liderazgo que ellos pretenden para su organización.

Si no se sabe qué persona está en condiciones de ser jefe, mucho menos se sabrá quién puede ser un líder. Si se le preguntase a algunas personas acerca de qué condiciones debería tener un jefe, tal vez se encontrarían respuestas como estas: el jefe debe ser alguien que tenga autoridad, que sepa trabajar, que tenga experiencia, que sepa disciplinar a los demás, distribuir el trabajo y tener a todos ocupados, que se haga respetar. Además, que sea astuto y no se deje engañar, que exija mucho y que consiga los mejores resultados económicos. Y así podrían seguirse enunciando varias frases más.

Hay muchas definiciones que intentan determinar cuál es la persona que está realmente en condiciones de ser un líder, y todavía no ha surgido ninguna institución que otorgue un certificado de líder eficaz. Como se ha dicho, poder orientar y guiar a otras personas no es tarea fácil.

Se propone ahora compartir con ustedes una definición acerca de cuáles son las cualidades y condiciones personales que debería cumplir todo líder. Esta definición cuenta ya con varios años de haber sido escrita, por no decir siglos.

“Para líder, deberá elegirse de entre todos uno que sea sensato, maduro de costumbres, sobrio y no glotón, ni altivo ni perturbador, ni injurioso ni torpe, ni derrochador, que sea justo y que sepa decidir. Que sea como un Padre” (Grün, 2000 p. 15).

Anselm Grün, *Orientar personas, despertar vidas*

Lo primero que surge para destacar en esta definición es que aquí no se hace mención a que quien aspire a ser el líder deba ser alguien que ejercite cierto y determinado rol. Para poder conducir y guiar a los demás, para ser líder, es necesario una persona que sea sí misma, que no parezca ser un líder, sino que lo sea. Tampoco se refiere a lo que el líder tiene que *hacer*, sino que todo lo refiere a cómo el líder tiene que *ser*.

También supone que quien aspira a conducir y a guiar a los demás tiene que haber hecho la experiencia previa de conocerse y conducirse a sí mismo. Quien no ha tratado de templarse y de luchar contra sí mismo, no podrá templar a los

demás. Como dice el proverbio, nadie da lo que no tiene. Sólo los libres libertan, y sólo los esperanzados infunden esperanza. Sólo los que tienen los ojos abiertos pueden ver, y contarle lo que ven a los demás. Sólo los que tienen los oídos limpios y atentos pueden escuchar y transmitir a los demás lo que oyen.

La persona sensata es la persona sabia. Sabio viene del latín *sapere*, que significa “gustar”, “tener gusto”, “saber”, “entender”. El sensato puede conocer y gustar las cosas como son. Es alguien que está edificado sobre sí mismo y que no está bloqueado bajo ningún aspecto para poder conocer, con criterio, con pausa y con equilibrio. El sensato es prudente, porque la sabiduría lo ha hecho así. En las organizaciones muchas veces se crea la imagen de que el líder debe ser el arriesgado, el que siempre invita al vértigo y al torbellino, y nunca para de hacer y hacer.

*Es importante animarse a correr riesgos siempre sabiendo  
qué es lo que está en juego.*

*La aventura puede ser loca, pero el aventurero debe ser cuerdo.*

Cuando Grün se refiere a ser maduro de costumbres puede pensarse en la analogía que hay con el fruto que produce un árbol. Un fruto maduro es un fruto que está en su punto justo. No es agrio, no es ácido ni amargo, no tiene aristas, es fácil de digerir y es sano. Lo inmaduro está asociado a lo que no está en su tiempo justo, a lo ácido, a lo que no se puede comer y mucho menos digerir.

Con las personas ocurre lo mismo. Una persona madura es una persona equilibrada y serena, íntegra en su forma de ser, siempre en contacto con su propio interior, sobria, no embriagada. Estar embriagado es estar fuera de sí, exaltado, perturbado, con los pies en el aire, no en la tierra. Muchas veces se tiene frente a sí a personas que no han madurado pese a tener tal vez el pelo blanco. Se presentan como modelos a seguir para que se los imite simplemente porque son exitosos en algún aspecto profesional, estando muy lejos de lo que debería ser un modelo a seguir.

La sociedad muchas veces presenta a los ricos y a los famosos como líderes, cuando estos sólo han hecho dinero, y nada más. Que una persona haya hecho una gran fortuna no quiere decir que sea alguien valioso para admirar e imitar.

Quien aspire a convertirse en líder deberá haber podido dominar antes sus pasiones, habiendo aprendido a controlarse a sí mismo.

Glotón es quien devora todo lo que está a su paso, no disfrutando de lo que come, ya que nunca se sacia. Es aquel que quiere concentrar y acaparar todo para sí mismo. Poder, dinero, recursos, elogios y reconocimiento permanente,

todo lo desea. Nunca lo que recibe es suficiente y nunca está satisfecho. El glotón siempre está deseando algo más, ya que sus ansias y ambiciones nunca se detienen. En algunas oportunidades, la glotonería y la ambición desmedida no se ven en la manera de comer, sino que se ven reflejadas en otras cosas, como, por ejemplo, en la ambición de poder, la necesidad por tener el mejor despacho, el mejor automóvil, la computadora más rápida de última tecnología y los primeros lugares en todo. En las organizaciones hay muchos glotones que, compulsivamente, no paran de pedir y reclamar cosas para sí mismos.

El glotón es el que sólo puede ver sus necesidades, y es incapaz de dejar de lado lo propio para ocuparse de los demás. El buen líder no podría nunca ser glotón, porque ello lo llevaría a dejar de ver a las otras personas que están a su alrededor. Algunos individuos a los que llaman *líderes* sólo pueden ver lo que les falta a ellos. Siempre piensan que mañana será el día en que van a dedicarse a los demás, disponiéndose a hacer algo por los otros. El mañana nunca les llega, pues siempre para ellos es mañana.

El buen líder es quien tiene la capacidad de olvidarse de sí mismo. Olvidarse no quiere decir inmolarse y sacrificarse, porque esa actitud tampoco ayuda.

Muchos jefes sienten que deben esforzarse más que las personas que reportan a ellos porque deben dar el ejemplo. El buen líder se esfuerza en construir puentes, sabiendo abstenerse y sintiéndose reconfortado cuando alguien de su equipo logra algo que esperaba.

El buen líder se alegra por el bien que les sucede a los demás. No es muy común que alguien organice un festejo simplemente para celebrar por la felicidad de otro. Eso sucede a veces en las familias, pero raramente ocurre en las organizaciones, y debería ocurrir más.

No ser perturbador significa no ser un elemento de desorden, de ruido y de confusión dentro de la propia organización. Una persona perturbada es una persona que no puede pensar bien y no puede ver con claridad, ya que las emociones lo llevan de aquí para allá sin tener sosiego. De una persona perturbada nunca podrá emanar una dirección clara y una guía precisa. Muchas veces, se confunde la alta actividad exterior con el *exitismo* y el vértigo interior. Que en los mercados, en el mundo exterior y en la dinámica de los negocios haya una alta velocidad, no quiere decir que adentro, en el interior de la persona, deba suceder lo mismo.

Algunas personas muchas veces exigen de más, a sí mismas y a los otros, generando presiones simplemente con el ánimo de perturbar, manteniendo a toda la organización en un estado de permanente exaltación, creyendo de esa manera

que todos están atentos y despiertos. Al observar la organización, fácilmente puede notarse que ese vértigo ayuda poco a la claridad y a la eficacia en la gestión.

Estar despierto se confunde con estar exaltado, nervioso y en estado de alerta permanente. Estar despierto es estar dispuesto. El líder no busca la reacción, sino que busca la acción.

*Lo reactivo rara vez es lo mejor. Una cosa es responder y otra es reaccionar.*

No ser injurioso significa no herir a los demás. En muchos casos, en las organizaciones se justifican las heridas y humillaciones que se les hacen a las personas simplemente porque sí. Es importante que el líder conozca y pueda ver sus propias heridas, para que luego pueda verlas en los otros, conmovirse con ellos y comprenderlos. Sólo de esta manera podrá ayudarlos a sanarlas.

Quien nunca ha visto sus vacíos tampoco podrá verlos en los demás, y así avanzará lastimando siempre a los otros sin tener conciencia de lo que está haciendo.

Por último, se hace referencia a la necesidad de no derrochar, de cuidar los recursos con los que se dispone y de enseñar a los demás a cuidar lo que se tiene, sabiendo decidir con prudencia. Muchas personas que ostentan posiciones de cierta jerarquía creen que deben gastar y derrochar, para que de esa manera puedan ser reconocidos como los superiores.

Finalmente, puede decirse que todo líder debe ser como un padre. Lejos se está aquí de pensar en un líder paternalista que no promueve el crecimiento de las personas que trabajan junto a él.

El sentido de esta definición está pensado en un padre que da firmeza, que transmite seguridad infundiendo coraje, y que anima a atreverse a ir más allá, buscando nuevos horizontes. Quien ha tenido la dicha de tener un padre sabe de lo que se está hablando.

El padre es quien alienta, anima y promueve. En muchas empresas los responsables y los jefes son como niños, y están más preocupados en resguardar su lugar y en preservar sus beneficios que en pensar en los demás. Lejos están de los objetivos de la propia empresa, que tampoco hizo mucho por presentárselos. Sólo están ocupados en hacer carrera pase lo que pase, al costo que sea, y no pueden ni pensar en sus responsabilidades como líderes y pastores, y de hecho no lo son. A un buen padre le importa primero el bienestar de su familia antes que su prestigio. El padre da confianza y estimula a los hijos para que vayan aprendiendo, aprehendiendo y haciendo su propio camino mientras crecen.

Un padre, antes de ser el amigo de su hijo, debe ser su padre. Un líder no debería ser el cómplice de las personas de su equipo, aunque sí debería estar con ellos y compartir con ellos momentos de compañerismo. Con esto no se busca generar distancia entre las personas ni favorecer la cultura del ocultamiento, muy por el contrario. El padre es la autoridad, y no debería infundir ni miedo ni temor, sino respeto, como también el hijo debe respetar.

## 5 CAPACIDADES DEL LÍDER

Toda persona que tiene la responsabilidad de guiar y conducir a los demás, y aspira a formar con ellos un equipo, tiene que disponer de ciertas y determinadas capacidades y cualidades como líder. Estas capacidades son las que le van a permitir ser eficaz en su acción de liderazgo.

Por ese motivo, hablar de capacidades es lo mismo que hablar de potencialidades o poderes. Es por ello que ahora se presenta un detalle, con los atributos que debe cultivar y ejercer toda persona en el rol de liderar.

CAPACIDADES DEL LÍDER		
1	Visión	Superar la visión lineal y poder ver sistemas.
2	Proponer desafíos	Poder proponer desafíos antes que objetivos y metas.
3	Planificar	Ordenar las prioridades y saber planificar.
4	Administrar recursos	Liberar recursos y poder integrarlos.
5	Comunicar	Construir puentes y vínculos resistentes.
6	Despertar y motivar	Ayudar a poner de pie y a que el otro se integre.
7	Desarrollar a las personas	Ayudar a crecer a los demás.
8	Administrar conflictos	Saber aprovechar las diferencias.

### 5.1 Capacidad de ver, y poder ver sistemas

No es casual que se coloque en primer lugar la capacidad de ver y de ver sistemas. Esta capacidad de ver, el poder ver, es lo que también se llama capacidad de visión, o simplemente visión.

Tener visión es poder abarcar y tener presente con la mayor amplitud lo que ocurre alrededor y más allá. Visión, además de referirse a la capacidad de ver la realidad en los diferentes entornos, hace también referencia a la capacidad de poder proyectar hacia el futuro y, a partir de allí, poder entender lo que ocurre en el presente. Esto es mirar hacia adelante y proyectar.

Poder ver también está asociado a poder comprender lo que se ve.

*Ver y no entender lo que se ve es como no ver.*

Quien puede ver, y además puede comprender e interpretar lo que ocurre frente a él, lo que ocurrió y lo que va a ocurrir, es realmente quien podrá tener la posibilidad de comunicar.

Es muy útil la imagen del marinero que está en la posición más alta del palo mayor, en el lugar del vigía de un barco que navega en alta mar. Ubicado en lo más alto del navío dentro de una pequeña canasta, este marinero tiene además un catalejo. Su horizonte es mayor al del resto de la tripulación porque puede ver mucho más lejos. Él se comunica con la tripulación mientras les va transmitiendo lo que ve, lo que ocurre más allá, hacia dónde se desplazan los otros barcos y hacia dónde se mueven las distintas embarcaciones que están frente a ellos. Él es sus ojos, y ellos van viendo y aprendiendo a través de lo que él les muestra y les presenta.

Para poder *ver* debe haberse hecho previamente un ejercicio y un aprendizaje, que consiste en haber podido reconocer a los distintos actores.

Visión es también la capacidad de proyectar y definir distintos escenarios para poder presentárselos a los demás.

*No sólo se ve con los ojos. También se ve con los oídos, con las manos, con el olfato y con el corazón.*

Cuando se habla de visión, se refiere también a la capacidad de ver sistemas y no a ver sólo hechos aislados.

Seguramente el lector conocerá el modelo de la teoría de los sistemas, donde se hace referencia al concepto de visión lineal y visión circular. El modelo de visión lineal causa-efecto tiene su utilidad, y mucho ayuda como herramienta básica para un primer orden de las ideas.

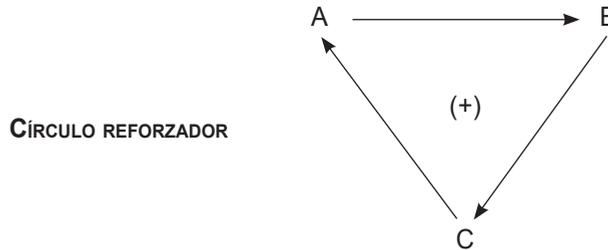
Siempre al hablar se expresan frases como “si hacemos esto, el resultado será aquello”. Si se aumentan los salarios, las personas estarán más estimuladas y trabajarán más. Si se reducen los costos de determinado producto, se aumentará su contribución marginal. Así se expresan muchas veces las personas, sugiriendo que un hecho puntual es siempre provocado por una sola causa.

La experiencia también demuestra que esto no siempre es así, porque muchas veces se aumentan los salarios y la motivación no aumenta. Otras veces se disminuyen los costos, pero la contribución marginal no mejora. No se sabe muy

bien por qué ocurren estas cosas, pues la realidad no es lineal. Entre un hecho y otro hay una sucesión de causas y efectos entrelazados, ya que algunos hechos son causa de otros tantos efectos, y donde estos a su vez vuelven a incidir en el resto, formando lo que se llaman círculos reforzadores y compensadores.

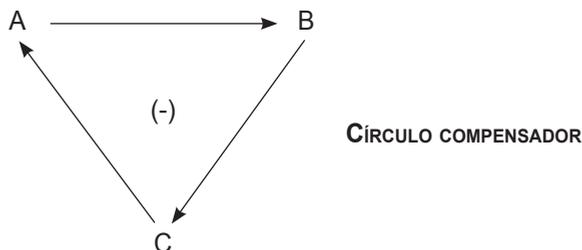
Estos círculos, también llamados círculos virtuosos y viciosos, ayudan a representar en forma simple las múltiples combinaciones que se suceden en la realidad, y que las personas deben comprender para poderla gobernar. Al mismo tiempo, permiten expresar con modelos muy sencillos cómo es que suceden las cosas.

Como ejemplo, puede decirse que el hecho A es la causa para que ocurra el hecho B, y B es la causa de que ocurra C. Ahora bien, si C está también relacionada con A, y cuando ocurre C se estimula nuevamente la ocurrencia de A, se dice que se está frente a un círculo reforzador.



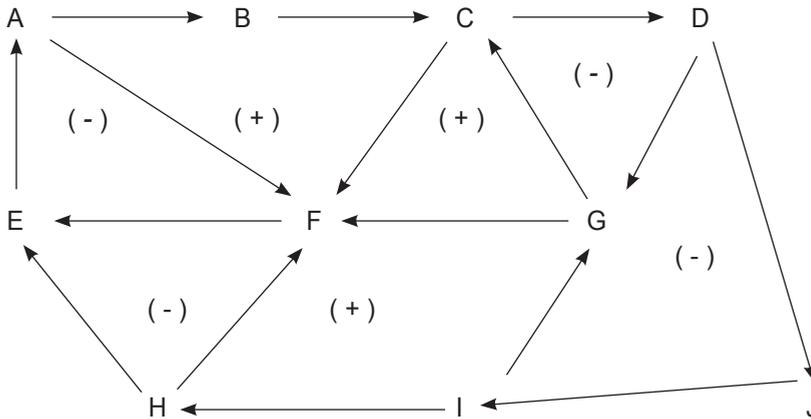
En un simple ejemplo, si se aumentan las comisiones a la fuerza de ventas (A), aumentarán las ventas (B) y con ello aumentará la utilidad final (C). De esa manera podrá hacerse frente al aumento de las comisiones a la fuerza de ventas. Así podrá consolidarse y cerrarse el círculo que se realimenta a sí mismo, por eso llamado reforzador.

Véase nuevamente que un hecho A es la causa para que ocurra B, y B es la causa de C. Ahora bien, si C está también relacionada con A, y cuando ocurre C se inhibe A, se dice que se está frente a un círculo compensador.



En forma simplificada, si se aumentan las comisiones a la fuerza de ventas (A), se estimulará el aumento de las ventas (B). Con el aumento de las ventas es posible que se demoren las entregas de los pedidos a los clientes (C), y con ello se frene el crecimiento de las ventas. .

Los círculos reforzadores y compensadores son dos simplificaciones que ayudan a poder representar en un modelo sencillo cómo es que se suceden los hechos en la realidad.



La realidad, como puede verse en este gráfico, está formada por una gran cantidad de círculos reforzadores y compensadores entrelazados. Téngase en cuenta también que entre un hecho y otro siempre transcurre el tiempo. Además, la relación que vincula a un hecho con otro no siempre es clara y transparente para quien lo tiene que administrar y gobernar. Muchas veces se sabe que A es la causa de B, pero no se sabe que también es la causa de F. Por ello, para el administrador del sistema la relación entre un hecho y otro puede estar oculta, la cual, además, una vez descubierta, es bastante difícil de descifrar.

Aquí surge con claridad la importancia que tiene la capacidad de ver, y lo sensible que debe ser la visión que debe tener toda persona que está ocupando el rol de orientador, de guía y conductor de personas. La demora que sucede entre un hecho y otro, sumado a que el vínculo entre ambos puede no ser visible a simple vista, hace que administrar la realidad no sea tarea fácil.

El buen líder debe tener desarrollada esa capacidad. Él, por ser un conductor y un guía para los demás, es también un administrador de tiempos y de respuestas. Además, al conocer a las personas puede conocer las causas de sus conductas y sus comportamientos, sus mecanismos y sus perfiles de respuesta.

*El líder debe tener la sabiduría de ver y la pausa de esperar.*

El líder debe saber esperar, porque no todo es para ya mismo, y porque muchas veces es cuestión de saber mover las piezas, dando tiempo a que las cosas sucedan en forma natural. A veces se viven momentos de ansiedad, en donde los resultados eran para ayer y nada puede esperar. Quien trabaja con personas sabe que esto no es así, y que todos necesitan tiempo. El tiempo tampoco es mágico, y no porque este transcurra las cosas van a acomodarse solas. Para abordar los problemas y para encontrar las soluciones, hace falta conocer la realidad, tomar las decisiones justas y saber esperar. Esperar no es desatender ni es olvidar. A veces, simplemente es observar. Observar es parte de la acción de todo buen estratega.

## **5.2 Capacidad de definir, presentar y proponer desafíos, objetivos y metas**

Esta capacidad tiene una gran importancia en la vida organizacional, pues está fuertemente relacionada con la capacidad de movilizar y motivar. Como ya se dijo, quien está al frente, quien conduce y guía, es el pastor. El pastor conoce a su rebaño y lo conoce bien. Es muy significativa la frase que dice “el buen pastor tiene el olor de las ovejas”. Quien guía, ordena y conduce no está fuera del rebaño, y no vive una realidad distinta a la de su rebaño. Por el contrario, está allí con él, es parte del todo y de todos, y el rebaño lo siente parte suya.

En primer lugar se propone analizar la definición propia que se ha hecho de esta capacidad.

Poder definir, presentar y proponer. El orden no es casual y tiene su lógica.

Poder definir significa que la persona que decide ha podido, en primer lugar, ver todo lo que está frente a él. Luego supone que esta ha podido entender y comprender la realidad, y que ha podido conocer las relaciones de causa y efecto que la gobiernan. Por último, luego de ese análisis se ha podido sintetizar y condensar en ciertos y determinados logros y objetivos a realizar cuál debería ser el rumbo a seguir.

Presentar está asociado al arte de poner frente a los demás lo que se ve, para que los demás también lo vean, lo comprendan y lo entiendan, percibiendo lo mismo que quien lo vio primero. Puede ocurrir que se haya tenido una buena comprensión de la realidad, pero que no se haya sido capaz de presentarla bien a los que son parte del equipo, y simplemente por ello no se consiga su adhesión y su acompañamiento.

Proponer es la parte final de esta capacidad. Si se pudo definir un objetivo, debería poderse hacer una propuesta final que despierte y concentre voluntades.

En esta definición de la capacidad luego se habla de desafíos, objetivos y metas. Aquí simplemente es necesario remarcar el hecho de que no todo objetivo es un desafío.

*No siempre una meta o un objetivo es un desafío.*

Un objetivo o una meta podrá algunas veces, bajo determinadas circunstancias, convertirse en un desafío, aunque no siempre. Es más, muchas veces se está frente a un objetivo pero no frente a un desafío.

El desafío exige de la persona lo mejor de sí misma. El desafío obliga a un esfuerzo adicional de quien lo lleva adelante, exigiendo a las personas que se entreguen de lleno para poder lograrlo.

Un desafío significa un reto personal. El toro desafía al torero cuando está frente a él. El objetivo del torero será desafiarlo a que lo embista, y su meta será salir sano y salvo.

Estar desafiado es en gran medida competir contra sí mismo, animándose a superar los propios límites.

Al asignar tareas a otras personas no siempre se les presenta un desafío. Es más, muchas veces no se ve al líder como una persona que debe poder presentar desafíos a los demás, sino como una persona cuya responsabilidad es que todos sus reportes estén ocupados y con tareas pendientes de realizar, algo así como un simple distribuidor de tareas.

Desafiar es mucho más que repartir tareas y entregarle a los reportes un listado con todo lo que tienen pendiente por realizar.

*Tener a todas las personas ocupadas no es liderar.*

*Tener a todas las personas desafiadas sí lo es.*

*Asignar tareas y lograr que entre todas las personas se cumpla con los trabajos pendientes no es liderar.*

*Saber poner la vara a cada persona a una altura determinada, para que la vaya obligando a superarse a sí misma sí es liderar.*

Para presentar un desafío, el líder debe conocer muy bien a la otra persona, para que la propuesta le represente un esfuerzo motivador y algo que valga la pena realizar.

Un desafío supone perseguir algo valioso.

Definir objetivos también tiene su importancia, ya que muchas veces el líder se encuentra con personas que no saben o no pueden expresar claramente qué es lo que quieren lograr. Un objetivo podrá ser un número o una cifra, y no está mal que así sea.

El desafío supone poder mantener en las personas la tensión creativa positiva, que los invita a explorar nuevos caminos y nuevas posibilidades.

Muchas veces, quienes están al frente en las organizaciones y quienes ocupan posiciones de conducción y guía no son conscientes de esta necesidad que tienen las personas de estar verdaderamente desafiadas, de estar motivadas, despiertas, entusiasmadas y con deseos de lograr algo valioso.

### *El auténtico desafío entusiasma*

Piense el lector cuántas veces en su vida profesional tuvo la experiencia de que su organización o su jefe le presentaran desafíos.

Cuántas veces hizo suyos los desafíos que le habían propuesto, si es que los tuvo. Cuántas veces sintió que poder lograr lo que en su organización le pedían no era una orden o una obligación, sino que ese logro ya había entrado profundamente dentro de sí como algo personal.

Estar desafiado significa de alguna manera saber que uno está observado. Si alguien me ha desafiado es porque me conoce, porque sabe quién soy y porque sabe lo que puedo dar.

Quien me ha desafiado para bien, necesariamente me aprecia y quiere lo mejor para mí.

Cuando un papá le enseña a su hijo a andar en bicicleta, lo va animando a dar pasos cada vez más largos, pero nunca lo lleva al extremo de que el hijo se bloquee. Con paciencia, primero le enseña a que coloque los pies en los pedales y aprenda a hacer fuerza. Luego le ayuda a reconocer que él es quien impulsa la bicicleta, para finalmente hacerle sentir el equilibrio que lo llevará a poder mantenerse solo.

### *Desafiar es buscar ir más allá.*

Cuando los líderes no lo son, como no pueden proponer desafíos, simplemente se dedican a distribuir tareas. De esta manera se quedan sólo con las manos de sus colaboradores, cuando estos estarían dispuestos a poner además de sus manos su cabeza, su cuerpo entero y, sobre todo, su corazón. Por esto mismo, el buen líder atrae a los demás hacia sí mismo y los desafía.

De esa manera, impulsa y estimula a que cada uno encienda dentro de sí mismo su propia caldera generadora de calor, que será la que lo mantendrá vivo, evitando que se congele en el frío del aislamiento que muchos viven en las organizaciones y en sus vidas, a pesar de estar permanentemente con personas a su alrededor que finalmente no lo abrigan.

*Las mantas no aportan calor. Sólo evitan que el calor del interior se pierda.*

Un buen desafío genera calor. Muchos jefes sienten fría e indiferente a su gente, sin saber cómo hacer para que aumenten su fuego interno y se entusiasmen. Les dan más dinero, les cambian el automóvil, les dan bonificaciones y premios haciendo todo lo posible para tratar de motivarlos, y no consiguen nada. Con todo eso solamente logran hacerlos más ambiciosos y egoístas, mirando más hacia adentro que hacia afuera.

Un buen líder conversa con las personas que trabajan junto a él (no con sus empleados), y trata de descubrir qué cosas los desafían y los motivan. Los interroga, los ayuda a despertarse y a descubrir qué es lo que quieren de sí mismos y para sí mismos.

Esto no se hace de una sola vez, se hace de a poco, con sabiduría y con mucha paciencia. Además, no hay ni reglas ni métodos establecidos. Una vez un alumno me preguntó cómo podía hacer para hablar con uno de sus empleados con quien no tenía diálogo, y le respondí: “¿Usted tiene amigos?”. Me dijo que sí. Luego le pregunté si para conversar con sus amigos hizo un curso o siguió algún método o técnica específica.

El acercarse a otro para conversar pasa más por una decisión de abrir el corazón y abrirse al otro que por el conocimiento de una técnica aprendida.

Para conseguir los mejores resultados, las organizaciones deben contar como condición necesaria con el talento y la capacidad individual de todos sus miembros. Al mismo tiempo, si la organización quiere ser reconocida y valorada, tanto por sus propios integrantes como por sus clientes y por toda la comunidad que la rodea, debe contar con personas que tengan el deseo y la firme voluntad de vincularse con los demás, que estén dispuestas a construir vínculos y redes, con ganas de crecer y de estar desafiados.

### 5.3 Capacidad de planear

La capacidad de planear y de planificar es altamente necesaria para toda persona que quiera conducir, guiar y desafiar. En forma particular, esta capacidad hace referencia a la posibilidad de poder ordenar, de establecer opciones y caminos para el logro de los desafíos y objetivos que se proponen obtener.

Quien conduce y guía, quien tiene la responsabilidad de liderar, debe poder estructurar planes, que es asignar y fijar recursos en el tiempo.

Poder planificar supone poder mantener la vista hacia adelante sabiendo cuáles son las fortalezas con las que se cuenta, junto a las debilidades que frenan y bloquean. Partiendo de allí, habrá que definir las etapas y los estadios por los que transitar para llegar a destino. Eso es el plan.

Los recursos necesarios para el desarrollo de los planes tal vez no estén disponibles y liberados a la hora de ser demandados. Esto es también responsabilidad de quien guía y conduce: liberar los recursos necesarios. La asignación de estos, debe ser un proceso dinámico, y como tal requiere de una visión siempre móvil y flexible.

### 5.4 Capacidad de administrar recursos

Como se vio en el principio de este capítulo, liderar es, entre otras cosas, la responsabilidad de administrar el principal recurso de toda organización, que son las personas, y de hacerlo de una forma eficaz y eficiente. Por eso mismo, el buen líder es por naturaleza un buen administrador. Administrar recursos supone que debe haber previamente una muy buena visión. Además de ello, también supone la capacidad de proponer desafíos, de presentar objetivos y metas, junto a la capacidad de planear.

Administrar es asignar la cuota justa, logrando que los recursos alcancen hasta obtener el resultado.

Recurso es todo aquello necesario, útil y valioso para una organización. No todos saben ver los recursos, y son menos aún los que saben aprovecharlos. Es más, muchas veces las mismas personas que deberían conducir y guiar a los demás no saben, no entienden y no creen que las personas que están a su lado sean el principal recurso con que disponen, y esto no significa rebajar a las personas.

Muchas personas (jefes) ven a los demás como un problema y como una carga. Ellas, las personas, los miembros de la organización, son un fin en sí mismo. Al mismo tiempo, son el principal recurso y el más valioso, el más estratégico de

toda empresa e imposible de reemplazar. Administrar recursos demanda conocimiento y autoridad, componentes de toda persona que quiera transformarse en conductor y en guía.

### **5.5 Capacidad de comunicar y de compartir información**

Poder comunicar y compartir información es también una capacidad altamente necesaria e imprescindible en todo proceso de conducción y guía. En forma deliberada se han separado los términos “comunicar” y “compartir”. Comunicar podría asociarse más a la capacidad de expresar y de llegar a los demás, a la capacidad de hacerse entender. Es la capacidad de encontrarse con los demás, siendo abierto, claro y preciso.

El término “compartir” tal vez pueda estar incluido dentro de comunicar, ya que muchas veces puede haber personas que sí tienen la capacidad de expresarse, pero no quieren, no pueden o no saben compartir.

Compartir es abrirse y entregarse a los otros, poniendo lo que es de uno al servicio de los demás. Compartir es querer dar lo que se tiene a los otros, simplemente por ellos mismos. Compartir es dar lo que es propio. Muchas veces las personas se sienten dueñas de las cosas que hacen, y con ello se crea un sentido de propiedad como si estas fueran el propio patrimonio de cada uno.

En el caso de la información, muchas personas se sienten dueñas porque fueron ellas quienes la generaron, o porque fueron ellas quienes la obtuvieron y la procesaron.

Hay personas que sienten la información como propia, que es de ellos mismos y no la quieren compartir. Es propia y no quieren que los demás lo sepan. Es su patrimonio y sólo si se la piden expresamente la compartirán.

En todos los niveles se encuentran personas que piensan así, haciendo de la información un tesoro y una moneda de cambio. Tener capacidad de comunicar es tener capacidad de integrar y de aglutinar a todos alrededor de un objetivo, poniendo a las personas en la misma senda dentro del mismo equipo, manteniéndolos juntos con la mirada puesta en el mismo foco.

### **5.6 Capacidad de motivar**

Motivar es poner en movimiento, mover y movilizar.

Ese movimiento, esa puesta en marcha, comienza con un proceso interior que sucede dentro de cada persona, del cual cada persona es dueña y responsable de iniciar.

La motivación no es exterior, sino que es interior. Del exterior podrán recibirse diferentes tipos de estímulos que podrán ser de variadas maneras. Estos estímulos podrán despertar dentro de la persona diferentes deseos, aspiraciones y ansias por crecer, por desarrollarse o por lograr ciertas y determinadas metas.

Lo importante que el lector debe comprender es que cada uno será finalmente quien decida ponerse en movimiento y dar el sí. Este es uno de los principales conceptos que toda persona que aspira a conducir, guiar, orientar, desafiar y motivar a los otros debe tener presente.

*Motivar no es arengar, y muy lejos está de avasallar a los demás.*

Motivar no es hipnotizar ni anestesiar.

Motivar está profundamente asociado con la voluntad de despertar y ayudar a que el otro pueda encender el fuego interior, y por consiguiente que esté dispuesto a poner lo mejor de sí mismo.

Es por eso que quien aspira realmente a motivar a los demás, y quiere hacerlo con éxito, deberá haber realizado y cumplido primero con determinados pasos previos.

En primer lugar, debe conocerse a sí mismo, sabiendo como activar su propio proceso interno de motivación. Debe haber recorrido él mismo primero el camino para dar el sí, el sí quiero, el sí estoy de acuerdo, el “sí acepto este desafío”. Si la persona que intenta motivar a los otros no ha recorrido ese camino primero en sí mismo, poco podrá ayudar a los demás.

En segundo lugar, tiene que conocer al otro y saber qué es lo que el otro quiere, qué es lo que la otra persona aspira y desea. Con la creencia de que realmente saben qué es lo que motiva a los demás y qué es lo que los demás esperan, desean y necesitan, muchos *managers* en diferentes organizaciones lanzan programas, creyendo que tienen la receta perfecta para que todos sus miembros se unan en forma incondicional a sus objetivos y propuestas. Los resultados no siempre son los esperados.

Muchas veces se cree que sólo el dinero motiva, cuando tal vez lo que se desea es mayor seguridad o reconocimiento por los logros realizados.

Los programas de motivación no son universales, y muy lejos están de serlo. Cada persona es distinta a las demás, como cada organización es distinta y como cada circunstancia puede ser distinta. Por eso, las recetas son siempre únicas para cada situación, y deben adaptarse con la mayor precisión posible a

cada una. Al mismo tiempo, muchas veces existe la creencia de que el superior en el orden jerárquico es quien conoce a la persona y sabe qué es lo que para ella puede ser motivador. Esto no es así. Intente el lector conversar con alguna persona de su entorno inmediato, tal vez su esposa u esposo, su hijo o hija, un amigo cercano, y pregúntele qué es lo que más desea y qué es lo que espera de usted para sentirse más completo y realizado. Seguramente, al escuchar la respuesta que reciba, usted verá que no siempre hubiera podido imaginarla y predecirla .

Toda persona que aspire a conducir y a guiar a los otros necesita ayudarlos a que ellos se pongan en marcha por sí mismos, y a que puedan aceptar con total convicción los desafíos que les serán propuestos. Eso es motivarlos. Eso es incluirlos como personas dentro de la organización, y esta debe ser la capacidad de un líder.

## **5.7 Capacidad de desarrollar a las personas**

Esta capacidad está también asociada a la capacidad de motivar, ya que además demanda por parte de quien conduce y guía un gran conocimiento de las otras personas. Todos los líderes auténticos aspiran a crecer, a poder desarrollarse como personas, a que crezcan sus talentos y virtudes, y a que sus defectos y debilidades no terminen dominándolos y ganándoles la batalla. El crecimiento personal muchas veces puede asociarse a la imagen de un árbol cuyo tronco aspira a ser fuerte y robusto, con ramas que quieren crecer, dar sombra, dar vida y protección. Ese árbol, lentamente se va cubriendo de enredaderas y de plantas trepadoras que tratarán de montarse sobre él. Al principio, las enredaderas son difíciles de reconocer y hasta parecen decorativas e inofensivas. Al tiempo, estas terminan poniendo condiciones y asfixiando al árbol. Esta es la batalla que libran todos los días quienes realmente quieren superarse. Siempre es valiosa la ayuda de los demás, aunque son las mismas personas las que deben librarse de esas enredaderas que intentan ahogarlos. Cada uno las debería poder reconocer en sí mismo. No todos las reconocen.

En algunas oportunidades, también se necesita de los otros para que ayuden a descubrir los propios círculos compensadores, aquellos mecanismos negativos que limitan y frenan el crecimiento, que son las enredaderas. En eso consiste el ayudar a los otros a desarrollarse como personas. Quien aspire a conducir a los demás debe haber recorrido este camino consigo mismo, pudiendo luego ponerse al servicio de los otros y ayudarlos a que ellos puedan también reconocer sus plantas trepadoras y las vayan arrancando.

Tener capacidad para ayudar a desarrollar a los demás también requiere de una gran disponibilidad y generosidad. No siempre el maestro es mejor que el alumno. Es más, muchas veces el alumno tiene más talento que el maestro.

Poco se habla de la generosidad que debe poner quien conduce y dirige, pero es posible que esta sea una de las principales e indispensables condiciones que debe poseer el líder.

La capacidad de desarrollar a las personas consiste en poder avanzar con ellas en un proceso de complementación, en donde quien orienta y guía lo hace desde una posición de total humildad y generosidad, poniéndose al servicio del otro. La otra persona lentamente deberá ir puliendo sus aristas más pronunciadas, que son también sus enredaderas, para que paulatinamente vaya creciendo en altura. Poco a poco irá dejando el lastre en el camino y de esa forma irá ascendiendo. El proceso de ayudar en el desarrollo de las personas es un proceso de ascenso y de mejora personal, tanto para quien da como para quien recibe.

## **5.8 Capacidad de administrar conflictos**

Ante todo, se definirá a un conflicto como todo aquello que impide y obstaculiza poder llegar a la situación deseada. Conflictos en las relaciones personales por muchos y variados motivos, conflictos por escasez y por falta de recursos, conflictos por excesiva cantidad de recursos, por desacuerdos y por desencuentros. Conflictos por errores de diseño, por faltantes, por sobrantes, por estar fuera de tiempo y fuera de lugar.

Los conflictos no son problemas insolubles. Si así fueran, no serían conflictos y se estaría frente a un límite drástico de la realidad, como lo es la muerte. Un conflicto puede ser para el líder una valiosa oportunidad, junto a una eficaz herramienta de mejora y aprendizaje. Oportunidad de transformar, de abrir un nuevo camino, de iniciar algo distinto, de comenzar de nuevo.

Un conflicto es todo aquello que al principio se manifiesta como un obstáculo, como un freno y una barrera que interrumpe el paso. Un conflicto podrá ser también, tomando el ejemplo de la teoría de sistemas, un círculo compensador.

A un conflicto se llega por muchos motivos.

Ahora bien, sin ánimo de quedar sesgado como un entusiasta a ultranza, puede decirse que un conflicto bien podría ser motivo para estar contento.

¿Es mejor conocer un límite que no conocerlo? Claro está que es mejor conocerlo.

¿Es mejor poder avanzar hasta llegar al límite o quedarse antes de llegar a él?  
Es mejor poder avanzar hasta llegar a él.

El conflicto es un límite que no debería hacer perder el entusiasmo y las ganas de avanzar. Si se piensa que luego de superarlo se va a estar en mejores condiciones y, de esa manera, se podrá llegar a un escalón superior, es muy bueno entonces haberlo encontrado.

El conflicto bien aprovechado permite siempre conocer y aprender, si es que se está en la capacidad de hacerlo.

Liderar es conducir y guiar; también es acercar, unir y ligar.

Liderar es trabajar en los vínculos, es ayudar a que las partes se acerquen y se encuentren.

El rol del líder es el de crear y fortalecer vínculos. El líder es quien se ocupa de los puentes, de que estos estén siempre abiertos, libres y despejados. Por eso el rol del liderazgo es el rol de despejar, de apartar las piedras del camino, de abrir los senderos y de conducir a las personas por lugares claros y previsibles.

*Los conflictos son los obstáculos y las barreras del camino que permiten superarse.*

Los padres no debieran intentar evitarles los obstáculos y los problemas a los hijos, porque estos son inevitables. Sí deben ayudarlos a que ellos aprendan a reconocerlos en sí mismos, en los demás y en las cosas que deben sobrellevar todos los días. De esa forma crecerán y podrán asumir tareas más grandes, más valiosas, con dificultades aparentemente más importantes, aunque con raíces iguales a las de los conflictos pequeños.

Los líderes tampoco están para evitarles obstáculos y problemas a los miembros de sus equipos. Esto suena un poco especial, ya que muchos jefes (no líderes), lejos de intentar eliminar obstáculos, los crean.

*Liderar es ayudar a reconocer las barreras y a superarlas.*

Las barreras son individuales, de cada persona, cada cual tiene las suyas.

Cada persona debe poder mostrar cómo ha logrado superar sus barreras, si es que realmente ha podido. Los demás, uno a uno, deberían ir mostrando cómo van trabajando para superar las de ellos. A los conflictos se los administra, se los aprovecha, y de esa manera se los supera.

## 6 LIDERAZGO Y EL MODELO DE LAS CUATRO I

*Las organizaciones se transforman cuando las personas se transforman.  
Las organizaciones crecen cuando las personas crecen.*

La transformación y el crecimiento van de la mano en los procesos de mejora continua. La mejora continua tiene sus raíces en la acción de las personas y en su forma de ser; además, como ya hemos explicado, en que estas se movilicen buscando superar sus propios límites. La persona que vive en su interior la cultura de mejorar siempre cree fundamentalmente en sus capacidades individuales. Es humilde, sabe lo que quiere, está dispuesta y disfruta al trabajar bien. Gusta de lo que hace (antes de hacer lo que le gusta), está deseosa por aprender y aprehender. Sabe esperar y cultiva la templanza.

Ninguna organización va a lograr transformar a las personas si estas no están dispuestas y decididas a renovarse y a transformarse ellas mismas, pero sí podrá y deberá ayudar para que, a través de sus líderes, se impulse y se movilice el cambio interior.

Hay *managers* que hacen a sus compañías invertir gran cantidad de recursos para satisfacer a sus clientes, sin darse cuenta de que los propios miembros de sus equipos están insatisfechos, y de que esos recursos mal gastados terminarán siendo como semillas esparcidas en el mar.

*Una persona insatisfecha no puede satisfacer a un cliente.*

Las personas son el motor de las organizaciones, de las transformaciones y del crecimiento.

Allí, el líder cumple un rol fundamental, ya que él puede ayudar a que las personas puedan entregarse de lleno a la organización. Todo proceso auténtico de mejora se fundamenta y se edifica en la decisión personal de cada una de las personas de superarse a sí mismas, de pulir sus defectos, de crecer y de ir más allá, y finalmente, de aceptar desafíos.

A trabajar en equipo, a planificar, a conformarse nada más que con soluciones definitivas, se puede aprender. Sólo basta estar dispuesto y convencido de ello, teniendo la capacidad de entregarse a un objetivo para construir un gran sueño.

*Para concretar un gran sueño, lo primero que hay que tener es un gran sueño.*

No todos lo tienen.

El desafío y el objetivo de todo líder no puede ser otro que el desarrollo y el crecimiento de las personas que lo acompañan, porque si allí fracasa, no podrá contar con el equipo que seguramente necesitará. Si allí triunfa, habrá conquistado el recurso más importante de toda organización: su gente.

*Liderazgo* es una palabra muy rica y seguramente encierra dentro de ella una gran cantidad de conceptos y matices.

Todo líder debe tener sensibilidad.

Sensibilidad es poder ver, darse cuenta y entender qué está ocurriendo a su alrededor, especialmente en lo referido a las personas que lo acompañan.

Tener sensibilidad es saber qué sobra y qué falta. Qué fertilizantes y herbicidas sería conveniente agregar en el equipo para que nazcan o mueran las malezas y enredaderas que ahogan el crecimiento individual. Sensibilidad para ver e interpretar las conductas, las disposiciones y actitudes que estimulan la madurez, el desarrollo y el crecimiento de las personas.

Es común ver a algunas personas demasiado preocupadas en que se hagan las cosas, sin tener siquiera la capacidad de darse cuenta en qué condiciones se encuentran quienes las tienen que llevar adelante. Es muy importante poder desarrollar e incrementar la capacidad de ver, de reconocer, de leer e interpretar las transformaciones y los ajustes que las pequeñas estructuras y los equipos de trabajo demandan y necesitan.

Esta sensibilidad es una cualidad natural para algunos, aunque puede también ser adquirida con trabajo personal si se la ejercita.

*La sensibilidad puede y debe cultivarse conociéndose a sí mismo.*

Es por ello que proponemos abordar este tema a partir del modelo de las cuatro I.

El modelo de las cuatro I fue desarrollado por quien esto escribe para el Tercer Congreso Latinoamericano de Estrategia, que se desarrolló en Brasil en el año 1992. En su contenido, trata de aportar algunos conceptos e ideas muy sencillas, para que a partir de allí pueda mostrarse la acción que debe desplegar todo líder.

Los que ejercen el rol del liderazgo están expuestos, y por ello tienen la responsabilidad de cultivar y desplegar sus tareas con determinación.

El modelo está contenido dentro de cuatro verbos en infinitivo que son *iluminar, ilustrar, integrar e impartir*.

MODELO DE LAS CUATRO I		
1	Iluminar	Ayudar a ver, a abrir los ojos, a mirar y a reconocer qué hay delante, entendiendo qué ocurre.
2	Ilustrar	Enseñar, explicar por qué sucede algo a partir de las causas que lo generan.
3	Impartir	Ejercer la autoridad. Conducir, dar seguridad y firmeza. Asumir la responsabilidad de guiar y decidir.
4	Integrar	Unir, acercar, complementar, sinergizar.

## 6.1 Iluminar

Iluminar es orientar la visión de los demás, es ayudar a ver.

Es abrir los ojos de los otros, mostrándoles la realidad como es y como se presenta frente a ellos.

El líder debe mostrar el camino y debe señalar. Para ello debe tener las herramientas y las cualidades necesarias, que es tener la luz.

El que ilumina, ilumina porque conoce, porque sabe, porque entiende las relaciones causa efecto, porque sabe que existen las demoras, porque sabe que los sistemas, al ser perturbados, reaccionan.

*Porque conoce, porque ve y comprende, porque es generoso, puede iluminar.*

Quien lleva la luz debe ser una persona serena en su interior e inquieta en su exterior, que con una actitud generosa busca mostrar y presentar a los demás lo que él mismo ya está viendo.

Hay muchas personas que ven cosas y no las dicen, guardan la luz para sí mismos, guardan información y no comparten con los demás nada de lo que hacen ni de lo que piensan.

Crean que de esa forma son poderosos, como si ello les significara preservarse y sostenerse, sin darse cuenta de que quien guarda la luz para sí termina encandilado y ciego.

Iluminar es participar, es abrir y abrirse generosamente al equipo sin retacear.

La luz es como el aire. Si no se lo tiene no se puede vivir. Si se lo guarda se produce la asfixia. La luz debe ir y venir, como el aire.

Algunas veces, el líder debe sentarse con una persona, con un compañero de trabajo, con un amigo, con un hijo, y debe ayudarlo a que abra los ojos, a que

vea lo que está sucediendo a su alrededor. Simplemente debe ayudar a iluminar la realidad del otro, a mostrarle las cosas tal cual se presentan frente a sus ojos y que el otro no puede ver.

Es muy clara la figura que surge de imaginarse a un grupo de personas en una habitación a oscuras, y es el líder quien toma la linterna y va iluminando las cosas que hay allí, para que los demás las vean y a partir de ello comprendan dónde están.

Iluminar demanda una gran generosidad y humildad por parte del líder, ya que esta es la primera acción que luego le permitirá desarrollar las otras I: ilustrar, integrar e impartir.

## 6.2 Ilustrar

Ilustrar es enseñar, es ser un maestro, es transmitir conocimiento, es la experiencia puesta en palabras y en obras.

*Ilustrar es predicar con el ejemplo, es demostrar cómo se hacen y cómo se pueden hacer las cosas.*

Ilustrar es saber encontrar el tiempo para llegar con la propuesta adecuada, es ordenar y organizar. Es armonizar las ideas, neutralizar los conflictos y generar empatía entre las personas. Ilustrar es avanzar con seguridad inspirando seguridad.

Sólo las personas seguras transmiten confianza.

Sólo las personas ricas pueden dar riqueza.

Sólo los que saben pueden enseñar con su ejemplo.

Quien ilustra y enseña a los demás lleva adelante una de las tareas que más enriquecen el propio espíritu. Quien ilustra y enseña también recibe sin quererlo, como retribución por lo que da, mucho de sus alumnos.

No basta con mostrar o con señalar. Enseñar supone paciencia, supone ponerse en el lugar del otro utilizando el lenguaje en el tiempo del otro. El que ilustra y enseña es el verdadero compañero, el que comparte. Muchos jefes hacen del saber y del conocer un tesoro, creyendo que sólo ellos tienen la llave. Un padre que ama a su hijo tratará de transferirle todo su conocimiento, todo lo que sabe y todo lo que ha aprendido. Un líder que quiere lo mejor para los demás debería comportarse de la misma manera.

## 6.3 Integrar

*Integrar es la capacidad de transformar un conjunto de personas en un grupo, para luego transformarlo en un equipo.*

Integrar es poder construir el maravilloso rompecabezas que está escondido en toda organización, y que permite que esta prospere y se desarrolle.

Integrar es reunir y construir.

Debe existir en toda organización un determinado orden y armonía, lo que no significa que la organización esté libre de discusiones, desencuentros y conflictos por superar.

Integrar consiste en que cada persona pueda desplegar sus máximas potencialidades y que estas se complementen unas con otras, sin la rivalidad que termina destruyendo a todos.

La competencia sana es necesaria, ya que gracias a ella, porque existe el competidor, cada una de las partes puede superarse a sí misma, siendo esto muchísimo más trascendente que haberle ganado al otro.

La integración es uno de los principales conceptos del liderazgo, aplicable a todos los elementos de la organización, empezando por las personas y terminando por el recurso menos reconocido y valorado.

Un líder es un detector de energía constructiva, que debe descubrir y saber poner en juego toda la potencia disponible de las personas, junto a la capacidad de cada uno de los otros recursos de la organización, empezando por las personas.

Integrar es ensamblar, es completar y encontrar el sentido de por qué se deben hacer las cosas y cómo se deben llevar adelante los proyectos.

Integrar es armonizar, procurando un clima positivo y de paz, que no es ni indiferencia ni relajamiento. La paz y la armonía permiten la integración, ya que con ellas estarán el orden y el equilibrio necesario para que se pueda crecer.

## 6.4 Impartir

El líder está para servir, pero por sobre todas las cosas para conducir, señalar y dirigir. Esto es tener capacidad para soportar el peso y la responsabilidad de las decisiones.

Prever, mirar, atender, asegurar, tomar decisiones justas, sabias y equilibradas, son parte del impartir.

Impartir no debe entenderse como el autoritarismo desmedido que anula a las personas, sino que debe ser el ejercicio y la acción responsable de quien lleva el timón.

Impartir supone la existencia de una organización, de un orden, de responsabilidades, de obligaciones y derechos. Impartir no significa alejarse de las personas y no poder ser amigo de los demás. Por el contrario, es estar muy cerca de ellos.

De la misma forma que el padre no debe ser un amigo de su hijo, sino que debe ser su padre, quien tiene el peso de la responsabilidad debe asegurar y velar por las personas, por el cumplimiento de los objetivos y por el éxito de la gestión.

## 7 PASTILLAS DE LIDERAZGO

Las pastillas se colocan en la boca y lentamente comienzan a deshacerse. De esta manera, se va percibiendo su sabor mientras van siendo asimiladas por todo el cuerpo.

En la última parte de este capítulo se ofrecen al lector algunas pastillas para que puedan ser gustadas y saboreadas. En su mayoría, estos pensamientos, transformados en pastillas, intentan resumir gran parte de lo que ya se ha dicho en este capítulo. Quien las pueda degustar podrá, al mismo tiempo, completar y asimilar muchos de los conceptos que se han desarrollado.

*El líder es luz y es sal.*

Es muy interesante el concepto de lo que significa ser luz y ser sal, pues en alguna medida ambas refieren a ideas y conceptos diferentes y opuestos.

La luz, para ser de utilidad, debe colocarse en un lugar destacado. La sal, para cumplir con su misión de dar gusto a las cosas, debe perderse y desaparecer dentro de los alimentos.

La luz se utiliza para iluminar y para ayudar a quienes no pueden ver, para que vean. La luz se coloca en lugares destacados, importantes, en lugares de privilegio, donde todos la ven. Nadie pone una luz bajo la mesa ni la coloca a la altura de los ojos para encandilar a los demás. Todos aprovechan la luz para poder ver mejor. Que la luz esté en un lugar de privilegio no quiere decir que la luz sea lo más importante. La luz, simplemente, es un instrumento necesario e imprescindible para que la realidad pueda aflorar y pueda ser vista por los demás. Necesitamos de la luz para poder ver.

La luz no sólo ilumina los ojos. También hay luz para el alma, luz para los oídos, luz para las manos.

La sal es en alguna medida lo opuesto a la luz. Quien ingiere un alimento sin sal seguramente lo encontrará desabrido e insípido, pobre de sabor. La sal realza el sabor de los alimentos y permite disfrutarlos plenamente. Ahora bien, si se excede en la cantidad de sal, si se coloca sal de más, los alimentos pierden su sabor. En este caso se pierde la riqueza de los alimentos y no pueden degustarse de forma completa. La sal debe aplicarse en su punto justo, que permita poder resaltar y potenciar el sabor natural de los alimentos.

La acción de todo líder debe ser también como la luz y como la sal.

Por un lado el líder debe iluminar a las personas que están a su alrededor, ayudándolas para que estas puedan ver. Ver qué pasa a su alrededor, ver hacia dónde están yendo y cómo están desempeñándose en la organización.

Iluminar es un rol específico, y siempre es necesario que alguien ocupe ese rol. La acción de salar está muy cerca de la capacidad de desarrollar a las personas. El término “educar” viene del latín *educāre*, que quiere decir sacar, ayudar a salir, mostrar.

El líder es finalmente quien puede ayudar a que cada uno saque lo mejor de sí mismo, y que los demás puedan gustar de cada persona por lo que ella es en sí misma.

Como la sal, el líder se debe perder en los demás.

Esto es, sencillamente, poder lograr que las personas trabajen en equipo y que sean un equipo.

*El líder ilumina sin encandilar. El que quiere brillar finalmente no ilumina.*

## **El líder no es el sol**

El sol alumbrá, pero quien quiera ver el sol terminará ciego. No encandilar es no concentrar todo hacia sí mismo y no hacer que las personas dentro de la organización estén permanentemente mirando hacia arriba. Hay muchas organizaciones y muchos jefes que están preocupados en ser el centro de todo. No delegan, no permiten que otros tomen decisiones, no se sienten seguros, no quieren perder el espacio que ocupan, y, de esa manera, sólo intentan concentrar todo en ellos. Hay que tener mucho equilibrio personal para saber iluminar sin encandilar, y para que los demás se muevan con libertad sabiendo que están cuidados. El pastor ilumina el camino de su rebaño, y ayuda a que este vea y reconozca el mejor camino posible y el mejor lugar para descansar.

El buen líder está para servir y no para ser servido. Hay que estar muy seguro de sí mismo para iluminar sin encandilar. Hay que animarse y dejar paso a quien viene más rápido, sin ser un tapón para el desarrollo de los demás.

*El líder es como la sal, sabe perderse sin hacer morir de sed a los demás.*

El exceso de sal genera sed. El líder debe poder ayudar a sacar lo mejor de cada persona, sin que esto agote a los demás. Saber perderse es saber despertar a los demás con el silencio y saber ocupar el propio lugar, sabiendo qué es lo mejor que cada persona puede dar, dejando un claro espacio para que cada persona pueda ser sí misma.

El líder que sabe perderse se reconforta cuando ve que se ha dado entero a los demás, y que ha podido ayudar a los otros a ser mejores. El líder que sabe perderse no tiene miedo a que los demás lo superen o lleguen más lejos que él, porque él no compete con los demás.

*El deseo de tener la razón enceguece.*

Por querer tener la razón, por tratar de convencer y que los demás apoyen lo que uno propone, muchas personas terminan viendo las cosas de una sola manera. Por no poder verlas con amplitud, se termina sin poder ver nada.

Cuando se nombraron las capacidades del líder, recuérdese que la primera que se mencionó fue la capacidad de ver, poder ver y tener visión. Si el líder no ve, no tiene visión, e instantáneamente pierde su centro y su espacio, dejando de ejercer el rol de líder.

Nadie puede conducir y guiar a los demás si no ve y no comprende lo que tiene delante.

No solamente se ve con los ojos. Hay muchas cosas que no se *ven* con los ojos y sólo pueden verse con los otros sentidos. Hay cosas que se *ven* con los oídos, sabiendo escuchar. Hay cosas que se *ven* con las manos, sabiendo palpar. Hay cosas que se *ven* en los gestos, con el corazón.

Para poder entender y ayudar a los demás hace falta algo más que los ojos. Las soledades, las angustias, el dolor, los miedos que paralizan, los celos, las envidias, las ganas de crecer y de prosperar, no siempre se ven con los ojos.

El líder debe tener los ojos abiertos, sabiendo eliminar de sí mismo todo aquello que le impida ver y que le enturbie la vista. Un corazón sano ve bien.

*El líder es observador, y mucha de su fuerza está en el silencio.*

El que sabe cómo funcionan las cosas no necesita forzarlas para que estas sucedan. Sólo debe saber estimular, en el lugar preciso, en el momento apropiado.

La fuerza no siempre está en un buen discurso y en una palabra motivadora. Muchas veces se habla demasiado y sin sentido.

El buen líder sabe escuchar, espera y aprovecha los silencios.

El buen líder habla con los silencios. El silencio no es indiferencia; eso es otra cosa.

La indiferencia es ignorar lo que al otro le sucede, es como estar ciego. La indiferencia es también ver lo que al otro le sucede y no hacer nada, cuando el otro espera algo de nosotros.

El buen líder observa, se toma su tiempo para ver y para conocer. Mientras está conociendo está en silencio, en un silencio interior.

El líder tiene palabras porque tiene silencios.

Quien no tiene silencio interior finalmente se queda sin palabras.

*Para el líder, todas las personas valen por sí mismas.*

Un buen pastor se preocupa por cada uno de los miembros de su rebaño, y cada uno de ellos es para él importante y único. Cada uno de ellos vale por sí mismo, porque las personas valen por sí mismas.

Muchas veces se construyen equipos valiosos y potentes que consiguen grandes logros, pero no hay que olvidar que siempre un equipo está formado por personas. Si bien en las organizaciones es válida la sustitución de sus miembros, y en muchos casos necesaria, no significa que la posibilidad de reemplazar a las personas termine siendo una herramienta de gestión y de poder.

*“No hay hombre inútil, sino mal utilizado”*

José María Arizmendiarieta

*El líder sabe que es más importante tener los pies sobre la tierra que estar ocupado.*

Esta pastilla encierra una gran sabiduría. Muchas veces las personas se preocupan demasiado en tener cosas para hacer, mucho para hacer y por hacer. La actividad y la hiperactividad se transforman en un valor apreciado para los *managers*.

Todos se preocupan por hacer. Los niños hoy en día van al colegio por la mañana y por la tarde. Además, los padres se ocupan de que luego de la escuela tengan otras actividades para hacer, como música, practicar otro deporte, tomar clases de danza y de teatro. Todo es válido con tal de estar siempre haciendo algo. Pareciera que la consigna es estar ocupado y tener mucha actividad.

Hacer, hacer, hacer. La idea que aquí se propone debería traducirse en estar conectado con la realidad antes de ponerse a hacer.

Tener los pies sobre la tierra es saber qué ocurre alrededor de cada uno, es saber en qué posición se encuentra cada uno, ya que muchos no saben dónde están parados.

Tener los pies sobre la tierra significa que uno sabe quién es y qué es lo que quiere.

Una vieja fábula relata la historia de un hombre que luego de morir se encuentra a las puertas del paraíso. Allí lo recibe un ángel que hace de portero, y le dice que la única condición que debe cumplir para ingresar al paraíso es poder contestar la pregunta: “¿Quién soy yo?”. El recién arribado dice muy rápido: “Fácil, soy Juan José González”. El portero le responde: “No le he preguntado su nombre, sino quién es usted”. El recién llegado responde nuevamente: “Soy Juan José, nacido el 12 de febrero de 1925, médico, casado, padre de tres hijos”. Nuevamente el portero le responde: “No le pregunté su edad, profesión, estado civil y cuántos hijos tiene, le pregunté quién es usted”. Ya un poco incómodo, dice su nacionalidad, su lugar de residencia, aporta el detalle de todos sus activos, enumera sus *hobbies* y da un pormenorizado detalle de su vida profesional. El portero, luego de escucharlo con paciencia, tiernamente le dice: “Señor mío, el paraíso está reservado sólo para aquellos que en vida pudieron descubrir y saber quiénes fueron de verdad; lamento decirle que este lugar no es para usted”.

### **El líder sabe quién es**

Hacer puede significar en algún momento quedarse quieto, esperar, observar, analizar, mirar alrededor.

La hiperactividad puede convertirse en un espejismo de eficiencia. Es necesario que el líder sepa mantener la conexión con el mundo exterior, donde no todo es hacer.

*El líder no crea un clima de éxitos y fracasos, porque eso crea competencia, envidia, y no construye el equipo.*

El líder cree y confía en los éxitos y no en los exitosos. El líder sabe que existen los fracasos y no los fracasados.

En algunas organizaciones, con la intención de que se obtengan los máximos resultados y se llegue al cumplimiento de los objetivos, muchas veces se crea un clima de competencia feroz entre las personas, que muy poco colabora con un clima de trabajo positivo.

Finalmente, algunas personas terminan lanzadas en una carrera donde no hay ningún espacio para la solidaridad y la generosidad entre compañeros. La posible transformación de un conjunto de personas en un grupo, y de un grupo en un equipo, se desvanece cuando se sobrepremia en forma individual a las personas. Aparece la envidia y el recelo. También afloran las broncas, y el espíritu de colaboración huye despavorido por la ventana.

Es necesario cumplir con los objetivos, y si estos son ambiciosos, mejor.

Lograr los mejores resultados es muy valioso, y también debería ser motivo de alegría. Bien merece ser festejado y reconocido.

Lo que aquí se propone es que no todo sea éxito o fracaso.

Es necesario que se ponga el foco tanto en el *cómo* se hacen las cosas como en el *qué* cosas se hacen. Si sólo importa qué se hace sin importar cómo se lo hace, las personas se transformarán en mercenarios, no en compañeros de trabajo y en miembros de un equipo.

En cambio, si además de perseguir logros y objetivos cuantitativos se pone mucho foco en el *cómo* se van a hacer las cosas privilegiando la integración, la inclusión de todos, la comunicación y el espacio para que cada uno pueda poner en práctica sus talentos, se asegurará el mejor clima de trabajo y se podrá llegar más lejos, logrando mejores resultados aún.

Saber desafiar a las personas sin privilegiar la competencia interna es todo un arte que el líder debe aprender y poder llevar a cabo, teniendo siempre presente que un desafío es mucho más que un objetivo.

*El líder no es una superestrella, y sabe ayudar sin que se note.*

Saber ayudar a los demás sin que se note es un arte, y pocos están dispuestos a hacerlo. Para eso es necesario conocer muy bien a la persona que se tiene delante, para abordarla con la mayor sutileza y habilidad, debiendo moverse con prudencia y sabiduría.

La habilidad de una buena partera que ayuda a parir a una mujer es que esta ayuda haga que la madre sienta que fue ella quien trajo a su hijo al mundo. Aunque la ayuda de la partera sea imprescindible, nunca debe hacerle sentir a la madre que sin ella no hubiera podido parir a su hijo. Saber ayudar es un arte, como lo es comunicar o enseñar.

Ayudar al otro sin que este lo note demanda mucha generosidad por parte de quien va a prestar esa ayuda, para que lo haga sin anular a la persona.

*El líder es amable y dirige sin dominar.*

Liderar es también acompañar y concentrar. Ser amable es necesario para poder nuclear y no ser rechazado, pues si así fuera no se podría ser eficaz en la tarea de guiar y conducir. Una relación amable y cordial facilita el encuentro entre las personas, y con esto se crea puentes, junto a la integración de unos con otros.

Dirigir no es dominar. Dirigir es ayudar a que los demás sean cada vez más libres, dueños de sí mismos.

El buen líder no domina a los demás y tampoco intenta hacerlo. Cuando se domina a los demás se los anula. Al anularlos se pierde su aporte y la posibilidad de que ellos se integren a la vida de la organización. Hay personas en las empresas que muchas veces buscan concentrar y acaparar todo. De esta manera, quieren tener un control y un dominio sobre todas las cosas que ocurren, queriendo abarcarlo todo.

Con las personas hacen lo mismo, haciendo sentir a quienes les reportan que les deben la vida. Todo hay que informarles, todo hay que avisarles, todo hay que decirles, todo lo quieren y lo tienen que saber.

Es necesario informar y comunicar, como es necesario tener un diálogo fluido, tratando de integrarse para poder trabajar en equipo. Pero una cosa es reportar, informar y rendir cuenta, y otra cosa es vivir bajo una tiranía, simplemente porque el jefe quiere estar informado.

*El líder reconoce los silencios y los vacíos del grupo.*

Es muy interesante poder utilizar la imagen de los vacíos del grupo. Todos los grupos y los equipos tienen huecos, vacíos, espacios donde se producen algunos desencuentros y donde tácitamente nadie se anima a entrar. Los vacíos están asociados a las cosas que se desconocen, que se pierden, a las cosas no resueltas, a la superposición de áreas y a la falta de coordinación. Los vacíos del grupo son las pequeñas trabas que, con una prudente observación, se pueden descubrir, conocer y eliminar.

En las relaciones personales hay encuentros y desencuentros. Seguramente el lector vivirá esto en su ámbito laboral y personal. Los encuentros alimentan y motivan, mientras que los desencuentros desgastan y consumen energía.

Reconocer los vacíos es reconocer las oportunidades de mejora en los vínculos personales. Los vínculos entre las personas se fortalecen poniendo de relieve los comportamientos y las conductas que los dificultan, para desde allí tomar conciencia de cuáles son las barreras que provocan el desencuentro.

El líder es quien debe poder detectar los vacíos. El silencio, la observación acertada, el conocimiento de los demás, junto a un tacto delicado y prudente, le permitirá al líder ser eficaz en poder descubrir estos espacios y reducirlos al mínimo.

*El líder sabe que ser reconocido puede ser un obstáculo para un mayor desarrollo.*

El reconocimiento de los demás puede ser un gran impulso, siempre y cuando no erosione las bases de la persona reconocida. El reconocimiento puede hacer que la persona diga “ya llegué”, y de esa manera deje de trabajar en sí mismo. El líder debe ocupar un lugar que para algunos puede ser de privilegio, pero no es así.

Quien se quede dormido y atontado en los *privilegios* es posible que no siga desarrollando su capacidad de mejorar. Hay personas que, mientras ocuparon posiciones que no revestían un rol de liderazgo, supieron dedicarse a ellas mismas y crecer. Luego, cuando fueron ocupando posiciones de mayor responsabilidad, en vez de seguir trabajando sobre ellas mismas, descubriéndose y aprendiendo a reconocer sus propias barreras y bloqueos, sintieron que ya habían llegado a la meta y que era el momento de dejar de mirar hacia adentro, abandonándose a sí mismas.

Hay una bella metáfora que dice: “Cuando era adolescente quería cambiar el mundo, y no pude hacerlo. Luego, cuando fui joven quise cambiar mi país, y tampoco pude hacerlo. Ya adulto, quise cambiar mi ciudad y mi barrio, y tampoco pude hacerlo. Hoy que soy anciano, sólo quiero mejorar y cambiarme a mí mismo. Espero poder hacerlo”.

El doctor Gabriel Jorge Castella, en su libro *Paradojas existenciales*, hace referencia al rol que cumple todo actor. Cuando este busca el aplauso es posible que no logre meterse dentro del personaje. Cuando se olvida de buscar el aplauso y se concentra en ser el personaje que encarna, el aplauso del público espontáneo brota en forma natural.

*El líder puede aclarar los problemas ajenos porque aclaró los propios primero.*

Nadie da lo que no tiene. Sólo los libres libertan, y sólo los alegres alegran.

Fíjese que el enunciado no menciona resolver los problemas, sino que utiliza la palabra aclararlos, sabiendo que el entendimiento de los problemas hace mucho para poderlos resolver.

Comenzar con los problemas propios es indispensable también para poder ayudar a los demás.

Solamente luego de haber buceado dentro de uno mismo, de conocer los propios límites y las propias debilidades, se estará en condiciones de poder ofrecerse generosamente a los demás. Cuando se conocen las heridas propias se es más cuidadoso con las heridas ajenas. Hay jefes que no tienen piedad, y están muy lejos de cuidar a su gente, de no dañarlos y no lastimarlos.

*Los líderes pobres estimulan por la fuerza y el miedo.  
Los líderes débiles hablan y dicen mucho.*

Los fuertes no necesitan la fuerza. Los que tienen el poder de transformar las organizaciones no necesitan de mucho más que sí mismos para ser eficaces. El líder sabe que su fortaleza está en sí mismo y en integrarse con los demás. Si se queda solo perderá fuerza.

La fuerza muchas veces es usada para vencer la resistencia, y para obligar a las personas a hacer lo que no quieren, lo que no pueden o lo que no saben. A veces, cuando la organización se burocratiza y las cosas se vuelven lentas y pesadas, se estimula a los gerentes a que sean arrolladores y a que se lleven todo por delante, sin importar lo que ocurra. “En esta compañía, cada uno debe conseguir todo sea como sea”, dicen algunos que se consideran fuertes. De esta manera, en vez de construir, destruyen.

Cuando las organizaciones se vuelven complejas y lentas, a muchos funcionarios no les queda otra opción que usar la fuerza. Esa fuerza los debilita y debilita a la organización, porque no es la fuerza que surge de la convocatoria, sino que es la fuerza que surge de la urgencia por conseguir resultados.

Los líderes débiles también hablan mucho. Hay jefes que no dejan de hablar y que pasan más tiempo hablando que en silencio. No escuchan porque están sordos. La presión por hacer los obliga a hablar, y el hablar ininterrumpidamente se convierte en una excelente manera para no escucharse a sí mismo.

El buen líder es observador, y puede administrar los silencios. No usa la fuerza, porque no la necesita para demostrar la fuerza que tiene.

El líder usa los silencios para mostrar que sabe, que observa, que entiende y que tiene fuerza.

*No hay maestro, ni curso, ni técnica que te haga millonario, saludable y feliz.  
Sólo el conocerse y aceptarse a sí mismo.*

Muchas personas van a los cursos de *management* a buscar técnicas que los ayuden a ser líderes, a ser gerentes exitosos y a transformarse en estrategas.

Otros buscan la salud y la belleza física, aunque también están los que buscan sólo la apariencia y el confort como fin.

### **El líder no actúa, el líder es**

El líder no es una fuente de técnicas sino una persona capaz de ejercer un cierto y determinado rol.

El líder, siendo sí mismo, atrae a los demás. De esta manera, logra que los demás lo sigan y lo acompañen simplemente por lo que él es.

*A veces es más importante saber “cómo” hacer las cosas que saber “qué” cosas hay que hacer.*

El que no actúa como piensa termina pensando como actúa.

Muchas veces se producen situaciones en donde surgen grandes diferencias entre lo que se piensa y lo que se hace.

Otras veces, se pone un excesivo esfuerzo en conseguir los resultados sin importar cuál es el camino que se recorre para llegar a ellos, creyendo que el fin justifica los medios.

El cómo es fundamental, pues en la medida en que se asegure un estilo de conducción y de gestión, se podrán fijar con más precisión las metas y los objetivos a lograr. Asegurar el cómo es preparar la tierra para sembrar.

Cuántas veces en las organizaciones se establecen objetivos y metas sabiendo que no están dadas las condiciones para que se logren. Se habla sobre el trabajo en equipo, sobre la integración de las personas entre sí, sobre las conductas y los comportamientos que se necesitan ejercer, pero nada se hace para que esto nazca y germine en la voluntad de las personas.

Esto se ve mucho en las áreas de servicio al cliente. Si la organización y la empresa no sirve a sus miembros, estas personas tampoco van a servir a los clientes. Si esta es *mi* organización, los clientes de *mi* empresa serán *mis* clientes.

*Son pocos los que saben lo mucho que hace un poco.  
El líder sabe que existen las palancas.*

Es muy sabia esta pastilla.

Saber lo mucho que hace un poco es poder conocer en profundidad a la otra persona, y desde allí poder ofrecerle la mejor ayuda.

Cuántas veces se disponen grandes recursos para motivar a las personas, quedando finalmente todo en la nada, como semillas que se esparcen en el desierto o en el mar. Cuántas veces se derrochan recursos sin que las personas sientan que esos recursos eran para ellos.

El proceso de motivación se nutre mucho de este principio de la palanca, ya que estimular es justamente lograr que cada persona ponga el máximo de sí mismo, cuando tal vez lo que ha recibido no es lo máximo.

Había un vendedor cuyo jefe no quería otorgarle un pequeño anticipo para que cambie su automóvil porque la empresa, según él, no tenía los recursos. Luego, la empresa decidió realizar la convención de ventas en Miami erogando una gran cantidad de recursos, buscando lograr una importante motivación de su fuerza de ventas. El vendedor pensó: “En esta empresa gastan mucho dinero creyendo que me estimulan a vender más, y con eso sólo consiguen quitarme las ganas de vender”.

Saber lo mucho que hace un poco recuerda también a la regla de oro que dice: “No le haga al otro lo que no le gusta que le hagan a usted”, y además recuerda a la regla de platino que expresa: “Hágale al otro lo que a él le gusta que le hagan”.

Todavía hay empresas que hacen únicamente automóviles de color negro. Lo peor no es esto, sino que ellos creen que los hacen de colores.

*Los principiantes buscan teorías y técnicas. Los avanzados buscan la sabiduría y la simplificación.*

Suele ocurrir en los cursos de capacitación y formación profesional que son los jóvenes quienes se muestran más deseosos por encontrar técnicas que los ayuden a crecer como *managers* y como líderes. Quien esto escribe recuerda una interesante experiencia vivida en un seminario de capacitación en *Total Quality Management*, en Japón. Todos los asistentes tenían grandes expectativas puestas en aprender jugosas y complejas herramientas de análisis y de gestión, acordes con lo que había en su imaginación sobre el *management* japonés. A poco de comenzar el curso, se le dijo al coordinador que las herramientas teóricas que se enseñaban eran demasiado básicas y elementales. Este escuchó con paciencia todas las quejas. Al día siguiente, el docente planteó una serie de problemáticas por demás complejas de resolver. Lentamente, fue desmenuzando cada una de estas situaciones a partir del uso de las más simples herramientas de análisis que se habían objetado el día anterior. No se trataba de administrar complejas herramientas de gestión, sino de saber pensar bien y ordenadamente. Muchos *managers*, si aplicaran la regla de tres simple, podrían obtener muchos más resultados de los que consiguen. Esa fue una gran lección.

Poder simplificar es paradójicamente una tarea muy compleja.

Para simplificar hay que entender la realidad en su totalidad, y sólo los que saben pueden abarcarla.

*El líder sabio hace poco, y los que no saben se asombran.  
Cuando está todo ordenado, hay poco que hacer. Por hacer menos logra más.*

Ya se ha hablado sobre la profunda necesidad que tiene algunos de hacer y hacer. No se trata aquí de crear alrededor del líder la imagen de quien está con los pies en el escritorio esperando que los demás le reporten qué está ocurriendo, y que él sólo se dedique a dar las órdenes.

El líder sabio conoce las palancas y por eso las acciona. El líder sabio busca cómo hacer para lograr más, no para hacer menos.

*Puede mandar porque primero aprendió a obedecer.*

Obedecer no es anularse a sí mismo. Muy por el contrario, quien obedece, lejos de disminuirse, se hace grande. El que obedece no pierde su libertad, por el contrario, la ejerce.

Quien aspira a liderar, a conducir y a guiar, tiene que haber tratado de vivir todo lo que viven las personas que él conduce. Esa es la mayor garantía de que sabrá cuidarlas y ayudarlas a llegar adonde deben llegar.

*El líder sabe que cuanto menos reglas y leyes hayan,  
mejor se desenvuelve el grupo.*

Las reglas y las leyes tienen un sentido determinado. Cuando ese sentido fue aprendido, la ley y la regla ya no tienen sentido. En las organizaciones y en los equipos deberían valer los mismos conceptos. Muchas veces se ponen restricciones y barreras con el fin de evitar ciertas y determinadas actitudes, conductas y comportamientos. Si en vez de poner tanto esfuerzo en que las reglas y las normas se cumplan se pusiera el esfuerzo en transmitir el sentido de esas reglas, seguramente se consumirían menos energías y se podría llegar más lejos.

Muchas veces las organizaciones se llenan de procesos que deben ser cuidadosamente seguidos por las personas que allí trabajan. Esto es bueno, ya que todos deben saber cómo desenvolverse con agilidad, pudiendo dar respuesta a diferentes problemas que puedan aparecer en forma inesperada y que no siempre están definidos. La cuestión que surge aquí es cuando la persona sólo debe

responder de acuerdo con lo que está pautado. De esta forma pasa a ser un autómata, que sólo debe responder de una manera. Ya no se le pide a la persona que sea como es, sino que sea como la empresa quiere que sea, que no piense, que actúe rápido y de acuerdo al procedimiento.

Aquí surgen los primeros chispazos, que seguramente terminarán anulando la poca iniciativa que esa persona tenga.

Son necesarias ciertas normas y reglas, pero el líder debe trabajar para que todos entiendan el sentido y la razón de ser de su existencia.

De esa forma, podrá darle mas libertad de acción a su gente, y las personas podrán desplegar mejor sus habilidades y aptitudes.

*El líder sabio no condena (que es dañar al que dañó), sino que castiga (ayuda a volver casto).*

Dr. Gabriel Jorge Castella, Paradojas existenciales

Esta pastilla guarda en sí misma el sentido de la corrección y de cómo se debe establecer el camino para enmendar la situación cuando una persona ha procedido y obrado en forma incorrecta.

Dañar al que dañó y lastimar al que lastimó no repara nada. Eso sólo crea resentimiento y engendra más daño.

Cuando alguien se equivoca, merece que se le presente un camino para volver al estado previo al daño, y para que el daño cometido se perdone como si nunca hubiera existido. Los hombres no perdonan así, ya que no siempre se tiene la capacidad de perdonar.

El buen líder es quien sabe establecer los caminos de vuelta, donde la persona encuentra la manera de corregir y de enmendar luego de haberse equivocado. De esta forma, no se vuelve al estado anterior, sino que se asciende aún más.

Castigar es dar la posibilidad de seguir ascendiendo. El buen líder, el buen pastor que conoce a su rebaño, sabe hacerlo y lo practica.

*Si tu vida funciona, influenciarás en tu familia.  
Si tu familia funciona, influenciará en la comunidad.  
Si tu comunidad funciona, influenciará en tu país.  
Si tu país funciona, cambiará el mundo.*

Estas cuatro últimas pastillas serán comentadas en su conjunto.

Muchas veces las personas están dispuestas y deseosas de que todo cambie a su alrededor, y no están dispuestas a cambiar ellas mismas. Todos quieren una mejor esposa, todos quieren un mejor vecino, un mejor jefe y un mejor gobernante.

Obsérvese que estas cuatro pastillas están encadenadas. El primer eslabón de esa cadena dice “si tu vida funciona”. Que la propia vida funcione significa que se ha encontrado el sentido y que se ha descubierto el fin último de la existencia del hombre, que es la felicidad, servir, amar y saberse amado.

En este capítulo se ha hecho referencia a la persona del líder y a cómo este debe ser.

Si una persona logra que su propia vida funcione, seguramente podrá ayudar a otros a que sus vidas también funcionen. De esta forma, cumplirá con el viejo adagio vasco que en euskera dice “*gara, izan garelako, izango dira*” (porque fueron, somos, porque somos, serán).

Finalmente, invito al lector a una última reflexión.

Cuando una persona ayuda a otra, enseñándole y ayudándole a que vea la oportunidad de mejorar en algo, o mostrándole y presentándole un camino de superación, en lo profesional o en lo personal, ¿quién es el que crece y se enriquece en primer lugar? Podríamos pensar que el primer beneficiado es quien recibe la ayuda, cuando en realidad el primer beneficiado es quien ayuda a otro. ¿Por qué? Porque cuando se hace algo por el otro, el corazón de quien se ofrece se ensancha y su mente se ilumina. Además, naturalmente brota en su interior una profunda sensación de bienestar, que no siempre todos saben reconocer en sí mismos.

La felicidad consiste en dar y en compartir lo que tenemos con los demás, en amarlos y en sentirnos amados. Los demás le ofrecen a quien los ayuda la posibilidad de experimentar dentro de sí ese sentimiento, estableciéndose de esa manera una gratitud recíproca por haber ayudado, y por haberse dejado ayudar.

Esa es la misión que finalmente tenemos como hombres, la misma que tenemos como líderes.

## **B**BIBLIOGRAFÍA

Astarloa, L. M. *Exploración en control de procesos y adaptación al perfil de la organización*. Tesis doctoral.

Azurmendi, J. (1999). *Pensamientos de Don José María Arizmediarrieta*. Aretzavaleta: Aratza S. L.

Castella, G. (2001). *Paradojas existenciales*. Buenos Aires: San Pablo.

Frankl, V. (2004). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.

Grün, A. (2000). *Orientar personas, despertar vidas*. Navarra: Verbo Divino.

Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.



# ***Empowerment y delegación***

*Daniel Cucchi*



## **INTRODUCCIÓN**

En este capítulo desarrollaremos las características y requerimientos necesarios para realizar un proceso de *empowerment* y delegación eficientes. Además, veremos qué debemos hacer para evitar caer en las trampas comunes que suelen presentarse, que nos llevan a concluir que no podemos delegar porque las tareas no se hacen o se hacen mal.

Generar *empowerment* y delegar es un proceso, no se logra por generación espontánea, sino que requiere de trabajo y constancia.

En la medida que profundicemos los aspectos que desarrollaremos, podremos influir cada vez más de un modo positivo sobre nuestros colaboradores, lo que los convertirá en ejecutores independientes, en los cuales podremos delegar exitosamente.

## **I MARCO CONCEPTUAL**

### **I.1 Exigencias de la organización actual**

En la gestión cotidiana, los gerentes estamos sometidos a una serie de presiones y exigencias. Las causas son variadas y múltiples, y entre ellas podemos mencionar las siguientes:

En primer lugar, tenemos las presiones propias de la gestión del día a día. Todos los gerentes tenemos que gestionar el día a día; sin una buena gestión cotidiana, jamás llegaría una empresa a lograr los objetivos que proyectamos y, por ende, a cumplir con su visión. Esto nos exige, entre otras cosas, aumentar la rentabilidad, la eficiencia, incrementar las ventas y los clientes, mejorar la calidad de los productos y servicios, reducir costos, trabajar en la mejora continua de los procesos, reducir los tiempos de diseño, fabricación y entrega; aumentar la eficiencia de la cadena de aprovisionamiento, cumplir con las normas legales, fiscales y ambientales, etc.

En segundo lugar, y como consecuencia del entorno competitivo y globalizado en el que nos toca actuar, se nos exige tener innovación y visión estratégica. Ya no es suficiente para tener un buen desempeño que los gerentes gestionemos correctamente el día a día. Además hay que buscar nuevas respuestas a los problemas que se presentan, recorrer nuevos caminos en la búsqueda de soluciones, saber detectar las tendencias y anticiparse a los cambios; identificar cómo nos relacionaremos con los clientes; predecir, entre otras cosas, los nuevos productos y servicios que ofreceremos, cuáles serán las nuevas tecnologías, sistemas y procesos que se utilizarán y qué nuevas habilidades y conocimientos serán requeridos. Todo esto con una visión de mediano-largo plazo.

En tercer lugar, aparecen las presiones propias de nuestro entorno laboral, aquellas que provienen de los accionistas o de nuestros jefes, de nuestros colegas y las que nos generan nuestros colaboradores.

En cuarto lugar, encontramos las presiones externas, las que nos generan los clientes y proveedores de la empresa.

Por último, aparecen los requerimientos de nuestra familia, amigos, comunidad y entorno social.

Vemos entonces que existen exigencias propias de nuestro puesto y trabajo: las correspondientes al día a día y a la innovación y visión estratégica, las que produce nuestro entorno laboral: accionistas, jefes, colegas, colaboradores, clientes y proveedores, y también las que genera nuestro entorno familiar y social.

Cuando combinamos todo esto comenzamos a entender por qué nos pasa lo que nos pasa y sentimos lo que sentimos, por qué la sensación de demanda permanente que tenemos, de estar sobreexigidos; de que nos *falta tiempo*, lo que nos lleva a niveles de agotamiento importantes.

De esto podemos concluir que lo que nos ocurre no es producto del azar, de la casualidad o de nuestra imaginación, sino que hay muchas causas reales que nos afectan para sentirnos como nos sentimos.

## 1.2 ¿Qué factores cambiaron?

Si comparamos nuestra gestión de hoy con respecto a cinco años atrás, y nos preguntáramos: ¿tomamos más decisiones hoy que hace cinco años?, ¿tenemos que resolver más problemas hoy que hace cinco años?, ¿necesitamos más conocimientos hoy que hace cinco años?, ¿la información que tenemos que procesar es mayor hoy que hace cinco años? Veremos que la respuesta unívoca a todos estos interrogantes es que hoy todo se ha incrementado en cantidad y complejidad.

Ahora bien, si en lugar de hacer este ejercicio retrospectivo nos proyectáramos hacia el futuro a cinco o 10 años y nos hiciéramos las mismas preguntas, las respuestas serían que todo esto tenderá a ser muchísimo más complejo de lo que es hoy. Tendremos que resolver más problemas, tomar más decisiones, incorporar más conocimientos, manejar muchísima más información, y todo con un nivel de complejidad mucho mayor.

Por otra parte, las organizaciones cada día son más transversales y los procesos se encuentran mucho más interrelacionados; esto exige gerentes que sean expertos funcionalmente pero que piensen y tomen decisiones que generen el mayor beneficio a la empresa y no a su departamento. Esto es pensar y decidir transversalmente. Esta característica es clave, pero también poco frecuente en el nivel gerencial.

Otro factor crítico es que ninguna persona puede por sí sola ejecutar todos los procesos que hay en la empresa o institución, sino que necesitamos de otros que lo hagan, y esto se acentúa en la medida que ocupamos puestos más altos en la estructura. Cada vez más nuestros resultados dependen del trabajo y desempeño de los demás. Esto lo podríamos resumir de la siguiente manera: los gerentes diseñamos procesos que nuestros colaboradores ejecutan y que luego nosotros controlamos, y hacemos los ajustes y correcciones necesarios.

Dentro de este contexto de análisis, la cuestión es que si hoy no nos alcanza y mucho menos nos sobra el tiempo para hacer lo que tenemos que hacer, ¿qué nos pasará en el futuro, cuando todos estos factores sean más complicados? La respuesta es simple: habrá tareas que no alcanzaremos a hacer. Veamos: cada tarea individualmente requerirá decisiones más complejas, más conocimientos y más información que procesar, por lo que nos demandará más tiempo. Por otra parte, el día seguirá teniendo 24 horas, por lo que al llevar cada tarea más tiempo para resolverla habrá algunas que no podremos realizar en ese día, y así quedarán pendientes o no se realizarán. Esto a los ojos de nuestros jefes se verá como que nuestro nivel de eficiencia disminuyó, que ya no rendimos como ellos esperan; disminuirá nuestra empleabilidad y, por lo tanto, nos volveremos prescindibles.

Este análisis que a priori puede aparecer como apocalíptico, lo que intenta es sólo que tomemos conciencia de que si seguimos haciendo las cosas exactamente igual que hoy, el futuro laboral será muy complicado.

Por ello debemos evitar caer en la trampa gerencial siguiente: “Las mismas herramientas que nos han llevado al éxito hoy son las mismas herramientas que nos llevarán al fracaso en el futuro”.

Para evitarlo debemos empezar a producir cambios ya en nuestra forma de gestión, de manera de adquirir nuevas herramientas y habilidades que nos permitan afrontar el futuro tan exitosamente como lo estamos haciendo en el presente.

## **2 EMPOWERMENT**

### **2.1 ¿Qué es el *empowerment*?**

Las empresas buscan personas que sepan tomar decisiones y resolver problemas, que tengan iniciativa, que se comporten como si el negocio les perteneciera, que agreguen valor, que tengan orientación a los resultados, a los clientes y a la calidad, y que demuestren un alto grado de compromiso con su trabajo y con su equipo.

Por su parte, las personas quieren gozar de un liderazgo efectivo, tener participación en la toma de decisiones, participar de un trabajo que resulte motivador, tener oportunidades de crecimiento profesional y económico y aprender habilidades nuevas, que les sirvan para su trabajo actual o futuro.

Vemos que en el fondo tanto la empresa como las personas pretenden lo mismo: gente capacitada, con conocimientos, experiencia, compromiso y un alto grado de motivación. En definitiva, personas con *empowerment*.

Basados en la obra *Las tres claves para el empowerment*, de Ken Blanchard, hemos desarrollado este tema, definiendo el *empowerment* de la siguiente manera.

*El empowerment consiste en la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que tienen las personas.*

Generar *empowerment* implica trabajar con nuestros colaboradores de manera de crear un ámbito que permita potenciar y poner en práctica –liberar– sus conocimientos, experiencia y motivación, para realizar un trabajo o tarea determinada de manera exitosa.

### **2.2 Cultura jerárquica versus cultura de *empowerment***

Existen claras diferencias entre una organización basada en una cultura jerárquica y otra en *empowerment*. No es nuestro objetivo rivalizar entre ellas para definir

cuál es mejor o peor; de hecho, hay ejemplos exitosos de ambas. Nuestro punto es qué cultura queremos para nuestra organización y en cuál cultura preferimos trabajar.

Una cultura de *empowerment* no se logra instantáneamente y sin esfuerzo, sino que es un camino que hay que transitar modificando la forma de gestión y con ello la cultura de la organización.

Si bien esto no es sencillo, tampoco es imposible, y el premio de lograrlo es tan grande que bien vale la pena el esfuerzo.

Las características de cada una de ellas son las siguientes:

<b>CULTURA JERÁRQUICA</b>	<b><i>EMPOWERMENT</i></b>
▶ Mando	▶ Equipos autónomos
▶ Seguimiento	▶ Autoseguimiento
▶ Responsabilidad individual	▶ Responsabilidad de equipo
▶ Estructuras funcionales	▶ Estructuras transversales
▶ Conducción directiva	▶ Delegación
▶ Hacer lo que a uno le dicen	▶ Ser propietario del trabajo
▶ Docilidad	▶ Criterio. Sentido común
▶ Empleados	▶ Miembros de equipos
▶ Jefes	▶ Líderes

La cultura jerárquica está basada en el mando y el seguimiento por parte del superior; la responsabilidad por el trabajo es individual, cada uno se hace responsable de sus tareas; las estructuras son funcionales, se basan en una conducción directiva; hay que hacer lo que a uno le dicen, por lo que se necesita gente con docilidad; hablamos de empleados y se caracterizan por tener jefes.

La cultura de *empowerment* está basada en equipos autónomos. Hay un auto-seguimiento, cada uno hace su tarea bien porque la tiene que hacer bien, no porque su jefe lo controla; hay una responsabilidad individual por el trabajo asignado, pero existe además una responsabilidad colectiva por los resultados del equipo; las estructuras son transversales, se toman las mejores decisiones para la compañía; se delega, por lo que las personas son propietarias de su trabajo; para ello se necesitan personas con criterio, con sentido común, para que asuman su trabajo y se hagan responsables de sus resultados; hablamos de los miembros del equipo. Para que esto sea posible se necesita tener líderes.

Vemos que las diferencias entre una y otra cultura son muy pronunciadas, incluso distinguen estilos de vida; por ello, para poder llevar adelante este proceso de cambio y transformación tan profundo, es totalmente indispensable pasar de una organización donde los que conducen son jefes a una organización conducida por líderes.

### **2.3 Cómo generar *empowerment* en nuestros colaboradores**

Conociendo qué es el *empowerment*, la cuestión ahora pasa por saber cómo generamos *empowerment* en nuestros colaboradores. Esto lo lograremos a través del liderazgo, y particularmente dentro de este concepto, nosotros nos focalizaremos en el desarrollo del liderazgo situacional.

Esta metodología nos permitirá trabajar sobre cada uno de nuestros colaboradores, de manera de potenciar sus aspectos más fuertes y desarrollar los que aparezcan como débiles para poder obtener lo mejor de cada uno. Al mismo tiempo, nos comprometeremos con su crecimiento profesional.

Este sentimiento de crecer profesionalmente genera en las personas un alto grado de motivación, ya que todos buscamos mejorar cada día para poder tener mayores posibilidades de progreso personal, profesional y económico.

A continuación veremos cómo esto es posible, pero para ello se requiere el compromiso del líder con su gente y su equipo, ayudarlos a desarrollar su carrera profesional, para lo que hay que dedicar trabajo y tiempo para lograrlo. En la medida que el líder dedique tiempo –que no le sobra– a sus colaboradores, estos reconocerán su esfuerzo y contribuirá fuertemente a que los cambios esperados se vuelvan realidad.

## **3 LIDERAZGO**

### **3.1 ¿Qué quiero ser yo?**

Para generar una cultura de *empowerment* se necesitan líderes, y aquí se presenta el primer problema, ya que, como lo señaló Peter Drucker: “Los líderes son el recurso clave, pero más escaso en cualquier organización”.

Por ello, lo primero que debemos hacer para comenzar a transitar el camino que nos lleve de una cultura jerárquica a una de *empowerment* es desarrollar líderes consustanciados con este estilo de gestión.

Muchas veces se piensa que el liderazgo es un don, que es algo innato. A este respecto podemos aclarar que el liderazgo es una competencia comportamental, una habilidad, y que si bien hay personas que nacen con un liderazgo más

desarrollado que otras, cualquiera de nosotros, con capacitación y entrenamiento, puede mejorarlo notablemente. Esto es lo que se busca, que las personas que están en puestos de conducción trabajen en desarrollar su liderazgo y así pasar de ser jefes a ser líderes.

La pregunta clave que cada uno de nosotros nos debemos responder es: *¿qué quiero ser yo?*

Ser líder es una decisión personal, íntima, ya que lleva implícito un alto grado de convicción y decisión; hay que estar totalmente convencido de querer serlo, debido a que hay que esforzarse mucho para lograrlo. Esta es una de las razones por las que hay tan pocos líderes; no hay tanta gente que esté dispuesta a asumir el desafío y el trabajo que implica serlo.

### **3.2 Los ámbitos del liderazgo**

Existen cuatro ámbitos en los que se debe desarrollar el liderazgo:

#### **1° ámbito: El autoliderazgo**

Este es el primer ámbito que deberíamos desarrollar, aprender a liderarnos a nosotros mismos para convertirnos en ejecutores independientes.

Si lo miramos fríamente, parece el ámbito más fácil de desarrollar, ya que somos nosotros los que identificamos aquellos aspectos que queremos cambiar o mejorar en nosotros mismos; definimos qué acciones tenemos que llevar adelante para lograrlo y además somos nosotros quienes tenemos que ejecutarlas. Como vemos, todo depende de cada uno de nosotros.

Esto, que parece tan simple, generalmente es lo que menos hacemos y más nos cuesta; si no, veamos cuántas veces nos proponemos cambios y empezamos a realizarlos, y luego quedan a mitad de camino, ya sea por pereza, falta de tiempo, de convicción o por cualquier otra razón. El punto es que si no podemos liderarnos a nosotros mismos, ¿cómo queremos liderar a los demás? Exigimos a los demás que hagan cambios que nosotros mismos no estamos dispuestos a realizar.

Primero deberíamos manejar muy bien el autoliderazgo para conocer los esfuerzos y problemas que implican los cambios que proponemos y luego aplicarlos a los demás, de modo que tengamos herramientas para poder ayudarlos.

#### **2° ámbito: El uno a uno**

Luego de dominar el ámbito mencionado, deberíamos pasar al del uno a uno, donde el líder comienza a influir sobre otra persona. Aquí, las decisiones que tomemos no son ejecutadas por nosotros mismos, como en el caso anterior, sino por un colaborador, por lo tanto, debemos empezar a ver, frente a los *inputs*

que nosotros le generamos, cuáles son las respuestas y reacciones de la otra persona. Este aspecto es muy importante, ya que cada colaborador podrá reaccionar de una determinada manera, en función de sus vivencias, convicciones, experiencias, conocimientos y motivaciones.

### **3° ámbito: El equipo**

Aquí el líder influye sobre los miembros del equipo. Para ello hay un paso más que dar respecto de la etapa anterior, y es que aquí el líder debe conocer, frente a los *inputs* que genere al equipo, cuáles son las reacciones individuales de cada uno de sus miembros (no podemos esperar las mismas reacciones, ya que todos son personas distintas), y además cuáles son las reacciones del equipo (las personas en conjunto), ya que estas pueden ser totalmente distintas a las que tomarían sus miembros individualmente por *el efecto coercitivo del equipo*.

### **4° ámbito: La organización**

Aquí el líder influye sobre parte o en toda la organización. Toma a su cargo un área o departamento, y luego puede llegar a toda la organización.

Vemos que para desarrollar correctamente el liderazgo deberíamos seguir la secuencia arriba indicada, lo que evitaría los errores y problemas que se presentan muchas veces entre supervisores y supervisados.

En esta explicación podemos identificar algunas de las causas de por qué hay tantos problemas en dicha relación. Primero, porque en general los gerentes empezamos a liderar en el 3° ámbito, es decir, el equipo, y nos saltamos los dos anteriores, el del autoliderazgo y el del uno a uno, con la consiguiente falta de experiencia y aprendizaje necesarios para poder manejar distintas situaciones. En segundo lugar, porque nunca fuimos capacitados para dirigir personas; siempre fuimos educados desde el punto de vista técnico para que supiéramos lo que tenemos que hacer técnicamente, pero muy excepcionalmente fuimos entrenados para gestionar personas, ya que se cree que esto es un *arte* o un *don*, y no hay nada más equivocado que eso. Para gestionar personas y equipos eficientemente debemos prepararnos y capacitarnos de la misma manera que lo hacemos con los temas técnicos, de allí la importancia del desarrollo de las habilidades directivas.

## **4 EL LIDERAZGO SITUACIONAL**

### **4.1 ¿En qué consiste el liderazgo situacional?**

Siguiendo con el desarrollo anterior, vimos que el *empowerment* “consiste en la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que tienen las personas”.

Si reflexionamos sobre esto y nos preguntamos: ¿todas las personas de mi equipo tienen exactamente los mismos conocimientos?, la respuesta es no. Si nos preguntamos: ¿todas las personas de mi equipo tienen exactamente la misma experiencia?, la respuesta es no; y si finalmente nos preguntamos: ¿todas las personas de mi equipo se motivan exactamente por las mismas cosas?, la respuesta también será no.

Ahora bien, si todas las personas que gestionamos no tienen los mismos conocimientos, ni la misma experiencia, ni se motivan por las mismas cosas, la pregunta es *¿por qué gestionamos a todos exactamente de la misma manera?*

Si cuando transmitimos conocimientos a nuestros colaboradores lo hacemos en un determinado grado, aquellos que tengan un nivel de conocimientos superior al que estamos comunicando se aburrirán, debido a que ya lo saben, y aquellos que tengan un nivel muy por debajo de lo que enseñamos no entenderán; solamente será adecuado para aquellos que poseen un nivel de conocimientos próximo al que estamos dando.

Para el caso de la experiencia podemos hacer un análisis similar. Al transmitir nuestra experiencia en un determinado nivel, aquellos que ya hayan experimentado lo que comunicamos se aburrirán, y por el contrario, a otros esas experiencias le parecerán algo muy lejano.

Si analizamos la capacidad de motivarse, nosotros motivamos a los colaboradores según nuestro criterio; esto presupone que todos se motivarán con las mismas cosas que nos motivan a nosotros, lo que no es así. Aquello que nos motiva a nosotros quizás a alguno pueda motivarlo, pero es muy probable que a otros les resulte neutro o quizás les produzca un efecto negativo.

Por ello, para poder gestionar eficientemente a los colaboradores, le debemos dar a cada uno los conocimientos que necesita, la experiencia que le falta, y motivarlos con aquellas cosas que efectivamente lo logren.

A partir de aquí se podrá entender mejor el concepto de liderazgo situacional.

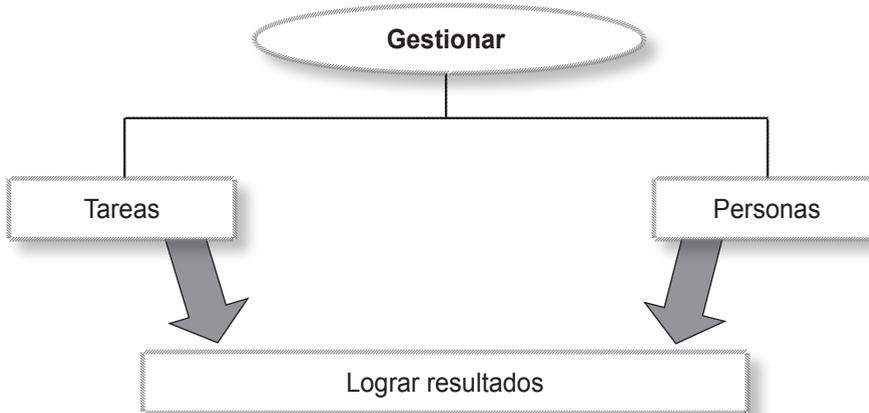
*El liderazgo situacional consiste en adaptar el estilo de liderazgo utilizado por el líder al nivel de desarrollo de un colaborador para cumplir con las exigencias de una tarea u objetivo determinado.*

Lo que nos indica el liderazgo situacional es cómo adaptar nuestro estilo de gestión a las características de nuestros colaboradores, de manera de brindarle a cada uno de ellos lo que realmente necesita para lograr estándares de desempeño superior en su puesto o en una tarea determinada.

Un gerente debe gestionar tareas y personas, y debe asignar las personas adecuadas a cada tarea de manera de lograr resultados.

Esto lo podemos visualizar en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2.1**



Esto nos lleva a dos tipos de comportamientos o conductas del líder: las conductas de dirección y las de apoyo.

### **Conductas de dirección: orientadas a las tareas**

En este caso, las conductas que asume el líder están orientadas a la tarea, por ello define qué hacer cómo y cuándo hacerlo. Define los objetivos, las metas y las prioridades. Planifica y programa el trabajo de su equipo, define los roles de manera precisa y asigna las tareas a cada uno de sus colaboradores. Establece los medios, métodos y recursos con los que se ejecutarán estas. Controla regularmente los resultados y comprueba si las tareas se realizan en el tiempo y la forma requeridos.

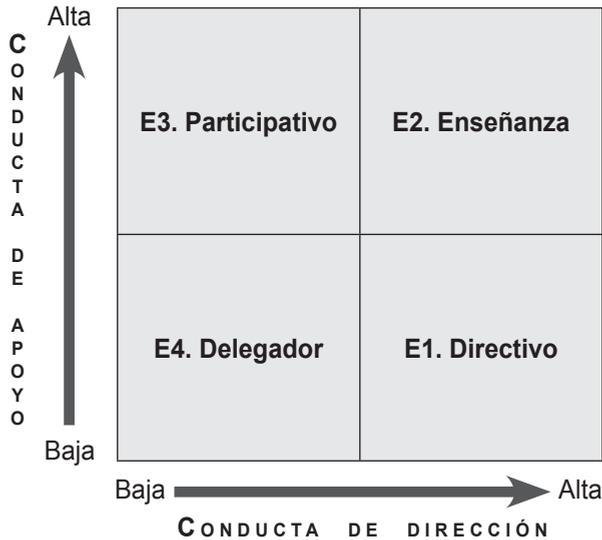
### **Conductas de apoyo: orientadas a las personas**

Las conductas de apoyo están orientadas a las personas, y se centran en desarrollar la motivación y la confianza de los colaboradores con respecto a la tarea. Para ello intercambia opiniones con sus colaboradores, estimula su participación individual y colectiva, y confía en ellos para ejecutar el trabajo. Da autonomía dentro de determinados límites y reconoce los logros.

## 4.2 Los estilos de liderazgo

La combinación de las conductas de dirección y de apoyo da lugar a los cuatro estilos de liderazgo situacional, como lo vemos en el Gráfico 2.2.

**Gráfico 2.2**



Las características de cada uno de estos estilos son las siguientes.

### **ESTILO DIRECTIVO: ALTA DIRECCIÓN - BAJO APOYO**

Los comportamientos del gerente están más orientados a la ejecución de la tarea (alta dirección) que al desarrollo de las personas (bajo apoyo).

Se aplica con colaboradores nuevos o que no conocen la tarea asignada.

En este caso, el gerente dice qué hacer y cómo y cuándo hacerlo. Los objetivos, los planes y las fechas son definidos por el gerente. Las decisiones y los puntos de control son definidos y previstos por el gerente. Da muchas instrucciones y algunas explicaciones, da más información que la que solicita y responde a las preguntas detalladamente y con precisión. En este nivel el colaborador no sabe hacer la tarea, sino que debe enseñársele, por ello se dan instrucciones precisas al colaborador acerca de lo que debe hacer más que preguntar por su interés para hacerlo. El gerente busca la eficacia inmediata.

### **ESTILO ENSEÑANZA: ALTA DIRECCIÓN - ALTO APOYO**

Los comportamientos del gerente están orientados a la ejecución de la tarea (alta dirección) y al desarrollo de las personas (alto apoyo).

Se aplica con colaboradores que tienen alguna experiencia laboral o que ya conocen en parte cómo hacer la tarea.

Los comportamientos característicos de este estilo son: contribuye a aumentar la motivación y la confianza a medida que los colaboradores aprenden. Las decisiones son tomadas por el gerente luego de escuchar opiniones al respecto. Comienza a valorizar los proyectos, los objetivos y las actividades; explica a sus colaboradores cuál es el valor de la tarea que realiza para el equipo y la organización. Anima y alienta a las personas a que asuman responsabilidades. Promueve las preguntas y se asegura de que cada uno ha comprendido y está preparado para hacer las tareas. Adopta una actitud pedagógica: informa, transmite conocimientos y experiencia. Observa cómo se están realizando los trabajos minimizando el riesgo de errores.

### **ESTILO PARTICIPATIVO: BAJA DIRECCIÓN - ALTO APOYO**

Los comportamientos del gerente ahora están menos orientados a la ejecución de la tarea (baja dirección) y más a las personas (alto apoyo).

Se aplica con colaboradores que ya conocen cómo hacer el trabajo, pero les falta motivación o confianza para realizarlo.

En este caso el gerente escucha, toma en cuenta las sugerencias y propuestas de sus colaboradores, y los involucra para identificar los problemas y buscar las soluciones. Negocia, está dispuesto a aceptar una solución diferente a la suya. Arbitra, define lo aceptable y lo inaceptable dentro del equipo. Asocia a sus colaboradores al trabajo en equipo y les permite decidir cómo van a hacer las tareas que les conciernen. Colabora, aconseja y apoya a sus colaboradores. Vigila la calidad de las relaciones dentro del equipo.

### **ESTILO DELEGADOR: BAJA DIRECCIÓN - BAJO APOYO**

Los comportamientos del gerente ahora están orientados de manera baja tanto a la ejecución de la tarea (baja dirección) como al desarrollo de las personas (bajo apoyo).

Se aplica con colaboradores que ya conocen cómo hacer el trabajo y que tienen suficiente motivación y confianza para realizarlo, es decir, a colaboradores que son autónomos.

Aquí las decisiones son tomadas por el gerente junto con el colaborador o con el grupo, o directamente por ellos sin intervención del líder hasta los ámbitos donde les haya delegado. La definición de los roles y la distribución de tareas pueden ser iniciativa del equipo. El seguimiento se realiza mediante reuniones periódicas de acuerdo con un calendario preestablecido o por iniciativa del colaborador. El gerente explicita su confianza, sabe que el equipo es suficientemente autónomo

para ejecutar las tareas que delega. Por eso proporciona ayuda indirecta, es decir, da apoyo, información, allana el camino de su equipo y está disponible por si necesitan su ayuda. Evalúa periódicamente los resultados y da derecho al error no repetitivo.

Estos estilos de liderazgo no se presentan puros, sino que tenemos una combinación de todos o algunos de ellos (tres o dos). Esta combinación define el perfil de liderazgo de cada gerente y determina cuáles son los estilos más desarrollados y los que hay que desarrollar.

No existe un estilo que sea el mejor, sino que cada uno será el correcto para una situación diferente. Lo ideal es desarrollar los cuatro estilos, de forma tal que, independientemente del grado de desarrollo del colaborador, podamos aplicar el más adecuado para cada caso.

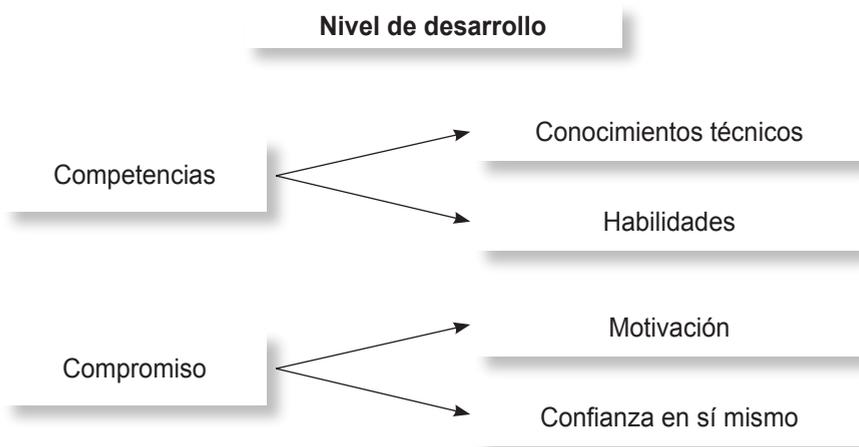
### 4.3 El nivel de desarrollo de un colaborador

El nivel de desarrollo de un colaborador se determina con respecto a una tarea u objetivo específico.

Está dado en función de dos grandes factores, las *competencias* (habilidades y conocimientos) y el *compromiso* (motivación y confianza) que tiene para hacer la tarea.

Esto lo podemos visualizar en el Gráfico 2.3.

Gráfico 2.3



### 4.3.1 Competencias

“Una *competencia* es una característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad superior en un trabajo o situación.” (Spencer y Spencer).

Esto implica que las competencias son aquellos aspectos propios de la persona que, en la medida que los desarrolle, le permitirán alcanzar niveles de desempeño superiores a los que podría lograr en caso de no hacerlo.

Las competencias se pueden clasificar según el grado de dificultad para su detección.

**El primer nivel** de competencias lo constituyen aquellos aspectos más superficiales y por lo tanto los más fáciles de detectar en una persona: *los conocimientos técnicos y las habilidades*.

**El segundo nivel**, más interno, está dado por *las actitudes y valores*.

**El tercer nivel** corresponde al núcleo de personalidad de cada persona, y son los *rasgos* propios de cada individuo.

De estos tres niveles, centraremos nuestra atención en el primero, es decir, en los conocimientos técnicos y las habilidades.

Cuando hablamos de *conocimientos técnico-profesionales* nos referimos a los propios de la especialización laboral de cada persona y de los requerimientos del puesto que ocupa; por ejemplo: contabilidad, marketing de servicios, informática, programación de sistemas, ventas minoristas, cálculo de estructuras, etc. Estos conocimientos también se denominan competencias duras.

Las *habilidades* son las *competencias comportamentales* tales como: liderazgo, trabajo en equipo, comunicaciones interpersonales, iniciativa, orientación al cliente, *empowerment*, delegación, etc. Estas corresponden a las competencias blandas.

En la educación formal –colegio o universidad–, normalmente se hace hincapié en la enseñanza de conocimientos técnicos. Si repasamos mentalmente las materias que hemos estudiado y los cursos que hemos recibido, veremos que la gran mayoría, por no decir todos, tienen esta orientación. Rara vez hemos sido capacitados en habilidades de gestión o competencias comportamentales. Pero el hecho es que en algún momento nos toca dirigir personas, y allí nos damos cuenta de las carencias que tenemos en este aspecto y de que nos faltan herramientas. En general, somos formados desde el punto de vista técnico de manera impecable, pero con un déficit muy grande en el ámbito de la gestión de personas.

La importancia del desarrollo tanto de los conocimientos técnicos como de las habilidades lo podremos entender a partir de la explicación del modelo de la bicicleta.

La bicicleta posee una rueda trasera que representa los conocimientos técnicos. Esta rueda da fuerza, tracción y velocidad, lo que nos dice que necesitamos tener conocimientos técnicos para poder dar impulso y hacer avanzar a nuestro equipo, ya que si no conocemos nada del área que tenemos a cargo, difícilmente podremos conducirlo hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

Pero para que la bicicleta funcione correctamente necesitamos la rueda delantera (habilidades o competencias comportamentales). Esta es la que sirve para dar guía, dirección y equilibrio a nuestra gestión y a la de nuestro equipo.

Mientras ocupemos puestos más altos en la estructura organizativa de la empresa, más necesitaremos de las competencias comportamentales, ya que mayor será la cantidad de gente que dependerá de nosotros y que tendremos que gestionar, y, además, nuestros resultados dependerán cada vez más del trabajo y desempeño de nuestros colaboradores.

Lo anterior no significa que no debemos aumentar nuestros conocimientos técnicos, todo lo contrario, significa que debemos darle una importancia similar al desarrollo de las habilidades para poder ser gerentes realmente exitosos.

Para identificar el grado de desarrollo de las competencias de un colaborador debemos tener en cuenta, entre otros, los siguientes factores: los resultados que ha tenido en los trabajos realizados anteriormente, el valor de su experiencia profesional pasada en el trabajo actual, los conocimientos técnicos que posee y el grado de comprensión de las exigencias del trabajo actual.

También debemos identificar su capacidad para resolver problemas, su actitud para asumir responsabilidades y su capacidad para identificar problemas y tomar decisiones.

En la ejecución del trabajo que realiza actualmente debemos analizar su capacidad para planificar, el respeto por los plazos establecidos, si evalúa distintas opciones u alternativas en la toma de decisiones y qué control realiza para asegurarse de que el trabajo esté realizado en el tiempo y forma requeridos.

Por lo tanto, el nivel de desarrollo de un colaborador estará dado por los conocimientos técnicos que posea para hacer la tarea y por el grado de desarrollo de sus habilidades o competencias comportamentales.

Esto implica que deberemos trabajar en el desarrollo de las competencias de cada colaborador, partiendo del nivel que actualmente tienen hasta llevarlas al nivel requerido por el puesto o tarea que deba realizar.

### 4.3.2 Compromiso

El segundo aspecto que determina el nivel de desarrollo de un colaborador es el compromiso. Está dado por dos factores: la motivación y la confianza que tiene en sí mismo para hacer la tarea.

Determinar el grado de motivación y confianza de una persona no es un tema sencillo, ya que no podemos detectarlo tan fácilmente como el nivel de conocimientos técnicos que posee. Para ello es fundamental que el gerente desarrolle tres aspectos clave: saber escuchar, saber observar y saber percibir. A base de esto podrá identificar el grado de compromiso del colaborador.

Para detectar la motivación de un colaborador para realizar una tarea debemos observar el grado de atención con que la hace, su estado de ánimo, el nivel de energía que pone y los tipos de expresión que muestra.

La confianza en sí mismo se detecta a través de la seguridad con que hace la tarea, o su carencia si se muestra dubitativo o inseguro al llevarla a cabo.

Para ello necesitamos determinar en qué grado la persona se siente identificada con el trabajo que realiza, en qué medida se encuentra motivada por lograr los objetivos planteados, cuánto interés y entusiasmo muestra por el trabajo, si busca asumir nuevas responsabilidades o adopta un papel pasivo, si tiene iniciativa para buscar nuevos enfoques o repite las prácticas habituales, si solicita poco apoyo o requiere la presencia permanente de su supervisor, si realiza su trabajo autónomamente o necesita una permanente validación.

También es importante observar si es poco exigente consigo mismo en su trabajo o si siempre trata de hacer lo mejor, si es tenaz o fácilmente renuncia ante la adversidad y cuál es su actitud de ayuda con los demás miembros del equipo.

### 4.3.3 Nivel de desarrollo de un colaborador

La combinación de competencia y compromiso determina los cuatro niveles de desarrollo de un colaborador, como lo podemos ver en el Gráfico 2.4.

**Gráfico 2.4**

<b>COMPETENCIA</b> elevada	<b>COMPETENCIA</b> elevada	<b>COMPETENCIA</b> moderada	<b>COMPETENCIA</b> baja
<b>COMPROMISO</b> elevado	<b>COMPROMISO</b> variable-bajo	<b>COMPROMISO</b> bajo	<b>COMPROMISO</b> elevado
D4	D3	D2	D1

Alto  
(autónomo)



**NIVEL DE DESARROLLO**

Bajo  
(en vías de desarrollo)

**NIVEL DE DESARROLLO 1 (D1)**

Competencia baja-Compromiso elevado

Corresponde a personas en tareas nuevas o con escaso conocimiento del trabajo. Son personas con poca o ninguna experiencia en la tarea, por lo que no saben hacerla, y no tienen los conocimientos ni las habilidades para realizarla. En general están muy motivadas por aprender o por el desafío.

**NIVEL DE DESARROLLO 2 (D2)**

Competencia moderada-Compromiso bajo

Son personas que han desarrollado alguna experiencia laboral. En la medida que van aprendiendo aumentan sus competencias. Esperan pautas precisas, que sean establecidas por convencimiento más que por la fuerza. Quieren desempeñarse como se espera, pero no saben cómo. Con respecto al compromiso, se observa que les falta confianza, al no conocer bien cómo hacer la tarea, y además su motivación desciende o se desaniman porque la tarea es más difícil o distinta de lo que esperaban.

**NIVEL DE DESARROLLO 3 (D3)**

Competencia elevada-Compromiso variable-bajo

Son personas con conocimientos y habilidades desarrollados; ya saben hacer la tarea, por eso sus competencias son elevadas.

La motivación puede ser alta, moderada o baja (compromiso variable), esto dependerá de muchos factores y por lo tanto no lo podemos asegurar.

Lo que sí podemos asegurar es que tendrán baja confianza en sí mismos para hacer la tarea (compromiso bajo), ya que deben empezar a tomar decisiones que antes tomaba su jefe, y hay temor al error o a la equivocación. Son capaces pero les falta autonomía. No están seguras de poder actuar solas de modo eficaz. En este nivel hay que tener cuidado, ya que la inseguridad reduce la capacidad de aplicar sus competencias con eficiencia, por lo que puede parecer que la persona no sabe, cuando en realidad sí sabe hacer la tarea, pero le falta confianza para actuar y tomar decisiones por sí misma.

**NIVEL DE DESARROLLO 4 (D4)**

Competencia elevada-Compromiso elevado

Son personas con madurez alta, capaces, seguras, que conocen el trabajo. Se convierten en miembros responsables de un equipo que soluciona sus propios problemas. Tienen la suficiente confianza para tomar decisiones y actuar de manera autónoma.

### 4.4 Relación entre liderazgo situacional y nivel de desarrollo de un colaborador

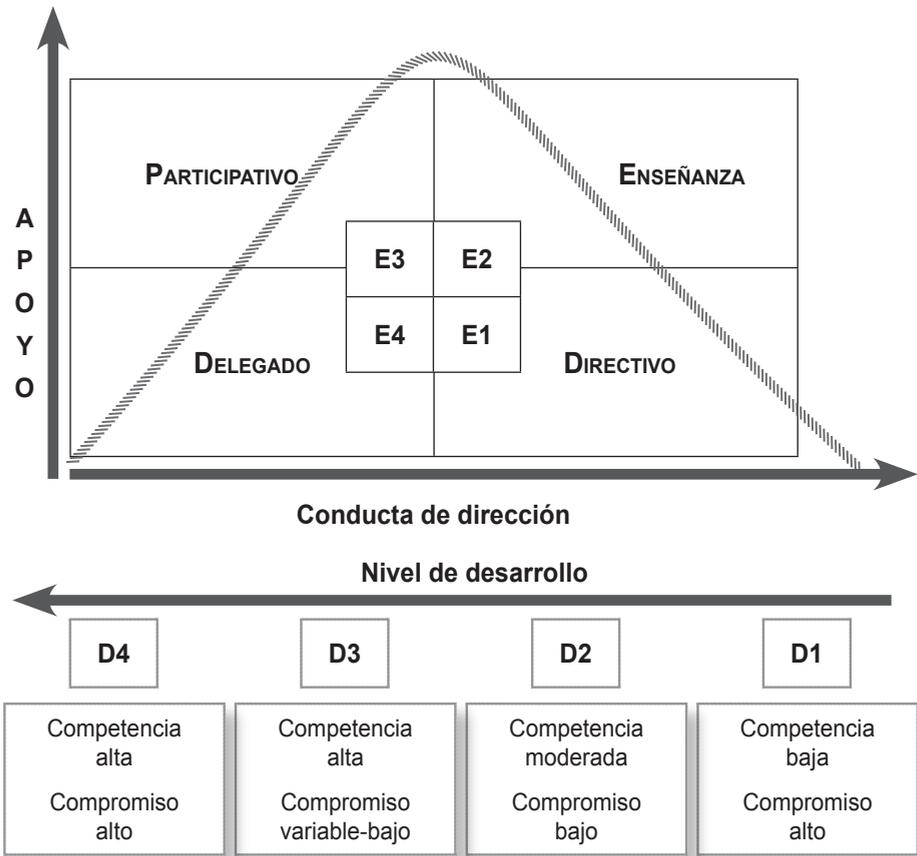
Como dijimos, el liderazgo situacional consiste en adaptar el estilo de liderazgo utilizado por el líder al grado de desarrollo del colaborador.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo debe ir cambiando y adaptándose al nivel de desarrollo que vaya adquiriendo el colaborador. Esto es un proceso dinámico, en el que la persona va pasando sucesivamente por los distintos niveles (D1, D2, D3, D4) en la medida que vaya incrementando sus competencias y aumentando su compromiso, hasta llegar al nivel D4, en el cual será autónoma.

En este recorrido, el líder deberá ir adoptando sucesivamente los estilos E1, E2, E3 y E4, llegando al último, el de delegador. A partir de aquí deberá ir ampliando los límites de delegación en el tiempo.

Este proceso lo vemos representado en el Gráfico 2.5.

**Gráfico 2.5**



A través del liderazgo situacional promoveremos el desarrollo de nuestros colaboradores, tanto de sus competencias como de su compromiso.

Esto es *empowerment*, ya que estamos generando condiciones para que nuestros colaboradores apliquen todos los conocimientos, experiencia y capacidad de motivarse que poseen, y que además los vayan incrementando a través del proceso.

#### 4.5 Cuándo utilizar cada estilo de liderazgo

Los diferentes estilos de liderazgo deben aplicarse de acuerdo al grado de desarrollo de cada colaborador, lo que se indica a continuación.

**Estilo directivo:** se debe aplicar con empleados nuevos o con un colaborador poco competente, pero motivado. También con un D2 en una tarea nueva, complicada o importante.

**Estilo enseñanza:** se utiliza con una persona que no posee todos los conocimientos, habilidades o información para hacer la tarea, pero que ya ha desarrollado algunos. También con un colaborador desmotivado o desanimado. Además, se emplea para verificar condiciones de una persona en una nueva tarea.

**Estilo participativo:** se debe aplicar con una persona que tiene conocimientos y habilidades para hacer la tarea, pero es insegura. Con un colaborador que tiene aptitudes suficientes pero es nuevo en el equipo. Con alguien que necesita ser reconocido.

**Estilo delegador:** se utiliza con personas motivadas, con experiencia y confianza, y que se autodirigen, es decir, con personas autónomas. Con un grupo que tiene condiciones técnicas y grupales. También con un D3 que tiene aptitudes, probándolo en tareas de bajo riesgo.

Estos son pasos previos a un proceso de delegación, ya que primero debemos preparar y desarrollar a los colaboradores para luego poder delegar.

Por ello, como conclusión, primero debemos generar *empowerment* y luego delegar.

### 5 LA DELEGACIÓN

La correcta aplicación de los distintos estilos de liderazgo situacional de acuerdo al grado de desarrollo de los colaboradores nos permite influir fuertemente en su desarrollo profesional.

En la medida que más desarrollados estén nuestros colaboradores, mayor cantidad de tareas podremos delegar.

## 5.1 Delegar delega cualquiera, delegar bien NO

Muchas veces nos encontramos con gerentes que dicen que han delegado tareas a sus colaboradores, y que luego han tenido problemas porque las tareas no se han hecho o se han hecho mal.

El tema es que delegar puede delegar cualquiera, ya que asigna una tarea a un colaborador, lo cual es muy fácil. El problema es delegar bien, y esto requiere cumplir con determinados aspectos del proceso de delegación.

Para poder hacer una correcta delegación debemos indicar cuáles son los límites dentro de los cuales se puede actuar con autonomía.

Rara vez nos reunimos con nuestros colaboradores para clarificar hasta dónde pueden tomar decisiones, y a partir de dónde deben consultar.

Esto suele aclararse en áreas como ventas, compras, pagos a proveedores, donde se establecen límites a partir de los cuales se debe solicitar autorización a un nivel superior, pero normalmente estas definiciones se limitan a estos aspectos y no abarcan los demás ámbitos de la gestión.

Pero la gente no puede adivinar hasta dónde su jefe pretende que tome decisiones y a partir de dónde no. Si tenemos un colaborador de perfil conservador, no arriesgará en la toma de decisiones y consultará gran parte de estas a su jefe aun en ámbitos donde podría tomarlas por sí mismo. Por el contrario, si el perfil es más arriesgado, avanzará en la toma de decisiones y en algún momento seguramente sobrepasará ese límite y tomará decisiones que corresponden al nivel superior, con los consiguientes problemas.

Estos límites deben definirse a partir de comunicar correctamente los objetivos, plazos y resultados esperados; estableciendo los compromisos de colaboración entre los miembros del equipo y definiendo las reglas y límites para tomar decisiones, es decir, explicitándolos. Dentro de esos límites los miembros del equipo pueden decidir qué hacer y cómo hacerlo.

## 5.2 ¿Qué es la delegación?

Ante todo debemos aclarar que la responsabilidad no se delega. Podemos delegar una tarea y dar autoridad y responsabilidad a un colaborador para hacerla, pero la responsabilidad final será siempre nuestra. Somos nosotros quienes debemos rendir cuentas ante nuestros superiores por los resultados de esa tarea, y también por eso seremos evaluados.

Basados en la publicación de Chris Roebuck, *Delegar eficazmente*, desarrollaremos la delegación.

*La delegación es la asignación de tareas a individuos o equipos. Es eficaz cuando se asignan los trabajos a las personas idóneas y se otorga a estas el nivel necesario de libertad para realizar la tarea del modo más competente y productivo.*

De acuerdo con esta definición, la delegación será eficaz cuando se asignen los trabajos a las personas que tienen las competencias y el compromiso (nivel de desarrollo) suficientes para realizarlos, y además se les otorgue el grado de autonomía adecuado para ejecutarlos.

A través de una correcta delegación, lograremos aumentar el tiempo para realizar nuestro propio trabajo, al asignar tareas y trabajos a nuestros colaboradores que de lo contrario deberíamos realizar nosotros.

Permite maximizar el rendimiento del equipo, al utilizar plenamente su potencial y servirnos eficazmente de los conocimientos que poseen. No por ser jefes debemos saber hacer todo mejor que nuestros colaboradores; habrá determinadas tareas para las cuales ellos podrán tener mejores conocimientos o habilidades que nosotros según su formación.

En la medida que vayamos delegando tareas de mayor complejidad y responsabilidad –de manera dosificada–, ayudaremos al individuo o al equipo a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos, para así favorecer su crecimiento profesional, con lo que lograremos aumentar su motivación

Esto permitirá realzar nuestro papel como líder, al desarrollarlos y favorecer que asuman nuevas responsabilidades.

### **5.3 El proceso de delegación**

Para realizar una delegación eficaz, debemos cumplir con una serie de pasos que se indican a continuación.

#### **5.3.1 Definir las tareas a delegar**

En primer lugar, debemos conocer la tarea que vamos a delegar. Esto no significa que sepamos hacerla exactamente, sino saber de qué se trata. No podemos delegar lo que no conocemos.

Luego debemos establecer los objetivos, resultados esperados y los plazos para su cumplimiento.

A continuación hay que dividir el trabajo en etapas y establecer para cada una de ellas los puntos de control. Muchas veces se piensa que delegar es asignar una tarea a un colaborador y luego esperar que la traiga terminada en la fecha

de finalización. Esto es un error, ya que la responsabilidad del trabajo bien terminado, como dijimos, es del jefe; la responsabilidad no se delega, por lo que es nuestra obligación asegurarnos de que las tareas se realicen en el tiempo y forma esperados.

Delegar no es asignar la tarea y olvidarnos, sino asignar la tarea, dar espacio y tiempo para que se realice, pero a su vez establecer los controles necesarios para asegurarnos de que se hace bien.

Finalmente, debemos identificar y aportar recursos a nuestros colaboradores a fin de allanarles el camino y facilitarles la tarea.

### 5.3.2 Identificar qué debemos y qué no deberíamos delegar

- **Deberíamos delegar:**

Primeramente, aquellas tareas rutinarias o menores. Estas son tareas que nos quitan mucho tiempo y no agregan valor a nuestra gestión. Tareas que otros miembros del equipo pueden hacer (incluso mejor que uno) debido a sus aptitudes y conocimientos, y finalmente tareas que desarrollarán las competencias del equipo, por lo que serán un reto para su ejecución.

- **No deberíamos delegar:**

Tareas que no se adapten a los conocimientos o experiencia de los miembros del equipo, ya que el fracaso lo tenemos prácticamente asegurado.

Asuntos importantes que necesitan de nuestra autoridad o experiencia para resolverlos, o sea aquellas tareas y decisiones que corresponden a nuestro puesto y que son por las que nos pagan. No podemos delegar decisiones, que por su importancia e impacto corresponden a nuestro puesto y no a un nivel inferior.

El tercer aspecto que no deberíamos delegar corresponde a los ámbitos relacionados con nuestra responsabilidad de crear y desarrollar el equipo.

En la cultura latina, están estrechamente vinculados tres conceptos: el jefe, la autoridad y el liderazgo. La gente en general no concibe estos aspectos disociados, sino como una unidad, de manera que se tienen que percibir asociados a la misma persona.

Si consideramos las etapas de desarrollo de un equipo –formación, conflicto, integración y eficiencia–, vemos que todo equipo en algún momento atravesará una etapa de conflicto. Si cuando el equipo se encuentra en esta etapa delegamos en alguno de nuestros colaboradores la tarea de sacar al equipo del conflicto y este lo logra, automáticamente el liderazgo se desviará hacia ese colaborador; para el equipo él será su líder aunque nosotros seamos su jefe. El problema que esta situación genera es que para todas las decisiones que nosotros tomemos luego el equipo requerirá la aprobación de este

nuevo líder, con lo que nuestra autoridad frente a ellos desaparece. Vemos que el desarrollo del equipo es total responsabilidad del líder, por lo que nunca lo deberíamos delegar.

### 5.3.3 Controlar el avance del trabajo

Para controlar el avance de las tareas que hemos delegado, una vez dividido el trabajo en etapas y establecidos los puntos de control, debemos solicitar informes de avances del trabajo para asegurarnos de que se realice de acuerdo a lo planificado. Hay que establecer fechas para reuniones de seguimiento, definiendo previamente día y hora. Debemos evitar decir “después lo vemos” o “después nos reunimos”, o preguntar si todo va bien y conformarnos con un “sí”. Debemos verificarlo y los colaboradores deben saber ciertamente que esto será así.

Estas reuniones de análisis de avance y seguimiento son claves para dar seriedad al proceso y generar responsabilidad y profesionalismo en los colaboradores.

Para que esto sea efectivo tenemos que generar un ambiente que favorezca las opiniones y el *feedback*. Si comunicamos e informamos seremos informados. Es fundamental en este proceso saber escuchar activamente.

### 5.3.4 La revisión

Es la última etapa del proceso de delegación. En ella se hace el análisis y auto-crítica (positiva o negativa) de lo ocurrido, a fin de determinar las oportunidades de mejora y capitalizar el conocimiento y las experiencias vividas.

En este análisis debemos revisar:

- Qué no salió bien y por qué.
- Qué pudimos haber hecho para evitarlo.
- Cómo podemos evitarlo la próxima vez.

Esto nos permitirá aprender de los errores y mejorar la próxima vez. Pero no sólo podemos aprender de los errores o de los fracasos, también podemos aprender de los éxitos, y para ello deberíamos analizar:

- Qué salió bien y por qué.
- Cómo podemos replicar esto en el futuro.

Con todo ello podemos finalmente elaborar una “Guía de mejores prácticas”, con los aprendizajes obtenidos de estos procesos. Esto ayuda a distribuir el conocimiento en la organización.

### 5.4. Peligros de no delegar con eficacia

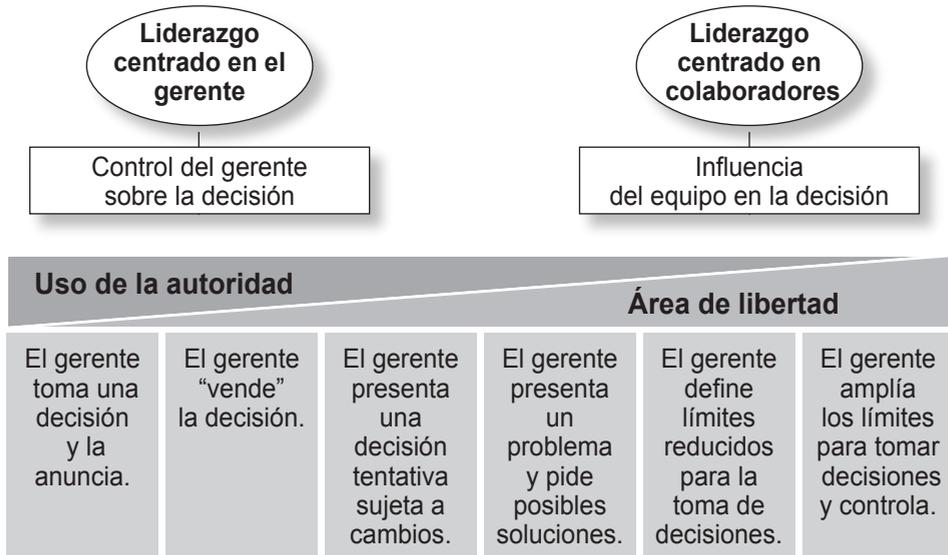
No delegar con eficacia tiene consecuencias para el gerente y su equipo. Algunos de los peligros que se presentan los enunciamos a continuación:

- Que no se aprovechen los conocimientos y habilidades de los miembros del equipo.
- Que el individuo o el equipo pierdan motivación porque no se les dan responsabilidades que desean y pueden aceptar.
- Emplear demasiado tiempo en supervisar la tarea de los demás y no tener tiempo para el propio trabajo.
- Que no se haga el trabajo, que se haga mal o se demore más tiempo del que se debería.
- Que el jefe termine haciendo el trabajo de sus colaboradores.
- Que al gerente le falte tiempo y a sus colaboradores les sobre.
- Que cada vez el gerente necesite más tiempo para terminar su trabajo, por lo que en un principio se irá más tarde del trabajo algunos días, luego todos los días de la semana, posteriormente irá a trabajar los sábados y finalmente se llevará el trabajo a casa.

## 6 EL CONTINUO DE LA CONDUCTA DE LIDERAZGO

El proceso de delegación lo podemos visualizar a través del modelo de Tennenbaum y Schmidt, en el Gráfico 2.6.

**Gráfico 2.6**



En el gráfico podemos ver claramente cómo se debe ir modificando la conducta del gerente al aplicar un proceso de delegación, desde una conducta inicial directiva a una final delegadora.

Si observamos en el extremo izquierdo tenemos el liderazgo centrado en el gerente, donde este tiene el control sobre las decisiones. Esto es característico de un estilo directivo en el modelo de liderazgo situacional. En este caso el gerente analiza el problema y toma las decisiones que luego comunica, define qué hacer, cómo, cuándo, quién y de qué manera. Aquí los colaboradores no saben hacer la tarea, no tienen las suficientes competencias, por ello el gerente asume la decisión.

En la medida que los colaboradores se van desarrollando, el gerente cambia de posición y ahora *vende* la decisión, explica los porqué de esta. Esto no significa que el gerente deba dar explicaciones de por qué toma esa decisión, sino que explica cómo la toma, para enseñar a sus colaboradores a tomar decisiones.

En la tercera etapa, los colaboradores ya están aprendiendo a realizar la tarea, por lo que el gerente ahora presenta el problema y además presenta la decisión, la que está sujeta a cambios si el equipo encuentra una solución mejor. Recién en este nivel el gerente está dispuesto a adoptar una decisión diferente a la suya.

En la cuarta etapa el gerente presenta el problema pero no da la solución, sino que pide al equipo o al colaborador que la encuentre. El gerente sabe qué hacer, pero al adoptar esa actitud observa cómo se realiza el análisis de la toma de decisión, si se están considerando todas las variables y su incidencia. Esto permite que el colaborador aprenda a tomar decisiones y que el líder corrija lo que puede estar mal anticipadamente. También alienta y da apoyo a la persona para que vaya adquiriendo confianza en sí misma para tomar decisiones, y al mismo tiempo el líder va tomando confianza en él.

En la quinta etapa el gerente define límites reducidos dentro de los cuales el colaborador podrá tomar decisiones. En las etapas anteriores, el jefe ha ido preparando al colaborador, quien ya tiene las competencias y el compromiso adecuado para desenvolverse en forma autónoma dentro de estos niveles.

Finalmente, el jefe, que ha delegado dentro del ámbito establecido anteriormente, comienza a recorrer el mismo camino anterior para un nivel de delegación mayor, de manera de ir ampliando los límites de autonomía del colaborador y del equipo.

Este ciclo vuelve a repetirse permanentemente, dando *empowerment* a los colaboradores a fin de ir incrementando el nivel de delegación.

Esto nos permitirá tener más tiempo (que es lo que nos falta), desarrollar a los colaboradores, aumentar su motivación y mejorar el clima de trabajo, lo que redundará en mejores desempeños de los colaboradores, con el consiguiente impacto en mejores resultados y calidad de vida.

Muchas veces tratamos de mejorar los resultados a través de la mejora de los procesos y nos obsesionamos con ello. Aquí vemos cómo mediante una correcta gestión de los colaboradores podemos influir significativamente en la mejora de estos.

## 7 RESUMEN

El *empowerment* consiste en la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que tienen las personas. Para ello es fundamental la actitud del líder, ya que es quien debe generar las condiciones apropiadas para que esto se produzca.

En ese sentido, el liderazgo situacional es una herramienta fundamental para lograrlo.

En el liderazgo situacional se definen cuatro estilos de liderazgo en función del grado en que se apliquen las conductas de dirección (orientadas a las tareas) y las de apoyo (orientadas a las personas).

El estilo directivo se caracteriza por tener conducta de dirección alta y de apoyo baja.

El estilo enseñanza tiene conducta de dirección alta y de apoyo alta.

El estilo participativo tiene conducta de dirección baja y de apoyo alta.

El estilo delegador se caracteriza por una conducta de dirección baja y de apoyo baja.

Por su parte, el grado de desarrollo del colaborador está determinado por el nivel de sus competencias (conocimientos técnicos y habilidades) y por el nivel de compromiso (motivación y confianza en sí mismo) para realizar la tarea.

El grado de desarrollo D1 tiene competencias bajas y compromiso alto. El D2, competencias moderadas y compromiso bajo. El D3, competencias altas y el compromiso variable-bajo. Finalmente, el D4 tiene competencias altas y compromiso alto.

No existe un estilo que sea el mejor, sino que cada uno será apropiado de acuerdo al colaborador. La forma correcta de aplicar el liderazgo situacional es la siguiente: el estilo directivo a un D1, enseñanza a un D2, participativo a un D3 y delegador a un D4.

En la medida que tengamos colaboradores más desarrollados, mayor será la cantidad y complejidad de tareas que podremos delegar.

Para delegar con eficacia, en primer lugar hay que tener en claro la tarea que se va a delegar, definiendo qué se debe hacer, cuál es el objetivo y el resultado esperado. Luego dividir la tarea en etapas y establecer los puntos de control. Finalmente dar apoyo y ayuda indirecta para que los colaboradores realicen la tarea de manera eficiente.

Un aspecto importante es que la delegación lleva implícito el control. No delegamos bien si no controlamos, y para ello se fijan los puntos de control. Es un error pensar que delegar es dar un trabajo y olvidarse hasta que este esté terminado.

**Recordemos:**

Podemos delegar el trabajo, pero no la responsabilidad. La responsabilidad final siempre es del jefe.

Delegamos una tarea para que la haga un colaborador, pero nuestra obligación es controlar su grado de avance para que se haga en el tiempo y forma requeridos.

Mientras mayores sean las competencias (conocimientos técnicos y habilidades), más alto el compromiso (motivación y confianza) y mejor la comunicación, mayor cantidad de tareas podremos delegar.

## **B**BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires: Granica.
- Blanchard, K. (1996). *Empowerment Takes More Than a Minute*. New York: MJF Books.
- Blanchard, K. (2000). *Las tres claves para el empowerment*. Barcelona: Granica.
- Bonache, J., y Cabrera, A. (2006). *Dirección de personas*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*. New York: Prentice Hall.
- Fernández López, J. (2005). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organisation*. London: Psychology Press.
- Goldsmith, M. (2001). *Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo*. México D. F.: Prentice Hall.
- Mejías, C. (2000). *Los talentos del siglo XXI*. Buenos Aires: Planeta.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. Oxford: Oxford University Press.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., y McGrath, M. (2002). *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. New York: Jhon Wiley & Sons.
- Rabouin, R. (2005). *El sentido del liderazgo*. Mendoza: Inca Editorial.
- Roebuck, C. (2000). *Delegar eficazmente*. Barcelona: Blume Empresa.
- Scholtes, P. (1998). *The Leader's Handbook: Making Things Happen, Getting Things Done*. New York: Mc-Graw Hill.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: President and Fellows of Harvard College.

***Coaching y mentoring:*  
un viaje hacia el interior  
de los procesos humanos**

*José Luis Revah*





# III

La capacidad de percibir o pensar de manera diferente es más importante que el conocimiento adquirido.

David Bohm

Estamos asomándonos a épocas en las que las empresas están dando cada vez más importancia al aspecto relacional del trabajo.

Una de las maneras por las cuales las comunidades de personas se hacen cargo de aquellas cosas nuevas que les interesan o preocupan, es desarrollando nuevas prácticas. El *outsourcing*, el correo electrónico, el tomar vitaminas o los cohetes espaciales, todas estas nuevas prácticas han sido desarrolladas y sostenidas por adelantos científicos y tecnológicos.

Ello no equivale a decir que todas estas nuevas prácticas tengan que estar basadas en la ciencia y la tecnología. De hecho, esta creencia es uno de los temas que sugiero examinar, dado su enorme impacto en el mundo que estamos construyendo. Aunque esta creencia ha afectado todos los ámbitos de nuestra vida, es en el dominio del aprendizaje donde su influencia ha sido mayor, definiendo qué y cómo aprendemos. Ha sostenido prácticas en nuestro sistema educativo, nuestras escuelas y nuestras organizaciones que no tienen en cuenta el alma humana. La presunción de que el aprendizaje tiene que ver con organizar información y que el mundo está allí para ser conocido por nosotros de modo que podamos extraer sus riquezas nos ha dado tanto enormes ventajas como un enorme vacío y tragedias.

A partir de Henry Ford y su sistema de estandarizar los procedimientos productivos, nos enfrentamos a tareas de rutina, las cuales requieren una precisión y una efectividad crecientes para ser realizadas.

Japón demostró que el sistema ideado a principios del siglo pasado fue enfrentándose a su propio límite y lograron desarrollar un aspecto central y estratégico en el posicionamiento de los mercados: la calidad. Sólo que la calidad no radica únicamente en los procesos y procedimientos, sino que también, y fundamentalmente, en las personas. A partir de esta mirada sobre la forma en que desarrollamos los negocios y el management, empezó a percibirse la necesidad de mirar nuevos espacios donde poder *ver* esta calidad. A partir de allí, los aspectos del clima laboral, el seguimiento, el *feedback*, el *coaching*, el *mentoring* y todas las herramientas blandas de última generación van teniendo una importancia creciente.

Casi sin darnos cuenta, nuevas tareas se presentan a líderes y personas con personas a cargo. La tarea, en parte, ya dejó de ser rutinaria y repetitiva. Pero, como todo cambio en las prácticas, no necesariamente nos encuentra con la preparación suficiente para hacerlas en forma efectiva. Y ese punto denota un riesgo que no estamos dimensionando.

## I LA DIMENSIÓN DEL RIESGO (O VER LO QUE NO VEMOS)

Procura no ver la vida como una cuestión de no puedo, no pude, estuve a punto, tengo que y yo quería...

Woody Allen

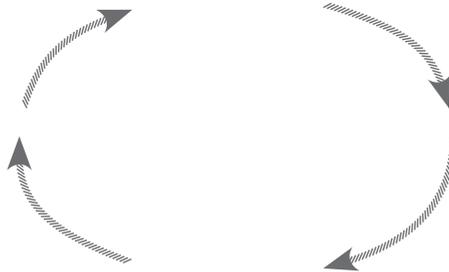
Cuando desarrollamos cualquier negocio, sea el que sea, de servicio o de producción, siempre estamos preocupados por las funciones que debemos cumplir. Cuando digo funciones me refiero a las tareas que involucra cada posición dentro de la empresa. De hecho, muchos de nosotros desarrollamos descripciones de puestos y perfiles según la competencia requerida. Esto es clave para alcanzar los objetivos y resultados deseados. A partir de la mirada desarrollada en los últimos tiempos, tal como menciono en la introducción, la posibilidad o imposibilidad de cumplir esta tarea radica en nuestra capacidad de desarrollar relaciones efectivas y sostenibles.

A medida que nuestro trabajo en su conjunto va creciendo, la capacidad funcional de cada persona se incrementa. Aquí está la importancia del trabajo en equipo, el cual, desarrollado en forma adecuada y eficiente, aumenta la productividad individual de cada uno de sus componentes. En consecuencia, el trabajo en conjunto afecta la forma en que podemos cumplir con cada una de nuestras tareas.

Nuestra habilidad de formar equipos radica en nuestra propia capacidad de generarlos. Dicho de otra manera, si las personas están capacitadas para formar los equipos, estos se verán formados en forma eficiente, y ello, como lo expresé anteriormente, impactará en el cumplimiento individual, volviendo así el foco hacia

la persona. Esto es, si nos sentimos suficientemente capaces para formar equipos y hacerlos funcionar, los equipos impactarán en cada uno de nosotros, posibilitando así que nos sintamos más capacitados para seguir trabajando de ese modo. Esto constituye un ciclo reforzador: las personas afectan a los equipos, los cuales afectan a las personas. Si esto funciona bien, vamos a presenciar un proceso que mejora día a día, pero si esto no funciona de acuerdo a lo esperado, esto empeorará día a día. Y ahí está el riesgo; si los equipos funcionan bien, el sistema que nos involucra llamado empresa andará cada vez mejor, en caso contrario, nos caemos como de una pendiente generando estrés, presión y preocupación (síntomas que encuentro en todas las empresas en las que tengo la suerte de trabajar como consultor).

### EL CÍRCULO VIRTUOSO O VICIOSO



## 2 LA APARICIÓN DEL COACHING Y OTRAS PRÁCTICAS SIMILARES

En el contexto mencionado anteriormente, nos encontramos con la necesidad de nuevas técnicas, procedimientos y prácticas que nos ayuden a empezar a hacer visible ese importante proceso que está descuidado.

El *coaching* es una respuesta intuitiva a esta preocupación. Apunta a recuperar el alma como dominio de aprendizaje. No niega el valor y las contribuciones de la epistemología existente, pero quiere trascenderla para incluir todos los aspectos de la experiencia humana, para ir más allá de la comprensión conceptual del aprendizaje. Hoy, cuando está de moda hablar de inteligencia emocional, cuando en nuestras organizaciones le pedimos a todos liderazgo, innovación, creatividad, servicio y capacidad para tomar decisiones; cuando decimos que vender es más el arte de crear relaciones duraderas que cerrar un trato, las viejas formas de aprender y saber son insuficientes. De una manera u otra, todos lo sabemos, pero no todos lo enfrentamos. Para hacerse cargo de una transformación de este tipo hace falta coraje.

Entonces, ¿qué es el *coaching*? Podríamos decir que es una respuesta a lo que entendemos que le falta a nuestras maneras de conocer y aprender. Va más allá de la transferencia de información que tiene lugar en la enseñanza. También va más allá de la búsqueda de excelencia en un conjunto predeterminado de acciones, como en los entrenamientos. El *coaching* apunta a aumentar nuestras posibilidades de acción revisando los supuestos que tenemos y nos tienen. A modificar nuestra capacidad para actuar mostrándonos los aspectos emocionales, culturales, sociales y corporales de nuestra *performance*. A aumentar nuestra capacidad de acción cambiando el lugar desde donde actuamos.

Como cualquier otra práctica, requiere una disposición del alma, un don. También requiere la capacidad de ser un discípulo, una disciplina, involucrarse con una amplia gama de preocupaciones humanas, desafiando la idea de la especialización. Recuperar el sueño renacentista de efectividad basada en mundos transdisciplinarios unidos por un profundo sentido de belleza.

Así es que aparecen como alternativas los procesos de *coaching*, *mentoring*, *counselling* y similares. Me detendré en particular en los dos primeros, pues, desde el abordaje que haremos, tienen muchos puntos en común.

### **La acepción *coaching***

Hoy en día esta palabra tiene varios significados. Miremos un poco la evolución histórica, que nos dará una idea de qué es y cuál es su objetivo particular.

Si nos remontamos a su primer concepto, desde el punto de vista histórico, nos debemos situar en Kocs, Hungría. Su posición estratégica en la ruta Viena-Budapest representó su principal fuente de ingreso y actividad principal. Kocs siempre tuvo fama de que en ella habitaban los mejores herreros, los constructores de carruajes de la época.

Para el siglo XV, el crecimiento de las ciudades trajo consigo un mayor uso de la ruta, y fue para 1457 que los herreros de Kocs construyeron un carruaje de cuatro ruedas con suspensión independiente de acero, lo que permitía aumentar la velocidad y el peso transportado.

A este carruaje lo llamaron *kocsi szeker*, el cual poseía muchas ventajas para la época: era fácilmente manejable, elegante, liviano y rápido. Rápidamente este medio de transporte empezó a cobrar fama por toda Europa. Así fue que en Francia entró con el nombre de *coche*, en Italia *cocchio*, en Inglaterra *coach*.

Hacia el 1800, este sustantivo se impuso y tomó otro significado: al profesor particular que ayudaba a un alumno a prepararse, rápido y fácil, para un examen se lo llamó *coach*, pues el estudiante tenía la sensación de ser transportado rápidamente hacia el conocimiento.

A finales de ese siglo, ese término también se atribuyó a los entrenadores atléticos, llegando así al sentido de instructor (más cercano al de nuestra época). Incluso para esa época, en Estados Unidos, las familias de altos recursos contrataban tutores para que leyeran libros o faciliten la tarea a sus hijos, en medio de paseos por el campo, dándole a los que recibían este servicio el nombre de “coacheados”.

Me detengo en su origen histórico porque es muy difícil encontrar un término en castellano que se acerque de manera eficiente al concepto. No es un adiestramiento, ni una instrucción, tampoco el sentido literal de guía, ni de disciplina.

Lo más importante del término es su referencia a la acción (el gerundio presente en inglés *-ing-* lo indica), y tal como *marketing*, *casting*, *dancing*, *jogging* o *ranking*, se instaló como vocablo en nuestro idioma. Estimo que tanto *coaching* como *mentoring* también se usan comúnmente hoy en día.

Pero el problema es más complejo, pues si *coaching* es el proceso y *coach* quien lo desarrolla, ¿cómo llamamos a quienes lo reciben? Ni *coacheado*, ni *coachee*, ni adiestrado, ni guiado, ni disciplinado se acercan a ser las formas más apropiadas tanto en cuanto al concepto como en relación con el uso general.

A efectos prácticos, llamaré *coach* a quien lo ejecuta, *coaching* al proceso y *coachee* a quien lo recibe.

### **La acepción *mentoring***

Del mismo modo, utilizaremos *mentoring* en su acepción inglesa. Su nombre procede de Mentor, amigo, guía y consejero de Ulises, a quien le encomendó la educación de su hijo Telémaco durante su ausencia.

Más adelante veremos qué puntos en común y qué diferencias encontramos en estos dos procesos: *coaching* y *mentoring*, muy similares en su aplicación y concepción.

### **Qué es y qué no es *coaching***

La falta de claridad en lo referido al significado de la palabra *coaching* da también lugar a una falta de claridad para el diseño y desarrollo del proceso.

La recepción de parte de la comunidad empresarial del concepto implica un cambio en la concepción y la mirada de los procesos organizacionales. Está claro que nos alejamos del modelo sostenido en la jerarquía y autoridad, basado en las órdenes y la voz de mando exclusivamente. Se está haciendo cada vez más urgente la necesidad de la formación de equipos de trabajo, de una mirada rigurosa de la calidad de las personas, del desarrollo de la responsabilidad y de la efectividad de acción.

La suma de estas dos situaciones genera como resultado una confusión en lo referido al alcance y al desarrollo de las prácticas de *coaching* en las empresas. Normalmente me encuentro en los cursos con cierto concepto general que tienen los asistentes, pero en cuanto escarbamos más en profundidad, aparecen diferencias muy marcadas, consecuencia de las distintas experiencias que fueron teniendo vinculadas con el tema.

Muchos de ellos confunden el *coach* con un consejero, el cual escucha al *coachee* y termina diciéndole qué hacer y qué no hacer; unos lo asocian con un confidente que, cual amigo, lo escucha y le permite una catarsis; otros lo asocian con un tutor, el cual acompaña el desarrollo profesional a base de la experiencia y el consejo. Algunos me hablan de un consultor externo, experto en negocios, que asesora en lo operativo y lo técnico. Incluso me encontré con personas que tuvieron la experiencia con algo así como un guía espiritual... Como podrán concluir, nada de eso es un *coach* desde la perspectiva que vamos a abordar el tema.

El *coaching* se basa en la premisa de que toda persona elige las acciones que va a realizar. En este sentido, cualquier proceso asociado al consejo o a dictar acciones se aleja del sentido esencial del proceso de *coaching*.

La mejor imagen que conozco del *coach* es asociarlo con un espejo particular. Nos devuelve una imagen, pero diferente de lo que se presenta ante él. Los filtros por los que pasa la imagen son los elementos que nos convierten en una persona de calidad. El propósito de tal proceso es empezar a mostrar los lugares ocultos y no vistos en los que fallamos en nuestro proceso de calidad.

En este sentido, el *coach* trabaja tanto en el ámbito personal (*coaching* uno a uno) como en los procesos grupales (*coaching* ejecutivo), para ser el celoso guardián de la calidad de lo que recibe como explicación central y lógica que guía las acciones de las personas.

En consecuencia, el *coaching* es un proceso, y como tal, consiste en un acompañamiento del *coach* para ir verificando (como su particular espejo) el cumplimiento de los compromisos que el *coachee* se hace a sí mismo, o en el caso del *coaching* de reuniones, los que los asistentes establecen entre sí.

Un aspecto importante a resaltar a esta altura es que, dada la función del *coach*, y como este *nunca* aconseja, no es necesario que conozca y tenga formación técnica en la disciplina que desarrolla el *coachee*. En este sentido, esta mirada se aleja de aquella más conocida del *coach* deportivo, que se encuentra a un costado dando directivas de cómo jugar, o dibujando una estrategia de juego.

La misión de guiar no implica aconsejar ni definir acciones, sino que siempre es un reflejo de lo que el *coachee* está contando sobre la tarea, sobre sus relaciones y sobre sí mismo.

En consecuencia, la principal habilidad del *coach* es *escuchar* de una manera que genere en el *coachee* un proceso reflexivo, el cual dispare nuevas miradas con el fin de definir nuevos diseños de acción, que faciliten el logro de los objetivos y los resultados que busca.

Desde esta mirada, escuchar no se trata simplemente de dar el espacio para que el otro hable, sino que también implica atender permanentemente al relato que el *coachee* trae, y es su relato el que abre las puertas al rediseño y, en consecuencia, al aprendizaje.

El *mentoring* comparte, en lo referido al proceso, todo el método y herramienta del *coaching*; pero el *mentor* se diferencia del *coach* en que el primero termina aconsejando, y para lograr este objetivo debería conocer el proceso organizacional, su estructura, su cultura y sus prácticas. Normalmente, dentro de las organizaciones se le da la función de *mentor* a un directivo o persona que cumpla la función en la alta dirección de la empresa, que tome la tarea de formar y guiar a un novel profesional que tiene un futuro promisorio. En este sentido, y a diferencia del *coach*, es vital el conocimiento de la tarea que debe ir cumpliendo el *mentee*.

Otra diferencia a remarcar es que el *mentoring* siempre es un proceso *uno a uno*, esto es, siempre hay un *mentor* y un *mentee*. El *coaching*, en cambio, no sólo puede ser de *uno a uno*, sino que también el rol del *coach* puede verse vinculado a la dinámica de un grupo de personas que se reúnen. El *coach* es el guardián de la calidad del desarrollo de la reunión.



*Coach* = espejo: escucha y no aconseja-Uno a uno y ejecutivo.

*Mentor*: escucha y aconseja (debe conocer la tarea del *mentee*-Sólo uno a uno).

Fuera de las diferencias mencionadas, el proceso de ambas prácticas es el mismo y prevalece un denominador común que es central tanto en uno como en otro: *el aprendizaje*.

### 3 APRENDIZAJE EN EL COACHING: ¿APRENDER A QUÉ?

Yo no puedo enseñaros nada, sólo puedo ayudaros a buscar el conocimiento dentro de vosotros mismos, lo cual es mucho mejor que traspasaros mi poca sabiduría.

Sócrates

La fuerte apuesta del *coaching* y del *mentoring* es generar un proceso tal en el que la inteligencia transformadora aparezca.

La inteligencia transformadora es un proceso de aprendizaje que examina y evoluciona los supuestos actuales bajo los que opera la organización y desarrolla nuevas prácticas organizativas basadas en supuestos nuevos.

Es importante distinguir entre conocimiento y práctica. Generalmente el conocimiento se puede articular. Entiendo como práctica las habilidades tácitas que generalmente no pueden articularse. Es la diferencia entre la teoría de cómo andar en bicicleta y el saber corporal de cómo hacerlo.

Para hacer realidad la inteligencia transformadora tenemos que tener más que conocimiento y comprensiones nuevos. El nuevo conocimiento debe incrustarse en las prácticas tácitas organizativas que se convierten en rutinas.

La actuación adaptativa difiere de la inteligencia transformadora en que la primera intenta mejorar el conjunto de supuestos actuales pero sin examinarlos ni ponerlos en cuestión. Es decir, mejora y perfecciona las prácticas basadas en los supuestos antiguos pero los sigue aceptando como la forma correcta de pensar acerca de los asuntos de la empresa.

Empezamos por la pregunta de por qué organización tras organización primero asumen ideas revolucionarias, como dar poder y responsabilidad a los empleados, calidad total, liderazgo con visión de futuro, trabajar en red, reingeniería, tecnología de la información y tantas otras que prescriben académicos y consultores como medios para llegar al futuro; a continuación lanzan programas de choque para ponerlas en práctica y después de algún tiempo llegan a la conclusión de que las ideas no funcionan.

¿Por qué tiene que resurgir cada cierto tiempo la idea de dar poder y responsabilidad a los empleados, de involucrarlos en los cambios que los afectarán –conceptos que se conocen desde hace décadas–, apelando a etiquetas nuevas, y aun así prende en pocas empresas? O, aún peor, ¿por qué muchas empresas

declaran que otorgan responsabilidad y poder verdaderos a sus empleados y la práctica de cada día demuestra que casi no cambian?

Básicamente, por dos razones. La primera es que hasta ahora ha funcionado el modelo más conservador y cínico de la naturaleza humana y de las organizaciones, que muchos llaman el modelo de “mando y control”. Las empresas han sido capaces de funcionar eficazmente con esas percepciones cínicas y han crecido bajo el supuesto de que el modelo jerárquico es un mecanismo de control y coordinación necesario y suficiente. La razón es que las empresas han sido capaces de funcionar bajo dichos supuestos en un entorno razonablemente predecible y estable, en mercados definidos que cambiaban despacio, con tecnologías que evolucionaban lentamente y en entornos político-económicos que hacían posible el éxito aun con niveles relativamente bajos de eficacia y efectividad.

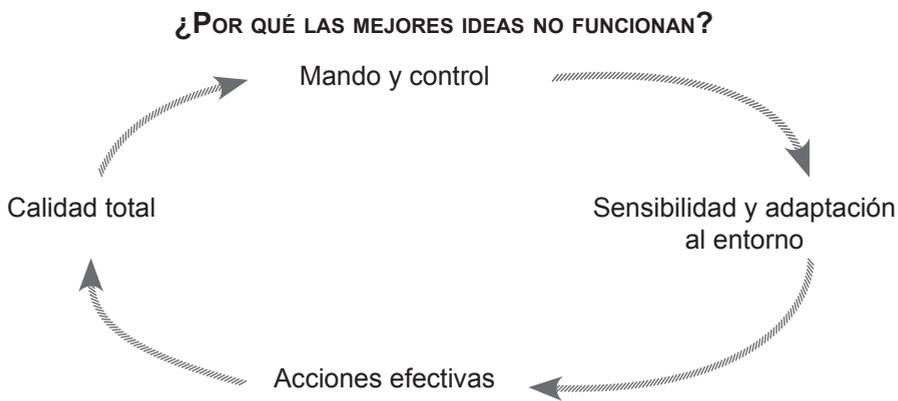
Pero sabemos que en la actualidad los entornos cambian a ritmo muy rápido, al igual que las tecnologías y los mercados, y la globalización exige competir con empresas que son mucho más productivas y eficaces. La necesidad de cambio, de transformación de las empresas, es hoy mucho mayor que hace 10, 20 ó 30 años. Sin embargo, cuando observamos los resultados de los intentos de transformaciones, encontramos pocas organizaciones que consiguen gestionar dichos cambios en forma sostenida. Tenemos que concluir, entonces, que tienen que existir razones que expliquen esta lentitud en aprender generativamente.

La segunda causa radica en las culturas de las empresas, e incluso en las culturas nacionales en las que están inmersas las culturas de las organizaciones. Sucede que las culturas evolucionan muy lentamente, y, salvo que se produzcan cataclismos o destrucciones masivas y el nacimiento de organizaciones nuevas, escasean los cambios culturales fundamentales. Por supuesto, nos referimos a cambios culturales reales, no a los programas ocasionales, de paños calientes, que se denominan a sí mismos como de “creación de nueva cultura”.

Cuando se examinan con detalle, estos últimos no son más que adaptaciones menores dentro de una cultura dada, o, si los cambios que se desea implantar ponen en cuestión los supuestos básicos de la organización, se encuentran con la resistencia, subversión o incompreensión. En otras palabras, la segunda razón que explica por qué las transformaciones organizativas son tan escasas es que requieren que renunciemos a algunos supuestos culturales profundos y que rehagamos la empresa sobre supuestos nuevos. Y ese tipo de desaprendizaje y posterior aprendizaje es necesariamente doloroso y lento.

Según Edgard Schein, son insuficientes las explicaciones del tipo “resistencia al cambio”, “la naturaleza humana es así”. Schein dice que en toda empresa existen al menos tres subculturas, dos de las cuales tienen sus raíces fuera de la organización, y por lo tanto están más atrincheradas en sus particulares

conjuntos de supuestos. Toda organización desarrolla una cultura interna basada en sus éxitos operativos; esta sería la *cultura operativa*. Pero todas las organizaciones tienen también en su interior funciones de diseños y tecnócratas que informan su tecnologías básicas; sería la *cultura de ingeniería*. Finalmente, toda empresa tiene su primer ejecutivo o equipo de primeros ejecutivos que forman parte de la *cultura ejecutiva*. Estas tres culturas a menudo no están coordinadas, y es la falta de coordinación lo que origina el fracaso del aprendizaje de la organización. Esto plantea la cuestión de si en lugar de hablar de aprendizaje de toda la organización habría que centrarse en el aprendizaje de quienes asumen las culturas de ingeniería y ejecutiva.



¿Cómo puede producirse el aprendizaje? ¿Cuáles son las condiciones necesarias y suficientes para desaprender y reaprender?

Para comprenderlo, necesitamos examinar algunas de las dinámicas psicológicas de la ansiedad.

Cuando nuestros modelos antiguos dejan de funcionar, experimentamos una falta de confirmación. Entramos en un estado de ansiedad que podemos denominar la ansiedad de *supervivencia*. A menos que cambiemos, no llegaremos a nuestros objetivos, no alcanzaremos nuestros ideales y, en casos extremos, no sobreviviremos. Sin embargo, también nos produce ansiedad la perspectiva de renunciar a algunos de nuestros supuestos y prácticas tácitas. La llamamos la ansiedad del *aprendizaje*. Si me permito convertirme en un aprendiz, me convertiré en incompetente, e incluso puedo llegar a perder mi identidad. Cuanta mayor sea la ansiedad que experimento, más negaré, defensivamente, los datos desconfirmadores y me aferraré a mis sistemas conocidos. Denominamos a este proceso como resistencia al cambio, que es natural y esperable.

En consecuencia, si somos lógicos, concluiremos que para que se produzca el cambio es necesario que la ansiedad de *supervivencia* supere a la de *aprendizaje*. El enfoque normal para que ocurra es escalar la ansiedad de supervivencia a niveles tan altos que los aprendices potenciales se paralizan defensivamente aún más, deniegan o racionalizan para descartar los datos desconfirmadores, o simulan que aprenden para quitarse la presión de los directivos.

Un método para poner en marcha el proceso de aprendizaje, alternativo y mejor, es darse cuenta de que si *reducimos la ansiedad de aprendizaje*, esta será inferior a la de supervivencia. Edgard Schein llama a este proceso la creación de una seguridad psicológica, conseguir que el aprendiz sienta que es posible aprender sin la pérdida de su yo. El problema es que a menudo es muy difícil crear la suficiente seguridad psicológica para superar la ansiedad del aprendizaje, sobre todo cuando, simultáneamente, se exigen aumentos de productividad. Está ausente cuando las organizaciones están en procesos de reducción de personal o de reorganización hacia estructuras más *magras* y ágiles. Para sentirnos psicológicamente seguros necesitamos tiempo y espacio para reflexionar, a fin de que los datos de la desconfirmación se asienten en nuestro consciente; necesitamos entrenamiento para aprender a aprender, personas que nos ayuden, campos para practicar y visiones del futuro positivas. Todo esto se resume en una práctica: el *coaching*.

Según Schein, todas las formas de aprendizaje y de cambio se inician con algún tipo de insatisfacción o frustración generadas por datos que desconfirman nuestras expectativas y esperanzas. Bien sea adaptarse a nuevas circunstancias del entorno que frustran la satisfacción de alguna necesidad o, si nos referimos al aprendizaje generativo y creativo al que se refiere Peter Senge, el desequilibrio basado en una información desconfirmadora.

La desconfirmación funciona como una fuerza impulsora en una situación de equilibrio cuasiestacionario. Sin embargo, esta información es insuficiente, porque podemos ignorarla, rechazarla por irrelevante, culpar a los demás o a la mala suerte por el acontecimiento indeseado o, lo que es más frecuente, negar su validez.

Para estar motivado por el cambio tenemos que aceptar la información y conectarla con algo que nos importa. La desconfirmación provocará lo que hemos llamado la ansiedad de supervivencia o el sentimiento de que si no cambiamos no obtendremos lo que necesitamos o no alcanzaremos los objetivos o ideales que nos hemos propuesto (culpabilidad de supervivencia). Dicho de otro modo, no preguntarnos “¿qué me pasará si cambio?”, sino preguntarnos “¿qué me pasará si *no* cambio?”.

Para sentir la ansiedad de supervivencia o culpabilidad tenemos que aceptar como válidos y relevantes los datos desconfirmadores. Ya nos hemos referido

anteriormente a la *ansiedad de aprendizaje*. Puede ser más deseable adaptarse y no llegar a nuestros objetivos que correr riesgos. La ansiedad de aprendizaje es la fuerza de contención más importante, que se incrementa proporcionalmente al aumento de la desconfirmación, y que conduce al mantenimiento del equilibrio evitando defensivamente dicha desconfirmación.

Por lo tanto, el *coach* debe contribuir a generar un nivel suficiente de seguridad psicológica, y ahí radica una de sus habilidades, mezcla de técnica y de arte. Por ejemplo, trabajando en grupos, creando grupos paralelos que proporcionan un cierto distanciamiento del trabajo de cada día, facilitando campos de prácticas en los que los errores son asumidos más que temidos, dividiendo los procesos de aprendizaje en partes más manejables, facilitando procesos de *coaching* a ejecutivos y directivos.

En consecuencia, no basta la motivación, se necesita redefinir los procesos cognitivos.

La pregunta que aparece a esta altura es, entonces, ¿cómo generamos esa práctica que llamamos aprendizaje en el *coaching*?

## 4 CÓMO GENERAR EL PROCESO DE COACHING

Existen tres métodos para llegar a la sabiduría: primero, por la reflexión, que es el más noble; segundo, por la imitación, que es el más sencillo, y tercero, por la experiencia, que es el más amargo.

Confucio

Para conseguirlo presentaremos un círculo de aprendizaje que abarca cuatro espacios de intervención y práctica. Cada uno de estos espacios presenta enormes posibilidades de mejoramiento, con la ventaja de que los resultados en un espacio amplían las posibilidades de intervención en los restantes, convirtiendo al círculo en un proceso virtuoso de retroalimentación.

### a. Decir la verdad

El primer espacio de intervención propuesto se centra en aprender a decir la verdad. Tenemos en este sentido por lo menos dos cuestiones a observar: en primer lugar, decir la verdad resulta difícil porque carecemos, en tanto seres humanos, de una conexión con la verdad verdadera. Siempre que creemos decir la verdad, aquello que está pasando, estamos eligiendo contar la parte que nos importa de una realidad que es mucho más grande y compleja que nuestra capacidad para abarcarla. Si, por ejemplo, en este momento alguien le pregunta a usted qué está haciendo, seguramente usted responderá que está leyendo. Y estará diciendo la verdad. Pero si confesara: “Estoy respirando”, o “estoy escuchando tu pregunta”, o “estoy digiriendo el alimento que comí hace

unas horas”, también estaría diciendo la verdad. Lo que ocurre es que al decir la verdad, implícitamente estamos eligiendo destacar la parte de la realidad que en ese momento, y dado lo que estamos siendo en cada momento, nos importa más; eligiendo qué destacamos y qué dejamos en el trasfondo.

Al decir la verdad es muy probable, entonces, que distintos observadores reclamen distintas verdades. Muchas veces, al trabajar en conjunto, olvidamos que cada observador puede tener su parte de la realidad que desea destacar, y caemos en rutinas defensivas, que solamente buscan mostrar que el otro está equivocado, sin explorar qué está viendo el otro que yo no soy capaz de ver. Tal vez una mejor manera de llamar a este espacio de intervención sería *decir lo verdadero* para cada uno de nosotros.

En segundo lugar, decir lo verdadero también resulta difícil porque muchas veces simplemente no lo podemos hacer sin herir o perjudicar a otros, con los que tenemos un mundo en común. Esto ocurre principalmente cuando tenemos conversaciones en las cuales lo que decimos y lo que pensamos van por caminos distintos. Chris Argyris, profesor emérito de Harvard y una de las máximas autoridades mundiales en aprendizaje organizacional, inventó el término “columna izquierda” para englobar aquellas cosas que pensamos pero que jamás decimos. Argyris plantea un ejercicio en el cual se divide una hoja de papel en dos columnas. En la columna de la derecha se transcribe una conversación sobre un tema delicado y/o importante, mientras que en la columna de la izquierda se escribe lo que la persona iba pensando a medida que transcurría la conversación. El corolario del ejercicio es que, se diga o no se diga lo que se pensaba, de todos modos estamos condenados a sufrir las consecuencias de lo que pensamos.

La disciplina de decir lo verdadero con honestidad, prudencia y habilidad es, sin duda, uno de los espacios más prometedores en términos del mejoramiento de la tarea conjunta que propone el *coaching*.

En donde más se aplica lo anteriormente dicho –y es una práctica en común tanto del *coach* como del gerente o del *mentor*– es en el dar *feedback*. Este proceso es fundamental como práctica de retroalimentación permanente y puede ser una oportunidad de aprendizaje, o una práctica mediante la cual sentenciamos a los culpables de los errores, y generamos una conducta cada vez más alejada de la posibilidad del aprendizaje (un círculo vicioso). Dicho de otro modo, no sólo damos *feedback* porque debemos darlo, sino que lo damos porque es una práctica propia de la supervivencia de cualquier organismo. Siguiendo al biólogo Humberto Maturana, un organismo está vivo si genera aprendizaje, y para ello debe estar permanentemente el *feedback* como información de retroalimentación para generar los cambios que permitan los acoples necesarios para desarrollarnos ante los estímulos

del medio externo. No sólo es necesario, sino fundamental, realizar la práctica. Y, como toda práctica importante, llevarla a cabo de una manera efectiva o no incidirá en el resultado de nuestra gestión.

### **EL ROL DEL FEEDBACK**

Como ya lo mencioné, una de las funciones que debe cumplir como tarea propia el líder o quien tiene personas a cargo es dar *feedback*. Principalmente nuestros colaboradores lo necesitan, y es una forma de ocupar nuestra autoridad. Ellos esperan de nosotros que demos *feedback*. Si no lo damos, buscarán que alguien más se los dé, o, lo que es peor, ellos por sí mismos decidirán lo que está bien y lo que está mal, no reconociendo así, al menos informalmente, nuestra autoridad.

Pero el *feedback* no es sólo un aspecto vinculado con la autoridad, es necesario también para ir afrontando el futuro y la innovación.

El secreto de la supervivencia de un sistema es su capacidad de innovación, si no se volverá predecible, y esto es el paso previo a morir en los mercados.

Para desarrollar procesos y afrontar los cambios debemos preocuparnos por el futuro, y el *feedback* es fundamental. Pero, tal lo expresado en el presente capítulo, esto es un arma de doble filo: si se da en forma ineficiente se transforma en uno de los elementos más destructivos que se pueden implementar en la vida organizacional; en cambio, si cumple con su misión, es uno de los elementos clave para que la organización se transforme en un sistema de mejora continua.

### **EL FEEDBACK EFECTIVO**

Lo primero que tenemos que entender es que al dar *feedback* estamos emitiendo una opinión sobre la tarea y el trabajo, sea de nuestros colaboradores, pares o jefes. En ese sentido, la gran diferencia en eficiencia es enfrentarnos a la dimensión de las opiniones: son aquellas que usamos para expresar *nuestro* parecer, no para describir nada de lo que vemos. Dicho de otro modo, la opinión *siempre* es nuestra. No es que tal o cual es ineficiente, sino que mi parecer sobre lo hecho no es satisfactorio en lo referido a la eficiencia.

De este modo, el *feedback* tiene más que ver con nosotros que con el otro. Si entendemos esto, sorteamos el gran obstáculo que representa pensar que dar un *feedback* negativo puede llevar a discusiones o malas situaciones.

Por otra parte, necesitamos encontrar una base sólida sobre la cual apoyar las opiniones. En consecuencia, necesitamos precisar (con pruebas si es necesario) cuáles son las acciones que realizó la persona que nos satisfacen o que no nos satisfacen.

Una vez que mostremos nuestra opinión y su base de acciones, debemos hablar de nuestro interés. Ese algo del cual nos hacemos cargo al emitir una opinión es lo que proyecta los juicios hacia el futuro. Dicho de otro modo, qué finalidad buscamos al dar la opinión que estamos dando (lo decimos para una mejora, para que cumpla con objetivos, para que haga carrera, etc.).

Por último, debemos expresar y aclarar las expectativas que tenemos sobre la tarea del otro. Esto es, nuestro estándar, el cual nos sirve de base de comparación para contrastar las acciones y determinar si ha cumplido en forma satisfactoria o no.

Cabe aclarar que dicha expectativa debe ser aclarada desde el principio del periodo a analizar. Necesitamos saber cómo vamos a ser medidos desde el principio, si no el *feedback* será riguroso pero poco efectivo, por no llegar a tiempo.

### PROCESO DE HACER EFECTIVO EL *FEEDBACK*

<b>Pruebas</b>	Acciones que realizó la persona que satisface o no.
<b>Interés</b>	Finalidad que buscamos al dar el <i>feedback</i> .
<b>Expectativas</b>	El parámetro de medición y comparación de las acciones que debe ser aclarado al inicio del periodo a analizar.

En resumen, si al dar nuestro *feedback* aclaramos que expresamos nuestro parecer sobre determinadas acciones, las cuales concuerdan o no con un estándar –y esto se presenta con el fin de una mejora–, el *feedback* cumplirá su tarea, permitiendo una fluidez en los procesos. Por el contrario, con que falte sólo uno de los elementos, se convertirá en un elemento tóxico, que irá matando la posibilidad de desarrollo y el contexto de un equipo. Será, en consecuencia, una herramienta para hacer o un arma para destruir. De nosotros depende su efectividad.

#### **b. Manejo de compromisos**

Un espacio de intervención que complementa al anterior es el que tiene que ver con el manejo de compromisos. Una organización puede ser considerada como una red de conversaciones que generan compromisos mutuos. El problema es que, muchas veces, quienes deben administrar estos compromisos no tienen la suficiente habilidad para hacerlo. El resultado de tal incapacidad se manifiesta en promesas incumplidas, pedidos poco efectivos y conversaciones de acción muy poco productivas. Aquí, un entrenamiento en lo que se llama conversaciones para la acción produce enormes ganancias de productividad, con un muy considerable aumento en la capacidad para hacer promesas efectivas, cumplirlas y mantenerlas.

Al entrar en este espacio, nos metemos en el corazón de la actividad central de toda empresa. En rigor, el mundo nos conoce por nuestras acciones, y es de lo que podemos dar cuenta; dicho de otro modo, somos lo que hacemos y las acciones nos constituyen.

Ser consistentes en este espacio implica manejar con rigurosidad los tres elementos que se encuentran en toda conversación de acción: pedidos, ofertas y promesas. Estos tres actos lingüísticos constituyen la conversación de acción por excelencia.

Brevemente voy a hacer mención, desde una mirada operativa, de los tres elementos.

Los *pedidos* toman la forma: *Yo te pido que hagas X con las condiciones Y.*

Las *ofertas* toman la forma: *Yo te ofrezco hacer X con las condiciones Y.*

Como se ve, ambos buscan una acción y su estructura de funcionamiento es compartida, por lo que podemos reconocer los mismos elementos en ambas:

1. Orador.
2. Oyente.
3. Tiempo en que se hace la promesa y tiempo de cumplimiento.
4. Acción en el futuro.
5. Algo que falta.
6. Marco de obviedad compartido (lo que es obvio, común, y no se dice).
7. Condiciones de satisfacción.
8. Presunción de competencia (a quién le hago el pedido).
9. Presunción de sinceridad (de ambos).

Cuando un pedido o una oferta son aceptados o rechazados, aparece la “promesa”. La promesa genera realidades en el mismo momento de ser emitida, ya que una persona, contando con la promesa que le hizo otra persona, prometerá a su vez distintas cosas a los demás.

Promesa = Pedido / Oferta + Aceptación o Rechazo

En este sentido, la cadena de promesas constituye la coordinación de acciones humanas. Esta idea es fundamental, pues tanto el *coaching* como el *mentoring* miran a todo proceso organizacional entendiéndolo como una red de conversaciones y compromisos entre las personas que la constituyen.

En la medida que seamos rigurosos con el manejo de los elementos constitutivos de la conversación de acción, nuestra efectividad se va incrementando. Tanto el *coach* como el *mentor* bregan y custodian la calidad del proceso de acción desde este enfoque.

El manejo de compromisos involucra, entonces, a la habilidad para tener conversaciones para la acción, es decir, conversaciones de pedidos, ofertas y promesas efectivas.

### c. Maestría personal

Mientras que decir lo verdadero y el manejo de compromisos implica adquirir habilidades que nos sirven principalmente para conducirnos en nuestras relaciones, la *maestría personal*, tercer espacio de intervención propuesto, apunta a un aspecto más individual.

En ese sentido, vale aclarar que decimos que “sirven principalmente para conducirnos en nuestras relaciones”, ya que cada uno de los espacios de intervención apunta tanto a las relaciones como a uno mismo (*self*).

Lo que ocurre es que mientras los dos primeros se ocupan con más énfasis por las relaciones, los dos últimos que revisaremos se preocupan con más detenimiento por el uno mismo.

La *maestría personal*, entonces, es una disciplina cuyo objetivo es el mejoramiento continuo de la persona. Como si se tratara de un proceso de calidad total personal, busca que los horizontes de posibilidades de cada individuo se amplíen constantemente.

La maestría personal tiene mucho que ver con la habilidad de lograr que la visión personal que cada uno de nosotros tiene con respecto a la vida se convierta en el faro que guíe y dé sentido a cada una de nuestras acciones.

Este espacio de práctica es el que más cerca se encuentra en la constitución de la empresa como una comunidad de aprendizaje o una organización inteligente (siguiendo los dichos de Peter Senge).

En consecuencia, lo referenciado anteriormente sobre el tipo de aprendizaje que involucra las prácticas de *coaching* y *mentoring* busca como objetivo principal el desarrollo de la maestría personal.

### d. Inteligencia emocional

La felicidad no surge de un interés limitado al bienestar propio o al de aquellos de los que uno se siente cerca, sino de desarrollar amor y compasión por todos los seres sintientes.

El Dalai Lama

Finalmente, la *inteligencia emocional*, entendida como una habilidad que también puede ser adquirida mediante su práctica, nos permite reconocer e intervenir en las emociones y en los estados de ánimo, tanto en los propios como en los de los demás.

Dado que los estados de ánimo son siempre predisposición para algún tipo de acción, resultan de vital importancia cuando se busca generar acciones

de gran calidad. Sin el estado de ánimo propicio, será inútil cualquier esfuerzo para mantener calidad en nuestras acciones de forma sostenida en el tiempo.

En este sentido, es relevante que tanto el *coach* como el *mentor* estén atentos a los diferentes estados de ánimo que puedan estar experimentando las personas en un momento determinado y en un dominio de su vida.

Los estados de ánimo básicos, así considerados por operar como *abridores* o *cerradores* de nuestras posibilidades de acción, se asientan lingüísticamente en dos tipos de opiniones o juicios, que distinguimos como los de facticidad y posibilidad.

Siguiendo a Rafael Echeverría, podemos reconocer que podemos encontrarlos básicamente en cuatro estados de ánimo:

Hechos (Facticidad)	Posibilidades
Resentimiento (resisto)	Resignación (no veo otras posibilidades)
Aceptación (de lo que pasó, en paz-con armonía)	Aspiración/ambición (veo nuevas posibilidades)

Los juicios de facticidad son aquellos que cierran posibilidades para la acción. Es importante considerar también la distinción entre juicios de facticidad ontológica y de facticidad histórica. Los primeros son aquellos que nos limitan a partir de que los consideramos inmodificables, como, por ejemplo, nuestras limitaciones biológicas como seres humanos y la muerte.

Los juicios de facticidad histórica se refieren a juicios que a lo largo de la historia se transformaron de ontológicos en históricos, dado que eran considerados como imposibles de ocurrencia, y la evolución y el desarrollo humano revirtieron esta opinión. Un buen ejemplo de este tipo de juicios ha sido considerar a la Tierra como plana, la imposibilidad del hombre de volar y el fenómeno de las comunicaciones en tiempo real. Antes eran considerados imposibles, y hoy convivimos con estos fenómenos naturalmente.

Para qué nos sirve, entonces, reconstruir lingüísticamente un juicio de facticidad. Nada más y nada menos que para poder salir del propio encierro que nos genera. Para que esto ocurra podemos valernos de la estructura lingüística que en nuestro propio hablar nos mantiene encerrados en él.

## Resentimiento y aceptación

Estructura del juicio de facticidad del resentimiento:

- Afirmo que un hecho ocurrió o que no ocurrió e inmediatamente hago el juicio acerca de que alguien/es no cumplió/eron con una promesa o una expectativa que a mi juicio es totalmente legítima.
- Tengo el juicio acerca de que esto me perjudicó en el pasado o bien que también me está perjudicando en el presente y podrá hacerlo en el futuro, declarando que esto constituye una injusticia, y, consecuentemente, hago responsable a alguien o a muchos por esto que me sucede.
- Estoy convencido de que no puedo hacer nada para que esta situación cambie, y estoy convencido de que esto está mal y de que debiera ser de otra forma.
- Declaro que en algún momento se hará justicia y que el responsable tendrá que hacerse cargo de las consecuencias.

Analizando esta estructura, salta a la vista el tradicional modelo de la víctima, en el cual le estamos dando poder a otro o a otros, transformándonos en esclavos de nuestra propia declaración. También podemos ver esta situación como una suerte de *veneno interior* que nos corroe, porque contrariamente a la rabia o la bronca que exteriorizamos al gritar o protestar abiertamente, el resentimiento se aloja fundamentalmente en nuestra propia conversación, retroalimentándose permanentemente de nuevos juicios reforzadores de los originales, que generaron el estado de ánimo. Es un círculo vicioso recursivo.

Podemos reconstruir nuestra interpretación para salir de esta situación que nos ahoga, para pasar así del resentimiento a la aceptación. Para ello es necesario revisar nuestra conversación relativa a los juicios sobre los que hemos fundado nuestra declaración. A partir de allí podemos elegir también diseñar una conversación para coordinar acciones hacia el futuro.

La forma de hacer esto es inicialmente exteriorizar nuestro reclamo ante quien consideramos responsable de la situación.

Es importante que al accionar en ese sentido no lo hagamos desde la acusación y/o la recriminación, dado que esto generará de inmediato una actitud defensiva en nuestro interlocutor. También considero de suma importancia tener claro si existió una promesa declarada por la o las personas, o si sólo estamos reclamando desde una expectativa cultural basada en nuestro juicio de que alguien debería haber hecho algo o no haberlo hecho.

Para reinterpretar nuestros juicios y cambiar nuestra forma de observar lo que sucede, debemos separar los hechos de nuestras interpretaciones, siendo estas últimas las que podemos modificar.

De esta forma, nuestra declaración de *aceptación*, muy probablemente, implicará la necesidad de que exista de nuestra parte un genuino *perdón*, incluso si esto no fuese pedido explícitamente por el interlocutor. Es más, el *perdón* lo podemos dar prescindiendo de la presencia del perdonado, quien, entre otras cosas, podría estar ya muerto. Esta acción, entonces, nos permitirá cerrar la situación, dejándonos en un estado de *paz*, declarándonos *completos* con la/s persona/s y con la situación misma, liberándonos de la esclavitud circunstancial y retomando nuestro *poder* para la *acción*.

## Resignación y aspiración

El estado de ánimo de la *resignación* se hace visible cuando observamos a una persona o a un grupo de personas inmovilizadas ante el juicio de que una situación no puede cambiar. Y en este contexto podemos fundamentar el juicio opuesto acerca de que sí es posible generar un cambio.

En este caso lo que sucede es que la o las personas no ven posibilidades para el futuro en referencia con esa situación en particular. La consideran inmutable. Aquí nuevamente entran en conflicto nuestros juicios de posibilidad y de facticidad.

En algunos casos sucede también que la declaración no es de imposibilidad de cambio sino particularmente de la imposibilidad de *acción* de la persona frente a la situación. Es decir, no juzgan imposible al cambio, pero sí se declaran impotentes y/o incompetentes para producirlo.

Los juicios más comunes en los que se soporta la resignación son: “Ante esto no podemos hacer nada”, o bien “absolutamente nada que hagamos hará que esto cambie”. Todo es inútil.

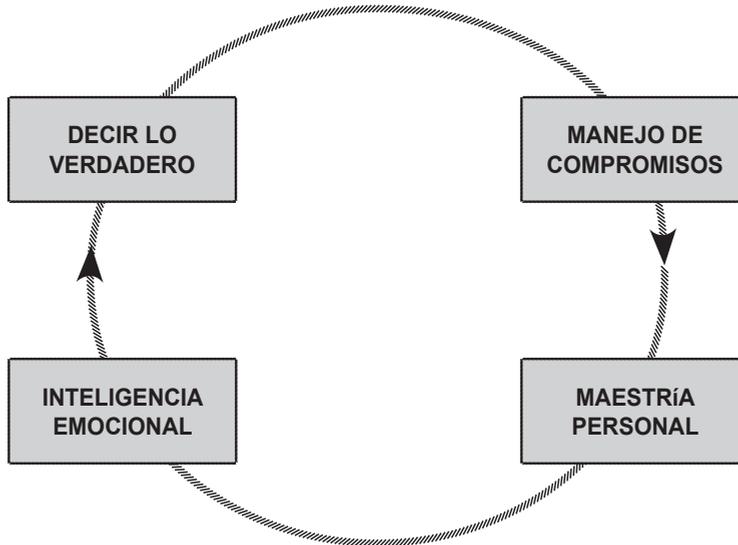
Nuevamente la reconstrucción lingüística en este caso pasa por la revisión de los fundamentos de los *juicios* o *modelos mentales* sobre los cuales estamos basando nuestra declaración.

La forma transformacional de salir de este estado es pasar de la *resignación* al estado de *aspiración*. Lo que está faltando es una o más *conversaciones*, ya sea con uno mismo o con alguien para coordinar acciones. En este último caso, se podría diseñar una conversación para la *posibilidad*.

De la misma forma, una vez que hemos revisado nuestros juicios y hemos accionado coherentemente, podemos elegir manifestar nuestro ser desde el estado de una *aspiración* o *ambición*. En este estado, entonces, si diseñamos una conversación de aceptación y paz, nos dará la serenidad necesaria para luego generar una conversación de *resultados* fundamentada en nuestra ambición, como esencia del logro de objetivos que nos fijemos.

## El proceso en movimiento (la dinámica del *coaching/mentoring*)

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, queda constituido, de esta manera, un círculo virtuoso de aprendizaje, donde la intervención en cada uno de los espacios provoca un mejoramiento de las condiciones para intervenir en los restantes.



## El aporte de la concepción sistémica

Lo que le hace falta al hombre es prestar atención a su hábito de pensar en forma fragmentaria, ser consciente de ello y ponerle fin. Entonces el hombre verá la realidad en forma integral y la respuesta también será integral.

David Bohm

En su best seller *La quinta disciplina*, Peter Senge explica la importancia del pensamiento sistémico, entendido como la disciplina que permite aprovechar las potenciales sinergias que es posible encontrar entre las habilidades presentes en una organización-que-aprende.

El pensamiento sistémico ha de permitir pensar globalmente, en términos de organización en su conjunto, y a la vez poder actuar localmente, es decir, elegir, dependiendo del tipo de organización y del momento específico, cuál de los espacios de intervención propuestos se constituye en la puerta de entrada para construir una organización inteligente. En ese sentido, es muy importante comprender que cada uno de los espacios de intervención propuestos genera con los restantes la misma relación de sinergia.

Así, la capacidad para destacar la parte de la realidad que es relevante para los objetivos organizacionales, y para poder enunciarla con honestidad y prudencia, influye sobre la competencia para generar compromisos con esa verdad elegida, compromisos que luego son administrados por eficientes conversaciones para la acción.

A su vez, la habilidad de decir lo verdadero está influenciada por el profundo entendimiento de la forma en que los estados de ánimo intervienen en este proceso. La inteligencia emocional es fundamental para manejar situaciones complejas o conflictivas.

La maestría personal, por su parte, influye en todas las otras competencias, al proponer un compromiso radical con lo verdadero, y al ayudar a mantener el equilibrio en nuestras interrelaciones con quienes nos rodean.

Al pensar en forma sistémica, es posible apuntalar cada una de estas habilidades, encontrando formas de intervenir en la organización que favorecen el desarrollo de distintas áreas, manteniendo el alineamiento con los objetivos globales.

Cuando menciono los objetivos globales, necesariamente nos remiten a la necesidad de compartir la visión de la organización. Compartir implica verse identificado en lo personal con aquello que la empresa se define como meta u objetivo final. Llegar a tal grado de identificación tampoco es un camino fácil, pero lo debemos tomar si queremos transitar el rumbo que nos acerque a la obtención de los resultados que nos proponemos. La existencia de tal visión compartida es lo que nos permite sostener las prácticas referidas en el capítulo. Es lo que subyace para mantener prendida la llama de la necesidad de desarrollar un arte para decir lo verdadero, para ser riguroso en el manejo de compromisos y para trabajar sobre nuestra inteligencia emocional. En otras palabras, para el desarrollo sostenido de nuestra maestría personal.

## 5 CONCLUYENDO EL VIAJE: VOLVAMOS A EMERGER

La recompensa es el viaje.

Peter Senge

Hemos transitado con un espíritu de guía por los caminos del *coaching* y el *mentoring*. Mucho queda por ser dicho y elaborado. La idea de este capítulo es brindar el marco y dar una idea de qué se trata y cuáles son las herramientas con las que cuentan tanto el *coach* como el *mentor*.

Como se puede concluir, el proceso de ser un *coach* o un *mentor* no es un destino. Es un viaje sin final. Nunca se puede arribar. Es un aprendizaje permanente, tanto para el *coach/mentor* como para el *coachee/mentee*.

Requiere de lo mejor desde todos los aspectos de nuestra humanidad. Se basa principalmente en tres valores:

**Humildad:** que consiste en entender que todo lo que vemos, interpretamos y hacemos lo hacemos desde nuestros supuestos, y no constituyen *la verdad*.

**Respeto:** que se basa en entender que los otros hacen el mismo proceso que yo, es decir, interpretan y hacen desde sus supuestos o modelos mentales, los cuales son igual de incompletos que los míos.

**Compasión:** que es entender que tanto el proceso de los demás como el mío son igualmente legítimos, o sea, ninguno es mejor que otro. Y este último valor es el fundamental para el trabajo de *feedback* y conexión con los demás. Valor que se comparte con la mayoría de las religiones del mundo:

Para el cristianismo: en la base de no hacer a los otros lo que no nos gusta que nos hagan a nosotros mismos.

Para el hinduismo: cuando nos dice que no hagamos nada a los demás que, si se hace a nosotros, nos cause dolor; esta es la suma del deber.

Para el budismo: cuando expresa que una persona de un clan debe administrar a sus amigos y familiares de manera que los trate a ellos como se trata a sí misma.

En el confucionismo nos encontramos con que el Maestro contestó: "...lo que no quieres que sea hecho a ti no se lo hagas a los otros".

En el taoísmo: para aquellos que son buenos conmigo, yo seré bueno, y para aquellos que no son buenos para mí, yo también seré bueno. De ese modo, todos y todo tiende a ser bueno.

En el judaísmo: ten en cuenta a ti mismo, mi hijo, en todas tus obras; y sé discreto en todo tu comportamiento. Y lo que para ti mismo sea lo más aborrecido, no se lo hagas a ningún hombre.

En la filosofía griega: no le hagas a los otros lo que no te gustaría sufrir tú mismo; trata a tus amigos como te gustaría que ellos te traten a ti.

En ese sentido, es probable que nada de lo escrito en este capítulo sea nuevo para usted.

Desde la mirada del *coaching* y del *mentoring*, de lo que se trata es de revisar nuestro sentido común.

Generar el poder en los otros es intervenir en lo que ya se conoce, es sentir el miedo y hacer de todos modos; es no pedirle permiso a la vida para hacer lo que su corazón le dice que es lo correcto, lo que debe ser hecho.

Es generarse la necesidad de hacer lo que nuestra visión, nuestros deseos y nuestras aspiraciones nos piden que hagamos. Y en nuestras manos está que ello suceda.

Como despedida, resumo lo expresado en este capítulo con una parte de una conocida canción de Joan Manuel Serrat:

*Y no es prudente ir camuflado  
Eternamente por ahí  
Ni por estar junto a ti  
Ni para ir a ningún lado.  
No me pidas que no piense  
En voz alta por mi bien,  
Ni que me suba a un taburete  
Si quieres, probaré crecer.  
Es insufrible ver que lloras  
Y yo no tengo nada que hacer.  
Cuéntale a tu corazón  
Que existe siempre una razón  
Escondida en cada gesto.  
Del derecho y del revés  
Uno sólo es lo que es  
Y anda siempre con lo puesto.  
Nunca es triste la verdad  
Lo que no tiene es remedio  
Sinceramente tuyo*

## **B**BIBLIOGRAFÍA

- Bayón, F. et al. (2006). *Coaching realmente*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Crane, T. (2001). *The Heart of Coaching*. San Diego: FTA.
- Echeverría, R. (2000). *La ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Dolmen.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.
- Hargrove, R. (1999). *Masterful Coaching*. California: Jossey Bas.
- Maturana, H. (1994). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Nicolás, G. (2006). *Remando juntos*. Madrid: Lid.
- Quinn, D. (1994). *Ishmael*. Buenos Aires: Emecé.
- Schein, E. (1997). *Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in the 21<sup>st</sup> Century*. Cambridge: MIT Sloan School of Management.
- Schein, E. (julio-agosto 1998). How hardwired is human behavior. *Harvard Business Review*.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica.



# **Trabajo en equipo**

*Luis A. Berdiñas Richard*



# IV

Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres el anhelo de mar libre y ancho.

Antoine de Saint-Exupéry

## INTRODUCCIÓN

Considerada en la actualidad como uno de los ejes centrales de la efectividad empresarial, la capacidad para desarrollar el trabajo en equipo es una de las perlas más deseadas para cualquier organización.

Cientos de artículos, libros, foros, monografías y cursos pretenden, cada uno a su manera, encontrar la receta, la fórmula y quizás hasta podríamos decir el santo grial que permita a una organización aumentar su productividad y eficiencia mediante la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento.

Este será precisamente el eje de este capítulo, en el cual, más allá de establecer básicamente las grandes diferencias entre los habituales grupos de trabajo –que se amontonan en muchas empresas– y lo que es un verdadero equipo de alta *performance*, pretendemos abrir un espacio de reflexión, análisis y discusión, para que el lector extraiga de aquí todos aquellos conceptos que puedan servirle y aplicarlos inmediatamente a su quehacer profesional.

Con esta idea, entonces, hemos ordenado la estructura de este capítulo considerando inicialmente una brevísima introducción, junto con una sintética reseña histórica del concepto del trabajo en equipo, para luego abordar de lleno los conceptos centrales que queremos compartir con quienes seguramente, con su análisis e interpretación, le darán aún mayor valor a lo aquí escrito.

## I ESTABLECIENDO EL CONTEXTO

A manera de introducción, hemos elegido la reconocida fábula de la liebre y la tortuga, la cual hemos adaptado, lamentablemente sin poder pedirle permiso a Esopo, su autor, con la idea de establecer un primer eje conceptual en cuanto a lo que pensamos de la esencia del trabajo en equipo.

### Fábula de la liebre y la tortuga

¿Recuerda la fábula?

Una tortuga y una liebre siempre discutían sobre quién era más rápida. Para dirimir el argumento, decidieron hacer una carrera. Eligieron una ruta y comenzaron la competencia. La liebre arrancó a toda velocidad y corrió enérgicamente durante algún tiempo. Luego, al ver que llevaba mucha ventaja, decidió sentarse bajo un árbol para descansar un rato, recuperar fuerzas y luego continuar su marcha. Pero pronto se durmió. La tortuga, que andaba con paso lento, la alcanzó, la superó y terminó primera, declarándose vencedora indiscutible.

*Moraleja: Los lentos y estables ganan la carrera.*

Pero la historia no termina aquí: la liebre, decepcionada tras haber perdido, hizo un examen de conciencia y reconoció sus errores. Descubrió que había perdido la carrera por ser presumida y descuidada. Si no hubiera dado tantas cosas por supuestas, nunca la hubiesen vencido. Entonces, desafió a la tortuga a una nueva competencia. Esta vez, la liebre corrió de principio a fin y su triunfo fue rotundo.

*Moraleja: Los rápidos y tenaces vencen a los lentos y estables.*

Pero la historia tampoco termina aquí. Tras ser derrotada, la tortuga reflexionó detenidamente y llegó a la conclusión de que no había forma de ganarle a la liebre en velocidad. Como estaba planteada la carrera, ella siempre perdería. Por eso, desafió nuevamente a la liebre, pero propuso correr sobre una ruta ligeramente diferente. La liebre aceptó y corrió a toda velocidad, hasta que se encontró en su camino con un ancho río. Mientras la liebre, que no sabía nadar, se preguntaba “¿qué hago ahora?”, la tortuga nadó hasta la otra orilla, continuó a su paso y terminó en primer lugar.

*Moraleja: Quienes identifican su ventaja competitiva (saber nadar) y cambian el entorno para aprovecharla, llegan primeros.*

Pero la historia tampoco termina aquí. El tiempo pasó, y tanto compartieron la liebre y la tortuga, que terminaron haciéndose buenas amigas. Ambas reconocieron que eran buenas competidoras y decidieron repetir la última carrera, pero esta vez corriendo en equipo. En la primera parte, la liebre cargó a la tortuga hasta llegar al río. Allí, la tortuga atravesó el río con la liebre sobre su caparazón y, en la orilla de enfrente, la liebre cargó nuevamente a la tortuga hasta la meta. Como alcanzaron la línea de llegada en un tiempo récord, sintieron una mayor satisfacción que aquella que habían experimentado en sus logros individuales.

*Moraleja: Es bueno ser individualmente brillante y tener sólidas capacidades personales, pero, a menos que seamos capaces de trabajar con otras personas y potenciar recíprocamente las habilidades de cada uno, no seremos completamente efectivos. Siempre existirán situaciones para las cuales no estamos preparados y que otras personas pueden enfrentar mejor.*

La liebre y la tortuga también aprendieron otra lección vital: cuando dejamos de competir contra un rival y comenzamos a competir contra una situación, complementamos capacidades, compensamos defectos, potenciamos nuestros recursos... y ¡obtenemos mejores resultados!

Poderosa como pocas, esta fábula de Esopo nos ayuda a reflexionar acerca de los beneficios de poder llegar a desarrollar en cualquier organización un contexto en el cual la filosofía central esté basada en la concepción del trabajo en equipo.

Decimos también que para alcanzar los que denominamos resultados extraordinarios o sin precedentes y mantener un alto índice de logros en las organizaciones modernas, se requieren talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo.

El concepto actual de nuevas estructuras organizacionales, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con un espíritu de equipo basado en una actitud cooperativa y no individualista.

De alguna forma, a lo largo de las dos últimas décadas la necesidad de trabajar en equipo llegó de la mano de propuestas como calidad total, *just in time*, *six sigma*, sistemas integrados de gestión, y esencialmente como la génesis de los necesarios procesos de cambio que las organizaciones en mayor o menor grado hay logrado hacer, muchas en términos de su propia supervivencia y otras como eje del desarrollo de su máximo potencial productivo.

## 2 BREVE RESEÑA HISTÓRICA

No imprescindible pero siempre interesante es recordar los conceptos que han ido evolucionando hasta transformarse en lo que hoy son simples rutinas en uso, a veces modas, a veces readecuaciones o simples reciclados de conceptos centenarios y en algunos casos milenarios.

El pensamiento científico desde las teorías de hombres como Taylor y Fayol dominó el entorno empresarial desde finales del siglo XIX hasta ya bien avanzado el siglo XX. Ambos coincidieron en gran medida en que el eje debía centrarse en la productividad, dejando casi totalmente de lado el aspecto humano de las organizaciones. Su filosofía se centraba en el concepto básico de que el ser humano, desde su propia esencia, si puede evitar trabajar, lo hará por todos los medios posibles, apuntando siempre a lograr desde la economía del esfuerzo el mayor beneficio personal posible.

A partir de esta concepción, sólo la contrapartida económica de un salario que le permita satisfacer determinadas necesidades individuales (incluyendo su rol como proveedor del hogar) constituiría la motivación única del individuo.

Luego, transcurrido ya el primer cuarto de siglo, aparece el concepto de humanismo en las organizaciones y se comienza a escuchar en el mundo empresarial que las relaciones humanas o, mejor dicho, la calidad de estas en el trabajo, podrían tener igual o en algunos casos hasta mayor valor que la motivación económica.

En este contexto, en la jerga empresarial, los conceptos de liderazgo, comunicación interpersonal, motivación y autorrealización, comenzaron a considerarse con tanta importancia como hasta ese momento habían sido el control y la producción.

En este punto tuvo gran influencia la investigación realizada entre los años 1924 y 1933 por el profesor Elton Mayo en la Wester Electric Hawthorne Work de la ciudad de Chicago, que permitió confirmar que el salario o los premios en metálico sólo constituían una de las variables que influían en la productividad de los trabajadores.

Tomaron entonces importancia otros aspectos, como el sentido de pertenencia, el reconocimiento por la tarea bien realizada, las condiciones físico/ambientales y todo lo relacionado a la psiquis de los empleados y los obreros, en términos de relaciones humanas y calidad en la comunicación.

Sobre la base del análisis de los resultados surgió el fenómeno reconocido desde aquella época hasta nuestros días como el efecto Hawthorne, que determinaba que en situaciones de trabajo el ser humano es naturalmente gregario, en particular cuando una actividad grupal y un objetivo en común le permiten sentirse miembro de un equipo. Este sentir del trabajador fue esencial a la hora

de considerar el espíritu de equipo y el sentido de pertenencia como dos de las variables de mayor peso a la hora de pensar en términos productivos.

Esta nueva visión permitió la transición de la escuela clásica fundamentada en el concepto del *homo economicus* a la escuela de las relaciones humanas cimentada sobre la filosofía del *homo sociales*. En esta última la atención se centró entonces en la dinámica funcional de los grupos y equipos de trabajo como ejes movilizados de las energías, tanto individuales como grupales, de cualquier organización.

Es en esta época también cuando aparece el fenómeno de la sindicalización de los trabajadores y cobra importancia la psicología social aplicada al mundo de los recursos humanos en las empresas.

Los últimos 50 años de evolución organizacional presentan a su vez cambios muy significativos al respecto, influenciados por la era de la tecnología, la automatización, la robotización y una variedad sumamente amplia de teorías, políticas y formas de operar la relación ser humano-productividad en las organizaciones.

Hasta hace poco más de 10 años, una persona que se presentaba con un currículum vitae que mostraba una rotación de tres o cuatro lugares de trabajo distintos era mirada con desconfianza. Actualmente, alguien que se presenta a una postulación demostrando una antigüedad y permanencia en la misma empresa superior a 8 ó 10 años dispara en sus evaluadores preguntas vinculadas a estancamiento y/o posibles faltas de flexibilidad al cambio.

El fenómeno de las comunicaciones globales produjo también una transformación en las modalidades de trabajo imposibles hace sólo 15 ó 20 años atrás. En la actualidad muchos profesionales forman parte de organizaciones a tiempo parcial o tiempo completo estando comunicados únicamente por medios electrónicos, lo cual también plantea nuevos desafíos en lo relacionado con el fenómeno de la comunicación.

Llegamos así al siglo XXI, en el que la globalización de los mercados presenta situaciones tan extremas en cuanto a competitividad por productividad, que nos permite ser observadores de fenómenos tales como organizaciones que centran su eje competitivo en la calidad de vida de su gente, así como en su contraparte en organizaciones que en muchos lugares del mundo solo pueden competir a partir de mano de obra baratísima y ambientes de trabajo en los cuales la condición humana sigue siendo en muchos casos cuasi medieval.

### **3 UN NUEVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL**

La nueva visión del mundo globalizado de los negocios, visto a través de la lente de las organizaciones y quienes las conducen, evoluciona a velocidades que nadie podía imaginar 30 años atrás.

El viejo modelo tayloriano se ha derrumbado. Se agotó. Y, paralelamente, lo que antes era seguridad y estabilidad, en algunos casos con empleos para toda la vida, hoy ha sido reemplazado por conceptos como la incertidumbre, el estrés, la flexibilidad y la movilidad como factores componentes cotidianos de la vida empresarial.

El antiguo modelo, a su manera, daba ciertas garantías vinculadas a nuestra privacidad y seguridad emocional, al no exigimos mantener estrechas relaciones con nuestros colegas o colaboradores más directos (lo cual podíamos hacer si así lo queríamos y, evidentemente, fuera de todo contexto laboral), ya que la idea fuerza o principio básico era el hombre correcto en el puesto correcto.

En este modelo, el individuo era evaluado desde sus capacidades técnicas y productivas generadas por él mismo. La idea era que cada uno pudiese hacer lo suyo sin mayores necesidades de interacción con otros, y si esto era requerido por la naturaleza del trabajo, estaba también claramente definido.

Fueron muy importante entonces los aportes de Weber, quien propuso un modelo de organización del trabajo y una normativa para comportarse exitosamente en ellas que llamó modelo burocrático.

También es importante considerar que antes las exigencias estaban nítidamente establecidas. La información estaba muy subdividida y sólo los jefes comprendían la totalidad de lo que estaba sucediendo. En este escenario, la necesidad de manejo y procesamiento de información era mínima desde lo cognitivo y mayor desde lo emocional. Aquí aparecía una paradoja enmarcada en el hecho de que si bien se operaba con gran nivel de incertidumbre, esto ocurría en un mundo sumamente predecible y con un alto grado de estabilidad laboral. Muchas personas llegaban a trabajar 25 ó 30 años haciendo exactamente la misma actividad.

Paralelamente, se sabía claramente quién controlaba el trabajo, con líneas de mando muy básicas, en las cuales no cabía ninguna duda de a quién se debía obedecer y a quién reportar los resultados, los cuales, en su mayor parte, eran independientes de lo que otros pudieran hacer o no hacer.

No existía en sí mismo un concepto o filosofía de equipo de trabajo. Los resultados aparecían como la sumatoria de un conjunto de individualidades en un escenario en el cual las responsabilidades y los aportes individuales eran claramente identificables, así como también las consecuencias de las acciones de cada uno.

Por el contrario, el nuevo paradigma empresarial, y particularmente el vinculado a la funcionalidad de los equipos en las organizaciones, presenta nuevos desafíos, en los cuales lo único claro o la única certeza es el cambio, y dentro de ellos, el gran cambio se vincula mayormente con las formas de interactuar con otros

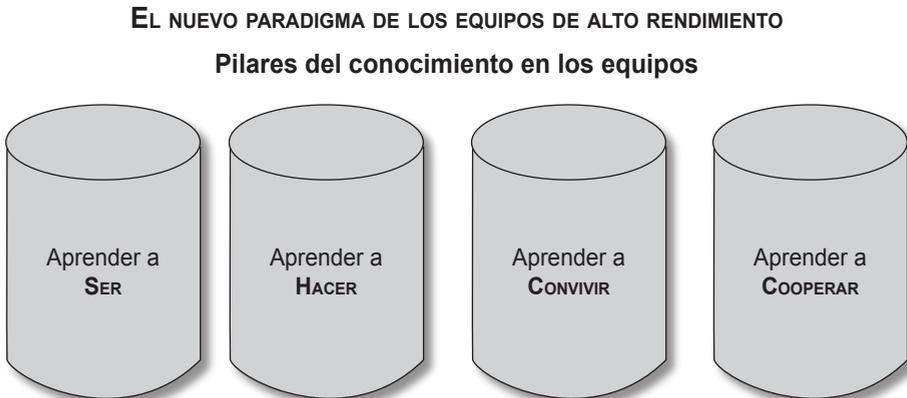
al interior de las organizaciones. Así podemos ver cómo se ha pasado de un concepto de unidades productivas con jerarquías piramidales a organizaciones sistémicas y transversales.



Desde esta nueva forma de ver el *management*, podemos distinguir cinco factores esenciales, entre los cuales el trabajo en equipo ocupa el primer lugar de prelación:

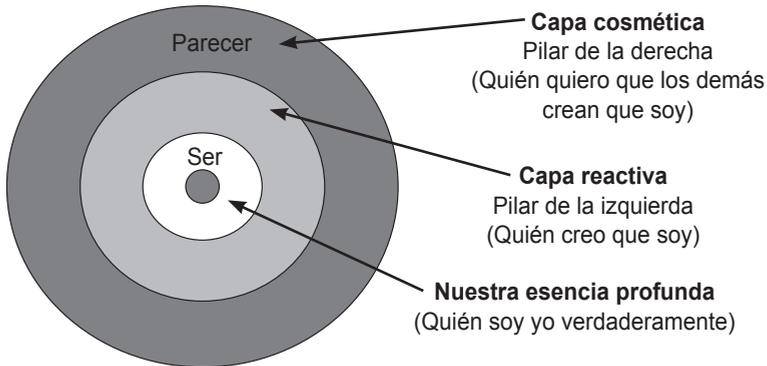
- Trabajo en equipo
- Autonomía
- Innovación
- Creatividad
- Capacidad de aprendizaje

En este nuevo contexto operativo también se reconoce un nuevo paradigma en lo que a equipos de alto rendimiento se refiere, conforme a los cuatro pilares que se detallan en el siguiente esquema.



Refiriéndonos al primer pilar, vinculado al *ser* de las personas, estamos enfocándonos en un aspecto preponderantemente humano, desde el cual lo que se espera es que las personas elijan vincularse entre sí desde la esencia de su *ser* y no desde su *parecer*. Aparece aquí también el concepto de vulnerabilidad, desde el cual los seres humanos tienden a crear *capas protectoras*, con las cuales pretendemos ocultar de alguna forma aquello que sentimos y pensamos, en una actitud claramente defensiva.

### LA FORMA EN QUE NOS RELACIONAMOS CON LOS DEMÁS



Luego, el segundo pilar, asignado al *hacer*, se vincula con el concepto del *saber hacer* para la acción efectiva. Esto se enmarca en el terreno de las competencias y habilidades, las cuales todo componente de un equipo de alto rendimiento debería asumir desde un concepto de responsabilidad ilimitada.

El tercer pilar nos habla del aprender a convivir enmarcado en una premisa que consideramos como una de las más esenciales para lograr equipos de alto rendimiento eficaces, y esto es el respeto inalienable por la *otredad* del otro. Estamos hablando aquí del más básico sentimiento de *aceptación* de que el otro es alguien distinto a mí y que ve el mundo totalmente distinto o hasta quizás en forma parecida a como lo vemos nosotros, pero nunca igual. Es también la aceptación de la diversidad, de lo distinto, de lo opuesto, de lo desconocido, encontrando en esta actitud nuevas posibilidades tanto individuales como grupales.

Necesito ser visto.

Necesito ser escuchado.

Necesito ser respetado.

Necesito estar seguro.

Necesito pertenecer.

Cuando todas mis necesidades básicas estén  
satisfechas entonces estaré listo para aprender.

Anónimo

Finalmente, el cuarto pilar nos habla del necesario sentido de cooperación. En los escenarios actuales, en los cuales escuchamos hablar casi exclusivamente de competitividad, introducimos como una suerte de neologismo la *coopetitividad* en términos del desarrollo del alto rendimiento desde la cooperación intraequipo y la competitividad del equipo enfocada en los resultados.

A partir de estos pilares que hemos graficado como los soportes esenciales de los equipos de alto rendimiento, nos interesa destacar mediante el siguiente cuadro la transición que está ocurriendo en determinados rasgos críticos de las organizaciones:

**LA NATURALEZA DEL TRABAJO GERENCIAL EN LA ERA  
DEL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO**

Rasgos críticos	Organización tradicional	Nueva organización
Trabajo preponderante	Manual	No manual-intelectual
Habilidad básica	Destreza física	Poder de la palabra
Clave de la productividad	Movimientos físicos y de tiempo	Competencias conversacionales
Locus reflexivo	Localizado	Disperso
Paradigma de regulación	Mando y control	Responsabilidad y libertad
Emocionalidad básica	Temor	Confianza
Tipo de organización	Pirámide	Horizontal
Figura de autoridad	Capataz	Líder transformador, <i>coach</i>

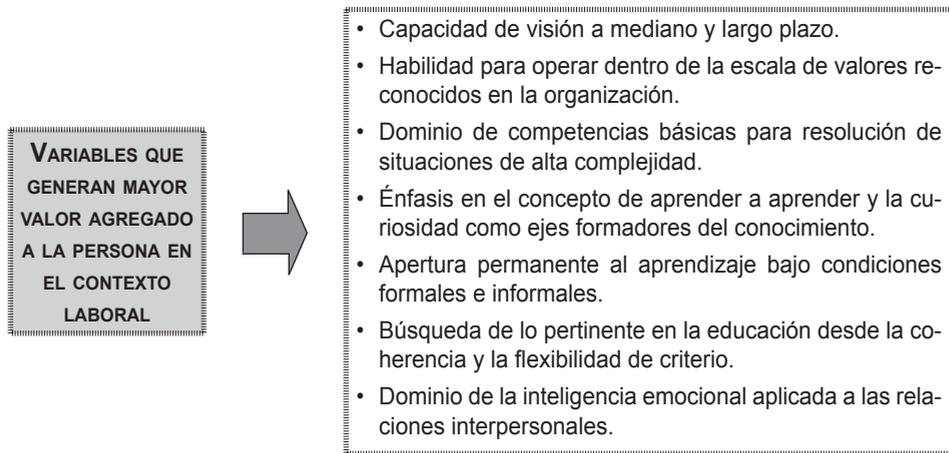
Luego de la transición del mecanicismo al humanismo, para luego pasar a la era de la información, el mundo de las organizaciones ha desembarcado en la era del conocimiento y la comunicación. Producto del imparable fenómeno de la globalización y el avance sin tregua de las nuevas tecnologías, el esfuerzo físico demandado es cada vez menor en oposición a variables mucho más apreciadas en la actualidad, como son las capacidades de interrelación, el dominio de las nuevas tecnologías de comunicación, el manejo de la inteligencia emocional y la destreza para operar en equipos de trabajo de alta *performance*.

En el caso de la evolución de las comunicaciones, ahora se valora mucho más que la información pura y dura, la capacidad de aplicar una información estratégicamente seleccionada en términos de conocimientos prácticos. Por esta razón entonces el conocimiento se ha transformado en un bien económico muy apreciado por las empresas, sobre todo cuando, considerado como un bien intangible de construcción cooperativa permanente, aumenta la productividad por un lado y por el otro incrementa el valor competitivo de las organizaciones.

Otro fenómeno de reconocida influencia es Internet, que ha permitido que la capacidad de acumular y transmitir información crezca a niveles en algunos casos de saturación.

Esto, paradójicamente, no se traduce, como muchos creen, en nuevos conocimientos. Asimismo, la introducción de las tecnologías nos ha llevado desde un modelo de organización laboral básicamente manufacturero a otro caracterizado por el mundo de las ideas, el esfuerzo creativo y la generación de nuevos espacios de reflexión de todos los hombres de trabajo.

Así las variables que comienzan a considerarse como de mayor valor agregado a la hora de evaluar a una persona en el contexto de su valor para una organización, serían las siguientes:



El dominio de estas habilidades individuales cobra su mayor valor a la hora de aplicarlas al concepto de la participación del individuo en equipos de trabajo. En este sentido, el concepto de obtener y retener información, que durante mucho tiempo se constituyó como un valor estratégico individual en el tejido de las organizaciones, hoy se ha transformado en una debilidad. El compartir con espíritu cooperativo la información es lo que se conoce como una de las mayores fortalezas que puede demostrar una persona dentro de una organización.

Paralelamente, la apertura mental a un aprendizaje continuo en conjunto con la capacidad de aprender a aprender, tanto en condiciones formales como informales, se constituyen hoy en día como dos de los pilares de mayor valor agregado, tanto en el plano individual como en el de la funcionalidad de los equipos de trabajo.

En este contexto, otro aspecto vital para la generación de valor en las organizaciones es la capacidad para hacer la transición del paradigma centrado meramente en la competitividad para pasar a un nuevo paradigma de *coopetividad* neologismo aplicado a sumar dentro de un mismo término el sentido de

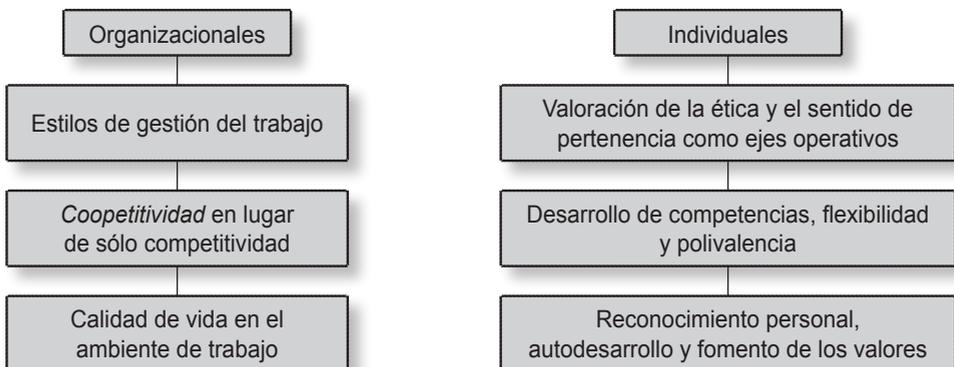
cooperación con el de competitividad. La idea subyacente es que sólo se pueden alcanzar los mayores índices de *performance* y valor agregado operando desde un sólido espíritu de cooperación, enfocado en la obtención del logro común.

En este escenario, para quienes lideran equipos de trabajo, se hace imprescindible desarrollar una ingente capacidad de crear las mejores condiciones posibles de calidad de vida laboral. En este sentido, es vital asumir que la calidad de vida laboral de un equipo va a depender siempre de la calidad de las conversaciones que sus integrantes sean capaces de generar. Será entonces consecuencia directa de la habilidad, tanto de su líder como de cada uno de sus integrantes, hacerse cargo, desde el concepto de la responsabilidad ilimitada, del diseño conversacional en el cual operan día a día. Esto influirá tanto en la calidad de las comunicaciones internas como en las del grupo en su relación con su entorno organizacional.

Hoy ya no es excusa para ningún equipo que se precie de tal ampararse en que la organización como tal o la alta gerencia no le brinda tales o cuales condiciones laborales. No olvidemos que desde el libre albedrío cada persona es dueña absoluta de decidir si se queda o no formando parte del tejido organizacional en el cual vive entre 8 y 10 horas cada día de su vida. Refugiarse en la explicación de que la organización o los directivos no se ocupan de ellos, es nada más ni nada menos que cederles el poder de determinar qué es lo que sucede con su calidad de vida laboral.

Desde esta nueva visión de la capacidad que tiene un verdadero equipo para crear e irradiar un excelente clima laboral, muchas organizaciones han logrado cambios impresionantes, nacidos desde los estamentos medios de la empresa. Y han logrado poco a poco irradiar el espíritu de equipo en todas direcciones con un efecto onda en el agua, de forma tal, que llegado el momento la propia dirección de la empresa termina enrolándose en el cambio de paradigma, casi sin darse cuenta, eliminándose de esta forma las consabidas y ya muy reconocidas resistencias al cambio.

### ELEMENTOS QUE INCIDEN EN EL SENTIDO DEL TRABAJO EN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO



## 4 CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES ENTRE LOS GRUPOS DE TRABAJO Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO

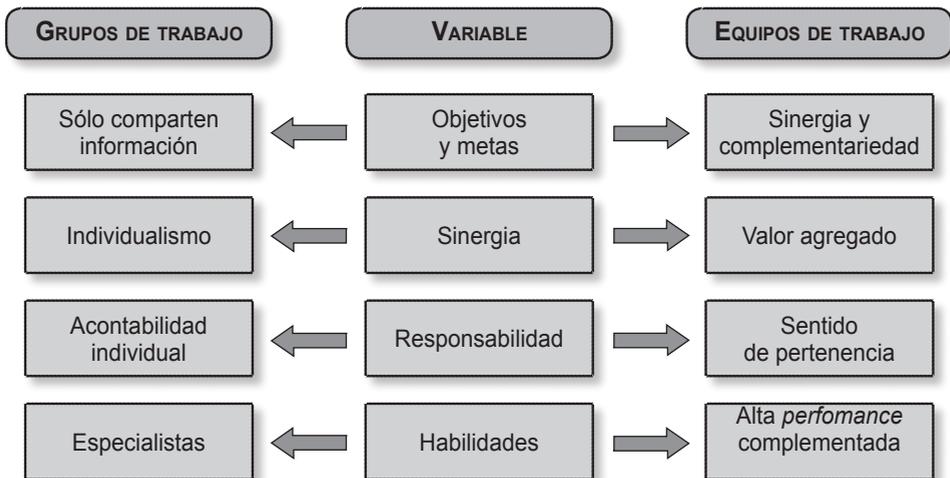
Características más destacadas en los grupos de trabajo:

- Sólido liderazgo con alto enfoque en la acción.
- El foco de la responsabilidad está puesto en la individualidad.
- Propósito grupal mimetizado con el organizacional.
- El producto organizacional sólo se da por la suma de las individualidades.
- Estilo de reuniones meramente informativas, no deliberativas.

Características más destacadas en los equipos de trabajo:

- Tendencia al liderazgo-*coaching* enfocado en la sinergia funcional del equipo.
- La *acontabilidad* es individual, las responsabilidades, del equipo.
- Objetivos específicos que generan valor agregado a la organización.
- Producción individual y conjunta capitalizada como logro del equipo.
- Estilo de reuniones deliberativas, participativas y con alta calidad de comunicación.
- La medición de los resultados se enfoca tanto en el logro obtenido como en los métodos utilizados.

### COMPARATIVA FUNCIONAL



Equipos son aquellos que consiguen resultados, y no esos equipos incongruentes a los que solemos darles esa denominación porque pensamos que el término resulta motivador para la gente.

Katzenbach y Smith

Consideramos la *cultura* de una organización o de un equipo de trabajo como el trasfondo subyacente sobre el cual sus componentes operan en el día a día. En este contexto, quienes tienen a su cargo la conducción de equipos de trabajo deberán disponer de una visión sistémica a la hora de considerar la interrelación de las variables que crean y afectan a la cultura de su equipo.

La calidad que la sumatoria de las actitudes y aptitudes de los integrantes del equipo sean capaces de generar como base de su cultura se constituirá en el pilar –invisible por su intangibilidad– que estará dando sustento a los logros o fracaso del equipo. El gráfico siguiente presenta una síntesis de las variables que tanto el líder del equipo como sus integrantes deberán reconocer como indicadores de su nivel de *performance* funcional.

**VARIABLES A CONSIDERARSE PARA UNA VISIÓN SISTÉMICA  
EN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO**



## 5 LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Dentro del entramado cultural que da soporte a los equipos de alto rendimiento se deben considerar los valores como uno de los elementos más importantes, entre los cuales destacamos:

### LOS VALORES EN LOS EQUIPOS DE ALTA PERFORMANCE

- Máxima alineación con la visión
- Responsabilidad ilimitada
- Capacidad de aprender a aprender
- *Coopetitividad* (cooperación y competitividad)
- Apertura constante a nuevas ideas
- Receptividad y flexibilidad para los cambios
- Capacidad de declarar ignorancia
- Cumplimiento inalienable de los compromisos

- **Máxima alineación con la visión.** La visión es para un equipo de alto rendimiento el faro que guía todas sus acciones. De aquí que mantenerlo encendido será responsabilidad de todos los componentes del equipo y prioridad principal de su líder. Una visión poderosa permite concentrar las energías evitando su dispersión. Actúa como guía sobre todo en momentos de crisis o desorientación para uno o más integrantes del equipo. En esos momentos volver la mirada hacia la visión permite readecuar las acciones y realinear los esfuerzos enfocados en el logro.
- **Responsabilidad ilimitada.** Vemos la *responsabilidad como la habilidad de responder a nuestros compromisos declarados*. Por esta razón, desde la más pura esencia del concepto todos los integrantes de un equipo de alto rendimiento se declararán absoluta e ilimitadamente responsables por los logros de éste. Esta concepción de la responsabilidad resulta sumamente poderosa a la hora de cerrar filas desde el sentido de pertenencia y el espíritu del equipo. Mata las excusas. Elimina las explicaciones de “por qué no lo logramos”. No admite ninguna de las clásicas declaraciones del tipo: “Ese no es mi tema” o el tan escuchado “yo no fui”, o el clásico “no es mi culpa sino...”. Los equipos de alto rendimiento más poderosos son aquellos en los cuales cada integrante es *acontable* de los temas específicos de su gestión y se siente y se declara ilimitadamente responsable por los resultados y logros del equipo.
- **Capacidad de aprender a aprender.** Si antes la sentencia válida era “mejor que dar el pescado a quien tiene hambre es enseñarle a pescar”, hoy una sentencia mucho más poderosa resulta: mejor que dar el pescado o enseñar a pescar es

ayudar a la persona a que aprenda a aprender diversas formas de cómo poder alimentarse. No renegamos del aprender y el enseñar en el “hacer”. Esto es vital, y para ello nada mejor que una buena metodología. Pero si lo que queremos lograr es disparar creatividad, lograr cambios de paradigmas y crear un contexto que le permita a las personas correr de los espacios de comodidad y sobre todo del más de lo mismo, será fundamental considerar el concepto de aprender a aprender. Y dentro de esta idea quizás lo que cobre mayor importancia es aprender a *desaprender* como esencia de poder cambiar un hábito, una creencia o una forma acostumbrada de hacer lo que hacemos en automático.

- **Coopetitividad (cooperación y competitividad).** En toda organización, especialmente en las multinacionales globalizadas, los resultados mandan. Particularmente en las culturas anglosajonas, en las cuales los conceptos de *perder* o *ganar* hacen que sigamos en el juego o nos quedemos fuera de él. Sabido es que esta única forma de ver la gestión humana es, a mediano y largo plazo, absolutamente contraproducente.

En el corto plazo alegra a los accionistas y permite en algunos casos obtener más dinero, premios o promociones. También permite aumentar el distrés individual y organizacional, crear una interesante agenda de infartos y aumentar el ausentismo laboral. El problema en sí mismo no es la competitividad o el espíritu competitivo como tal. Sin duda alguna este espíritu, tanto en el mundo empresarial como en el deportivo, así como en la vida misma, puede actuar como uno de los más poderosos acicates para el desarrollo humano. El problema se da cuando este espíritu competitivo se desvirtúa. Cuando la única opción es ganar. Cuando consideramos como posibilidad que competir sólo significa ganar, y que para ello todo vale, enredándonos invisiblemente en el paradigma de que el fin justifica los medios. Luego, alcanzado el fin, muchas, muchísimas veces, miramos hacia atrás y, cuando vemos el tendal que hemos dejado, nos damos cuenta de que tan o más importante que alcanzar un fin o un logro es el cómo lo hemos hecho posible.

En este contexto, en la actualidad muchos equipos le otorgan más valor a la sumatoria de cooperación con competitividad, lo cual nos llevó a crear el neologismo *coopetitividad*.

- **Apertura constante a nuevas ideas.** Una mente abierta a considerar nuevas posibilidades es quizás el mayor capital que puede presentar una persona y en su conjunto un equipo de alto rendimiento. Esto sólo será posible si realmente le damos valor al concepto de la aceptación inalienable del otro.

En general los seres humanos tendemos a creer que aceptamos a los otros. Pero en realidad la mayor parte de las oportunidades, una vez que hemos afiado una creencia respecto de que algo es como es, aceptar que sea de otra forma resulta en la práctica cuando menos improbable.

A veces jugamos el juego de que escuchamos a los demás cuando presentan alguna idea distinta de la nuestra. Pero en realidad lo que solemos hacer en simultáneo desde nuestra conversación interior es comenzar una sólida argumentación de por qué nuestra idea es mejor que la del otro.

En esta situación no existe un enemigo mayor que nuestro *ego*, ese enanito que nos habla permanentemente haciéndonos creer que si aceptamos la idea de otro nos debilitamos desde el poder, la autoridad y la autoestima. Vivir desde la aceptación es un arte y sólo se logra con mucha práctica y entrenamiento. Cuando menos probarlo nos permitirá reconocer su valor si realmente nos declaramos comprometidos con la visión y los logros de nuestros equipos.

- **Receptividad y flexibilidad para los cambios.** Visualicemos primero esta prácticamente invisible situación paradójica. Nada, absolutamente nada es estático y permanente. Todo cambia todo el tiempo. Sólo nuestra percepción humana nos hace creer muchas veces que nada cambia.

Usted mismo, desde que leyó las palabras anteriores, ha cambiado al momento de estar leyendo estas otras. Lo que ocurre es que estos cambios no son perceptibles para nosotros. Nunca jamás nada es igual. Ahora bien, si profundizamos en la paradoja, la sensación que tenemos es que permanentemente nos estamos repitiendo.

Descubrir cómo funciona esta paradoja y aprovecharnos de ella constituye por lo menos como posibilidad la esencia misma del cambio voluntario. Para ello debemos darnos cuenta de que todo cuanto hacemos en nuestras vidas, tanto a nivel individual como grupal, es producto de un aprendizaje.

Al mismo tiempo, todo aprendizaje basado en lo que denominamos repetición (en realidad nunca lo es) va creando en nuestras formas de pensar y hacer conductas repetitivas basadas en estructuras y modelos mentales que en definitiva nos permiten vivir la vida en forma automática el 99,9 % del tiempo. Casi todo lo que hacemos cada día de nuestras vidas lo hacemos en automático en la más absoluta transparencia. Dormir, comer, conducir el auto, hablar por teléfono, escribir, saludar, responder una llamada, etc, etc, etc. Completamente todo esto lo hacemos con nuestro estilo personal, nuestra impronta y más o menos siempre igual.

No puede ser de otra forma. Imaginémonos despertarnos a la mañana y que nuestra mente se hubiese olvidado de cómo se camina, cómo lavarnos los dientes, cómo saludar. Todos estos aprendizajes y fijaciones nos permiten vivir desde la economía del esfuerzo mediante aprendizajes ya realizados y fijados en el *piloto automático*.

Cambiar significa revisar estos aprendizajes. Desde aquí es que aparece la natural resistencia del ser humano a los cambios. Aprender nos costó, y si ya sabemos hacer algo de alguna forma, de no queremos tomarnos el trabajo de

volver a aprender. Por esta razón, la única forma de lograrlo realmente suele ocurrir cuando las circunstancias de la vida nos obligan a ello. Un infarto repentino cambia hábitos de vida. Una catástrofe ambiental o un traslado laboral puede provocar un inesperado cambio de hábitat con sus conocidas consecuencias. Una pérdida de cualquier tipo nos genera cambios inesperados.

Este tipo de cambios ha destruido vidas humanas y empresas en algunos casos. En otros ha sido el generador de logros absolutamente inesperados. Pero aquí queremos centrarnos en el cambio voluntario. Ese que muchas veces nuestra mente nos dice que es necesario realizar y todo nuestro ser se opone a que ocurra. De ese cambio estamos hablando. Lograr dominar el arte de cambiar desde una actitud flexible será uno de los principales y más significantes valores que un equipo de alto rendimiento pueda desarrollar.

- **Capacidad de declarar ignorancia.** ¿Cuántas veces se escuchó últimamente a usted mismo en una reunión de equipo o escuchó a alguien con jerarquía en una organización declarar genuinamente “no sé”? No me refiero al “no sé” casual o coloquial. Me refiero a ese “no sé” que públicamente demuestra que alguien está diciendo que de algo “no sabe”, cuando se supone que debería saberlo. Convengamos en que en las organizaciones en general no nos pagan por no saber. Muy por el contrario, nos pagan por *saber*, y cuanto más, mejor. Recordemos cuántas veces hemos dejado de obtener un logro por creer que sabíamos. Recordemos cuantas veces nos hicieron creer que el otro sabía y no era así; en muchísimas ocasiones a partir de un título o un cargo, desde el cual es dable presuponer que nosotros o el otro debería saber. La capacidad de declararnos ignorantes es quizás el primer y más esencial valor para poder lograr un nuevo aprendizaje. Para crecer. Para mejorar. Para desarrollarnos en nuestro máximo nivel posible de efectividad. En cuanto a los equipos de alto rendimiento, aquellos en los cuales la ignorancia es tomada como una fortaleza para un posible aprendizaje y no como una debilidad, son los que alcanzan los mayores logros tanto a nivel individual como grupal.
- **Cumplimiento inalienable de los compromisos.** Probablemente el compromiso sea una de las declaraciones más escuchadas en las palabras emitidas por una persona, un equipo, una empresa o una institución, y es, consecuentemente, la más quebrada de todas. Hoy en día, lamentablemente, salvo excepciones, el compromiso es tratado, a nuestro juicio, con mucha levedad. Romper un compromiso más allá de disparar las necesarias e inútiles excusas y explicaciones es una manera casi habitual del comportamiento humano y empresarial. La experiencia nos permite observar que cuando esto no ocurre, cuando el compromiso realmente es tomado como “con promesa de...”, y se lo vive desde las acciones tal cual se lo declara desde la palabra, los resultados son asombrosamente distintos. Seguramente que cuando se declara un compromiso, quien lo hace, ya sea una persona, un equipo o una

organización, cree que lo va a cumplir. Lo que ocurre es que luego, cuando quien lo declaró ya tiene absolutamente claro que no lo va a cumplir, no hace su declaración de revocación del compromiso, para, en el mejor de los casos, declarar uno nuevo consensuado con quien seguramente se va a ver perjudicado con el incumplimiento. Así es entonces que en la reunión de ventas se declaran compromisos con cifras que las más de las veces no se alcanzan. Que los proveedores prometen muchas veces sabiendo de antemano que no van a cumplir los plazos. Nos comprometemos con el jefe, con la familia y hasta con nosotros mismos, y luego no cumplimos. Piense sólo un momento en la última vez que se comprometió, se perjuró, se juramentó que el lunes empezaba el gimnasio, o la dieta, o que iba a ir al dentista. ¿Y qué pasó? El arte del manejo de los compromisos es sin duda alguna uno de los valores que más poder le otorga a los equipos de alto rendimiento, en los cuales sus integrantes eligen *ser* su compromiso y no *tener* compromisos. Y cuando un ser humano elige *ser* su palabra, aumentan mucho las probabilidades de que también elija no quebrarla, o cuando menos revocarla a tiempo para no perjudicar a los demás. Este arte hace que muchas personas y muchos equipos logren en la actualidad resultados sin precedentes.

Considerando los elementos entregados hasta este punto, podemos aventurar una definición:

### **Definición de un verdadero equipo**

*Un número pequeño de personas que están comprometidas con una causa común, con metas muy definidas, y con una forma de trabajar y accionar por la cual se sienten mutuamente responsables.*

*Para que un equipo sea de élite, sus miembros deben dejar el concepto del yo y reemplazarlo por el de nosotros.*

La esencia de un equipo de trabajo es el *compromiso*, la *confianza* y la *responsabilidad*, primero entre sus miembros, y luego frente a un objetivo que ha sido claramente definido y que responde a los intereses y necesidades de cada uno de ellos.

### **Compromiso y empowerment**

- *Alto compromiso e involucramiento de sus miembros en el objetivo y accionar del grupo.*
- *Privilegiar el liderazgo de los integrantes por sobre el de los niveles de conducción.*
- *Privilegiar el empowerment implica privilegiar el compartir, delegar y motivar.*

Un grupo de personas trabajando juntas constituye un verdadero equipo de trabajo cuando, además de la interdependencia entre las funciones, se consigue ser más creativo, productivo y resolver de mejor forma los problemas y desafíos que cuando cada uno funciona por su parte.

## 6 EL PERFIL DE LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Claridad en cuanto al logro esperado, transparencia en el propósito, una sólida escala de valores como marco de referencia y alineación del compromiso constituyen sin lugar a duda alguna el cimiento más poderoso que se le puede brindar a los integrantes de un equipo de alto rendimiento.

Paralelamente, un liderazgo con perfil de *coaching* junto a un consensuado grado de flexibilidad para la ejecución serán también ingredientes esenciales a la hora de obtener de un equipo resultados extraordinarios.

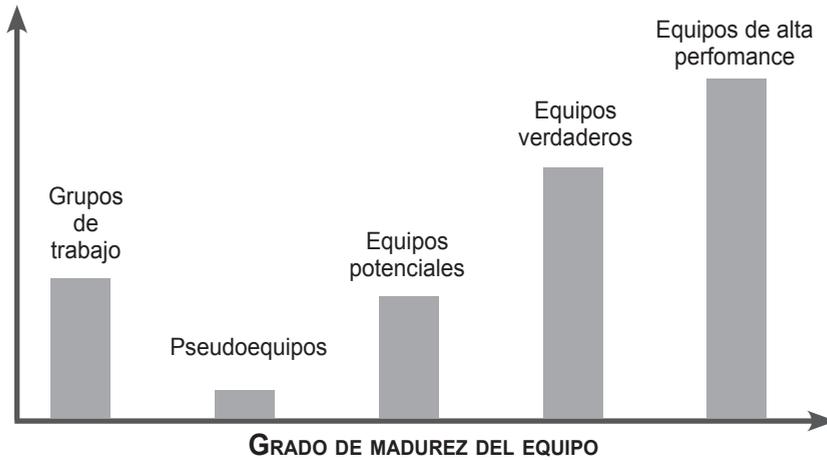
En el ámbito de los logros, considerándolos como el conjunto de metas y objetivos cumplidos en tiempo y forma, la claridad tanto en términos cuantitativos como cualitativos será crucial para poder alcanzarlos. Que sean mensurables, muy concretos y relativamente sencillos de medir ayudará mucho a la fluidez de la gestión, tanto del líder como de los componentes de su equipo.

Esto que parece una declaración casi de perogrullo no lo es tan así en la práctica. Basta con preguntarles a los miembros de un equipo hacia dónde se están dirigiendo corporativamente para escuchar declaraciones totalmente distintas en cuanto al vector direccional que los guía. Y pensemos que esto ocurre con personas que están trabajando todos los días juntos.

De aquí que no nos cansemos de insistir en considerar la variable calidad en la comunicación interpersonal como el eje central de cualquier logro que pretendamos alcanzar juntos.

Es sabido el tiempo y el esfuerzo que demandan ponerse de acuerdo entre varias personas y en paralelo operar en la resolución de conflictos y obtención de acuerdos. De hecho, estas capacidades marcarán en gran medida las diferencias en cuanto a madurez y grado de impacto en la efectividad, que se pueden observar entre lo que es un grupo de trabajo y los que denominamos equipos de alta *performance*.

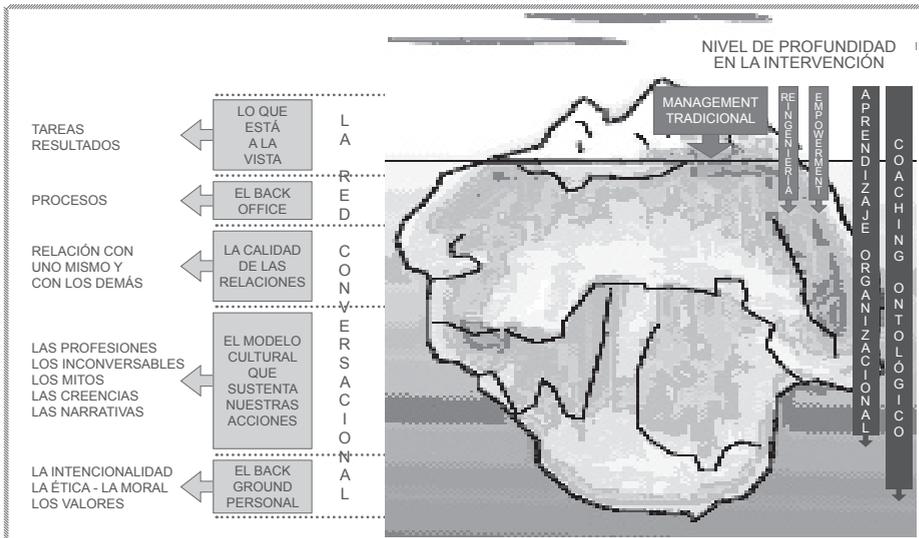
**GRADO DE IMPACTO EN LA EFECTIVIDAD**



**7 LA ANALOGÍA ENTRE EL ICEBERG Y LAS ORGANIZACIONES**

Esta analogía permite su aplicación tanto a las organizaciones como a los equipos de trabajo, los cuales se constituyen en sí mismos como miniorganismos vivos, los cuales, proporcionalmente a su tamaño, tienen las mismas vivencias que una organización completa.

**ANALOGÍA DEL ICEBERG Y LAS ORGANIZACIONES. EL CONTEXTO PARA LA REINVENCIÓN**

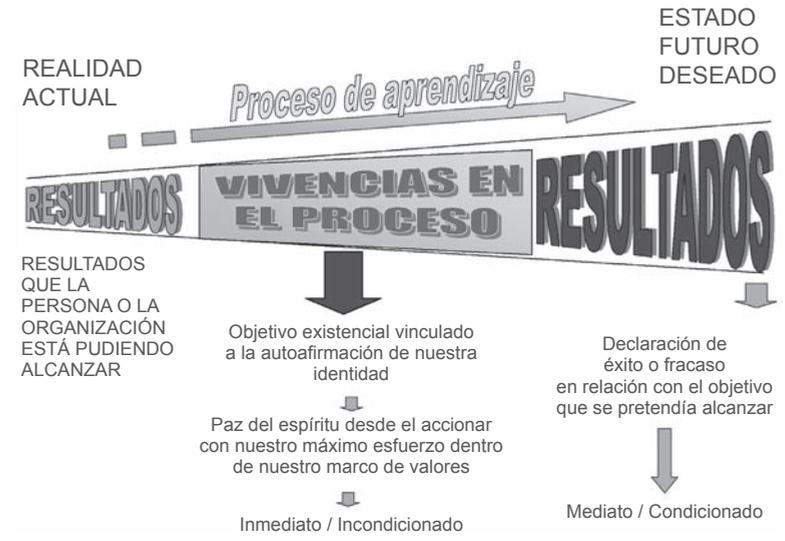


## Las conversaciones como variable funcional en los equipos de alto rendimiento

Conversar parece sencillo, y todos estamos convencidos de que tenemos las competencias para hacerlo con efectividad. Esto es en general lo que creemos que sucede.

Sin embargo, cuando se trata de conversar sobre temas sutiles y complejos, en donde el compromiso con la generación de acciones necesita ser claro, un gran número de dificultades comienzan a dejarse ver. Casi todos hemos experimentado la angustia y la decepción que sobrevienen luego de mantener ciertas conversaciones donde, por mucho que hablemos, no logramos provocar compromiso alguno, no podemos hacer que las cosas sucedan. Esto es lo que realmente ocurre.

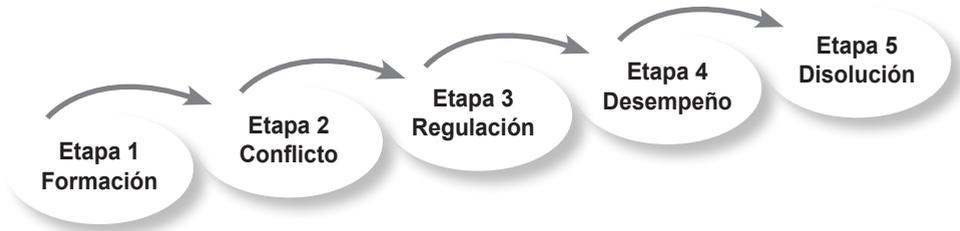
Un equipo que aprende desarrolla un conjunto de prácticas que hacen posible hacerse cargo de esta dificultad, logrando que las personas mejoren en gran medida su capacidad para tratar temas trascendentes, con una clara orientación a generar compromisos con las acciones efectivas. Esto es lo que llamamos la brecha de efectividad.



Uno de los aspectos fundamentales a definir en el momento de diseñar una intervención en un equipo es poder distinguir con claridad los ámbitos que han de ser afectados y cuáles han de ser, en consecuencia, las áreas donde han de manifestarse los resultados.

En primer lugar, parece estar bien claro que toda intervención debiera apuntar a generar resultados apreciables en la tarea que el equipo desarrolla. El primer ámbito que deseamos modificar, entonces, es el ámbito del trabajo o tarea común.

## 8 ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS EQUIPOS



### Etapa 1 - Formación

Etapa inicial, donde prevalece la necesidad de conocerse y la búsqueda de afinidades. Es posible que aparezcan ciertos miedos e inseguridades, muy vinculadas al fenómeno de pasar de un equipo que la persona ya conocía a otro conformado por desconocidos o bien personas con las que nunca operó en forma conjunta. Se inicia un periodo de estudio y observación. Se empiezan a vislumbrar los roles y perfiles de los integrantes. En general comienzan a destacarse las capacidades de liderazgo.

La información es un bien muy preciado y se comparte poco. La comunicación comienza a jugar un papel preponderante. Aumenta la incertidumbre. Todavía es muy bajo el nivel de compromiso y de apertura hacia los otros. Esta etapa finaliza cuando los miembros empiezan a sentir que el grupo se ha constituido en una entidad medianamente estable.

### Etapa 2 - Conflicto

En el momento en que la estructura grupal comienza a tomar masa crítica y superponerse con las individualidades, empiezan a aparecer los conflictos. Los primeros son de las personas consigo mismas. Este tipo de conflicto está vinculado al concepto de pérdida y/o renuncia de su individualidad por la necesidad del funcionamiento grupal. Cada miembro en general pretende imponer sus ideas y formas de hacer o resolver. Aquí comienzan los conflictos interpersonales. Surgen los egos y pueden comenzar a generarse algunos resentimientos. La información se mejora en cuanto a precisión y se organiza en cuanto a lo funcional. Logra mayor formalidad. Es el momento donde comienzan a crearse la estructura de normas y roles. Es una etapa que puede generar deserciones o resignación de algunos integrantes. Finaliza cuando el grupo comienza a aceptar los respectivos roles individuales dentro del contexto. Los que lo conforman asumen cierto grado de pertenencia y definen su papel dentro de este.

### Normas

Reglas de comportamiento aceptadas como propias por los miembros del grupo.

- Normas fundamentales
- Normas periféricas

## **Roles**

Conjunto de comportamientos esperados asociados a un trabajo en particular.

- Roles de tarea
- Roles de mantenimiento
- Roles individuales

## **Los roles dentro de un equipo de trabajo**

Dada la importancia e influencia que los roles ejercen en las interrelaciones de los equipos de trabajo, nos ha parecido oportuno tratar este tema desde la visión de Meredith Belbin, quien sostiene que las personas mostramos una cierta tendencia a representar uno o dos roles preferidos de forma habitual, por lo que cabe plantear que los roles son espontáneos, intuitivos y emocionales.

Este planteo se basa en la consideración de que los comportamientos que caracterizan los roles están influenciados por factores de la personalidad, los comportamientos aprendidos, las capacidades técnicas de que gozamos y los conocimientos de la tarea, además de las habilidades que demostramos para la satisfactoria ejecución de alguna actividad. Influyen también en ellos los valores que tenemos y la experiencia que hemos acumulado a lo largo de la vida, dando como resultado un conocimiento que también influye.

Expresamos factores que influyen en la consecución de los roles de equipo. Como ya lo sabemos, actuamos según nuestras experiencias, motivaciones y el entorno, entre otros factores; estos determinan el comportamiento de los individuos ante las distintas tareas y momentos de la vida. A la hora de desempeñar un rol ponemos de manifiesto estos aspectos, ya que somos el resultado de la unión de ellos, pero cuando fingimos un rol no estamos poniendo en evidencia nuestra real forma, y por esta razón pueden surgir falsas expectativas respecto de nosotros. Esta situación se da debido a que necesitamos un puesto o un lugar determinado, pero de esta manera cometemos el error de quizás no poder realizar adecuadamente la actividad encomendada, ya que no somos capaces, y no podemos llevar a cabo lo requerido de manera efectiva.

Se considera que el valor de la teoría que analizamos lo constituye el hecho de permitir a todos, equipo e individuos, beneficiarse del conocimiento de todos y, por supuesto, permitir así una mayor adaptación al medio. Además, es una de las teorías más operativas con que se cuenta actualmente para el análisis e integración eficaz de los equipos de trabajo. El doctor Meredith Belbin (1993) define el término como: "Nuestra particular tendencia a comportarnos, contribuir y relacionarnos socialmente".

En esta teoría se definen nueve roles de equipo, y la presencia de ellos dentro del equipo no exige que esté compuesto necesariamente por nueve personas,

pero requiere que, cualquiera sea el número de composición, los nueve roles estén representados; esto puede ser debido a que una persona puede representar más de un rol.

Compartir los roles de equipo permite un mayor entendimiento entre las personas y que las expectativas sean más reales, razón por la cual es menos probable que se produzcan decepciones. Los roles de equipo principales de una persona son los que más aprecian las otras debido a que su desarrollo y desempeño se realiza con entusiasmo, lo cual se debe a que son las funciones y habilidades donde con una mayor probabilidad alcanzamos el éxito. De la misma manera en que conocemos cuáles son nuestras habilidades y qué rol preferimos desempeñar, conocemos los comportamientos que no podemos asumir debido a nuestra incapacidad para desarrollarlos de manera adecuada, produciéndose un límite en el aprendizaje de los roles, lo cual recibe el nombre de roles evitados. Existe un cambio de comportamiento de las personas que se denomina sacrificar un rol. Este resulta cuando por determinadas razones no podemos desempeñar nuestro rol preferido, ya sea porque otra persona lo está asumiendo o porque hay una carencia de un buen ejemplo de un determinado rol en el equipo.

Se plantea que los roles de equipo se desarrollan, maduran e incluso pueden modificarse con experiencia y formación. También se pueden ver varios roles de equipo en respuesta a las necesidades que una situación demanda del sujeto.

En ciertos momentos encontramos, dependiendo de la situación, cómo un rol puede llegar a ser un obstáculo o un aspecto débil para la consecución de la actividad.

### **Acerca de los roles**

Se identifican y caracterizan nueve roles de equipo que se agrupan en tres categorías fundamentales:

<b>ROLES MENTALES</b>	Cerebral
	Monitor-evaluador
	Especialista
<b>ROLES DE ACCIÓN</b>	Impulsor
	Implementador
	Finalizador
<b>ROLES SOCIALES</b>	Investigador de recursos
	Coordinador
	Cohesionador

## **CEREBRAL**

Estas personas son la principal fuente de ideas e innovación para el equipo. Proporcionan las ideas importantes para que los demás trabajen, de ahí que su labor principal es decisiva cuando se inicia un proyecto o cuando se queda estancado, ya que es necesario pensar y mostrar alternativas inventivas e inteligentes. Prefieren el trabajo en solitario, manteniendo la distancia del resto del grupo; se muestran algo introvertidos, y pueden mostrar dificultad para entenderse con personas que no son iguales a ellos.

## **MONITOR-EVALUADOR**

Son personas con dificultades ante las respuestas emocionales, ya que son poco demostrativos en esta área. Suelen ser lentos a la hora de decidir porque piensan detenidamente los pro y los contra de la situación; se destacan por su habilidad de análisis, de ahí que puedan ocupar cargos directivos dentro de la empresa.

## **ESPECIALISTA**

Se dice de las personas que analizan desde todos los puntos de vista las ideas y sugerencias que se presentan, tanto las internas como las externas al equipo, y toman en cuenta su viabilidad y adecuación a los objetivos que presentan como equipo. Llegan a emitir juicios de manera prudente, utilizando un alto razonamiento crítico. Su labor principal dentro del equipo es proporcionar precisamente el despliegue de todas sus habilidades en la materia, llegando a ser expertos por la dedicación a su actividad. Como jefes, al dominar perfectamente su área de trabajo, hacen que las personas sientan un mayor respeto hacia ellos.

## **IMPULSOR**

Se dice de quienes estimulan e impulsan hacia la acción. Son muy motivados, con tendencia a competir y desafiar, con necesidad de adquirir nuevos logros, generando acción y realizando su trabajo en relación con la presión que tengan sobre sí mismos. Siempre tratan de imponer algún criterio que determina las actividades o las discusiones a escala grupal. Se plantea que entre todos es el rol más competitivo. Hay en este perfil cierta tendencia a competir, desafiar, realizar todos los cambios que considera adecuados sin importarle nada. El impulsor se ve con mucha energía, y le agrada el hecho de impulsar a los demás hacia la acción, mostrándose intolerante ante la inercia, la ineficacia, el conformismo y el autoengaño.

## **IMPLEMENTADOR**

Son la fuente principal de transformación de las ideas en acciones dentro del equipo. Muestran un sentido común práctico; son sistemáticos, eficientes, disciplinados y conservadores. Transforman todas las cosas en tareas concretas y realizables, de manera que los miembros del equipo puedan llevarlas a cabo.

Debido a su alta habilidad práctica, en ocasiones son un poco duros para juzgar a las personas que no poseen la misma capacidad. Se sienten motivados con el trabajo duro y práctico, mostrando claridad ante lo que resulta factible. Aportan métodos y técnicas necesarios para llevar la teoría a la práctica. Son muy leales en el trabajo y hacen lo que sea necesario hacer. Requieren orden y estabilidad.

### **FINALIZADOR**

Son personas que no comienzan una actividad que no puedan finalizar. Se centran en los detalles y en el seguimiento continuo de cada actividad en todas sus etapas hasta que se haya cumplido, buscando siempre la perfección. Son muy buenos cuando las tareas requieren concentración y exactitud. Se muestran preocupados por lo que puede estar mal hecho, por lo que comprueban todos los detalles y buscan errores. Imprimen sentido de urgencia dentro del equipo y son muy estrictos a la hora de cumplir con los plazos establecidos.

### **INVESTIGADOR DE RECURSOS**

Este rol lo desempeñan personas que exploran los recursos del exterior y establecen contactos que puedan ser útiles para el equipo. Exploran las informaciones, el desarrollo, las ideas y oportunidades que le ofrece el exterior, llegando a negociar adecuadamente cualquier situación. No generan por sí mismos ideas originales sino que llevan a cabo un proceso de captación de ideas de otros para desarrollarlas después.

### **COORDINADOR**

Son las personas que gozan de una gran habilidad para organizar, motivar y controlar las actividades del equipo, logrando que todos trabajen juntos con el fin de cumplir metas comunes de un trabajo compartido. Coordinan los esfuerzos para alcanzar objetivos, sin que sea necesario que ocupen una posición formal de director.

Ponen en claro todos los objetivos del equipo, establecen las prioridades y fijan los roles de la tarea y los límites del trabajo de los otros miembros del equipo. Suelen trabajar más cómodos con personas de su mismo nivel, no con subordinados.

### **COHESIONADOR**

Son los que más fomentan la unidad y las relaciones armoniosas entre todos los miembros. Son sensibles, agradables, sociables, preocupados por los demás, flexibles, diplomáticos, con habilidad para la escucha, comprensión y fidelidad tanto hacia los individuos como hacia el equipo. Son muy aceptados y populares. En momentos críticos pueden responder con alguna indecisión, ya que pueden no darle la necesaria prioridad a la tarea ni a las exigencias que requiere.

Se presenta aquí una tabla que resume las características distintivas de cada rol, elaborada por el Dr. Meredith Belbin (1993).

ROL EN EL EQUIPO	CONTRIBUCIÓN	DEBILIDAD PERMITIDA
<b>Cerebral</b>	Creativo, imaginativo, poco ortodoxo. Resuelve problemas difíciles.	Ignora los incidentes. Demasiado absorto en sus pensamientos como para comunicarse eficazmente.
<b>Coordinador</b>	Maduro, seguro de sí mismo. Aclara las metas a alcanzar. Promueve la toma de decisiones. Delega bien.	Se le puede percibir como manipulador. Se descarga de trabajo personal.
<b>Monitor-evaluador</b>	Serio, perspicaz y estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros.
<b>Implementador</b>	Disciplinado, leal, conservador y eficiente. Transforma las ideas en acciones.	Inflexible en cierta medida. Lento en responder a nuevas posibilidades.
<b>Finalizador</b>	Esmerado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y las omisiones. Realiza las tareas en el plazo establecido.	Tiende a preocuparse excesivamente. Reacio a delegar.
<b>Investigador de recursos</b>	Extrovertido, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades. Desarrolla contactos.	Demasiado optimista. Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido.
<b>Impulsor</b>	Retador, dinámico, trabaja bien bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos.	Propenso a provocar. Puede herir los sentimientos de la gente.
<b>Cohesionador</b>	Cooperador, apacible, perceptivo y diplomático. Escucha e impide los enfrentamientos.	Indeciso en situaciones cruciales.
<b>Especialista</b>	Sólo le interesa una cosa a un tiempo. Aporta cualidades y conocimientos específicos.	Contribuye sólo cuando se trata de un tema que conoce bien. Se explaya en tecnicismos.

### **Etapa 3 - Regulación**

Iniciada esta tercera etapa ya aparecen los objetivos claramente definidos, como así también los roles a desempeñar por cada uno de los integrantes y sus áreas de competencia.

Las relaciones se van solidificando, mejora en algún grado la comunicación y la estructura funcional es aceptada tanto en lo formal como en lo informal.

Prevalece el consenso como metodología para la toma de decisiones. Las discusiones tienden a desarrollarse en un clima sin agresividad. Existe más transparencia en el accionar de las personas. Aumenta la confianza, lo cual ayuda a la resolución de las diferencias y la obtención de acuerdos en beneficio mutuo. Hay un liderazgo reconocido y todos están alineados hacia la misma visión. Ya está fortalecido el sentido de pertenencia, con lo cual la etapa llega a su fin a partir de que todos sus integrantes podrían declarar que ya existe un verdadero equipo de trabajo.

### **Etapa 4 - Desempeño**

En esta etapa el equipo comienza a manifestar su madurez. Más allá de la solidez del liderazgo de quien lo conduce, comienzan a reconocerse momentos en los que aparecen liderazgos situacionales. El equipo toma cuerpo como entidad y se reconoce visiblemente la existencia de un espíritu de equipo. Prevalece la *coopetitividad* (competitividad + cooperación). Hay tanto sentido como orgullo por la pertenencia. La información fluye y compartirla se reconoce como un importante valor agregado. Está muy desarrollada la capacidad de escucha y del respeto del otro como un legítimo otro. La heterogeneidad es fortaleza, al igual que el sentimiento por el logro compartido, renunciando en muchos casos al mero prestigio individual frente al grupal. Ya hay lista de espera para ser miembros del equipo. Ya nadie se quiere ir. Los equipos que llegan con madurez a esta etapa comienzan a obtener resultados bastante más allá de lo común.

### **Etapa 5 - Disolución**

Sólo llegan a esta etapa aquellos equipos que fueron creados para un fin determinado y por circunstancias especiales de las organizaciones. El sentimiento generalizado tiende a ser de pérdida y nostalgia. Sus miembros suelen buscar la forma de mantenerse en contacto. Otro fenómeno adyacente es que quienes fueron integrantes de este tipo de equipos de alta *performance* tienden a ser futuros líderes de otros equipos, o cuando menos trasladan al nuevo equipo al que pertenecen muchas de sus mejores experiencias vividas.

## 9 EL LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Es hartamente reconocido el valor de un buen liderazgo para que un grupo se transforme en un equipo, o bien para que un simple equipo se convierta en uno de alto rendimiento.

En este punto consideraremos como ejes centrales los siguientes aspectos:

- El contexto situacional para que pueda aparecer el fenómeno del liderazgo.
- Las habilidades/competencias para un liderazgo efectivo.
- La declaración de la visión de futuro.
- El paradigma de la comunicación entre las personas.
- Los andariveles de congruencia funcional en términos del compromiso.

### CONTEXTO SITUACIONAL DEL LIDERAZGO EN UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO



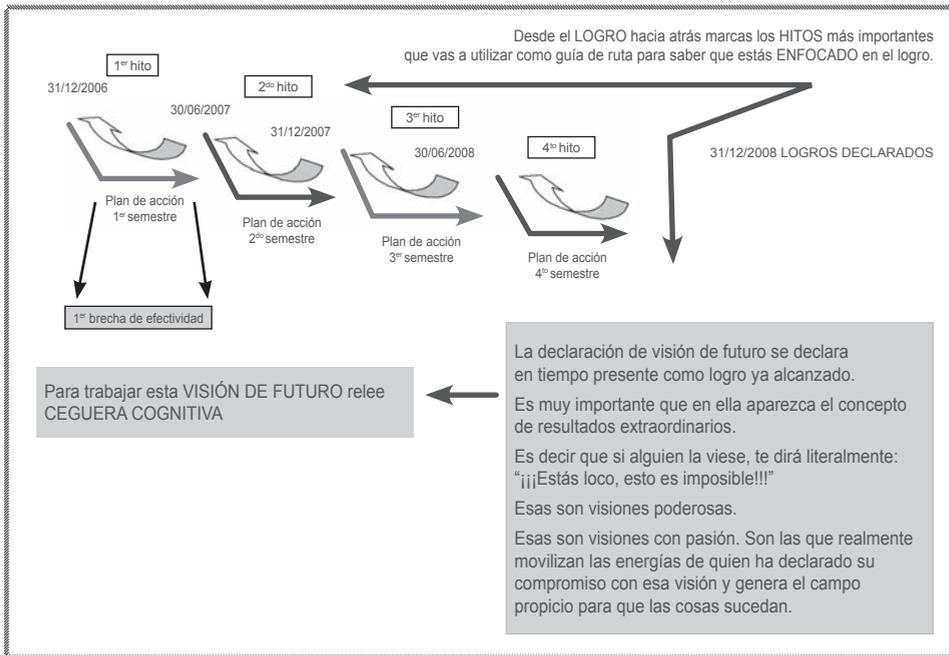
### Habilidades y competencias del líder de un equipo de alto rendimiento

- Capacidad de declarar una visión de futuro (ver esquema).
- Capacidad para determinar la brecha de efectividad.
- Capacidad de enrolamiento de su equipo respecto de la visión.
- Maestría en el diseño conversacional.
- Dominio del arte de decir la verdad.
- Habilidad para operar desde una visión sistémica.
- Capacidad para manejar el contexto de los compromisos.

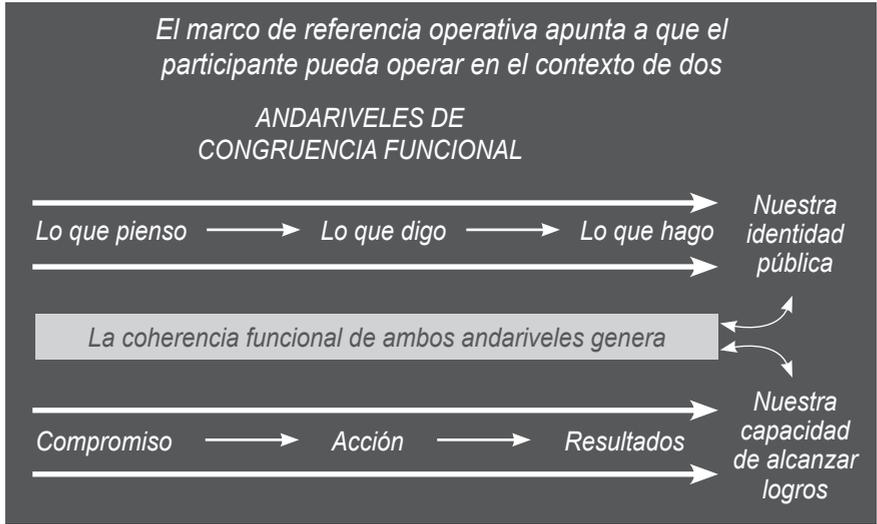
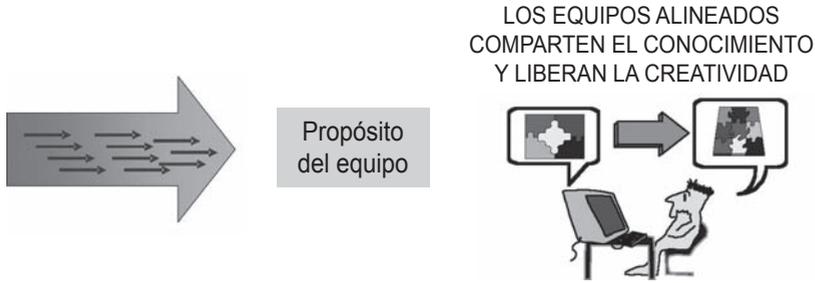
- Capacidad para intervenir en situaciones de conflicto desde la inteligencia emocional.
- Actitud permanente de apertura a nuevos aprendizajes.
- Aptitud para crear contextos de confianza.
- Conocimiento profundo de las tareas en su sector.
- Aptitud para el manejo del poder y la autoridad desde la responsabilidad ilimitada.
- Actitud permanente de *respeto* por los otros.
- Capacidad de declarar quiebres individuales y grupales.
- Dominio del arte de la escucha.
- Sus acciones son absolutamente congruentes con la visión declarada. Aparecen como *su compromiso en la acción*.

### La visión de futuro

La visión de futuro actúa como el norte indicativo del logro para un equipo de alto rendimiento. No es un objetivo. No es un lugar a llegar. Es la declaración del *logro* en tiempo presente para luego, viniendo hacia atrás, delinear los hitos y planear las acciones que harán que el *logro declarado* se haga realidad en el mundo.







## 10 LAS DISFUNCIONES BÁSICAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Muchas son las razones que pueden hacer perder efectividad a un equipo de trabajo, tanto por las propias disfuncionalidades del mismo equipo como por circunstancias especiales que se vivan en la organización.

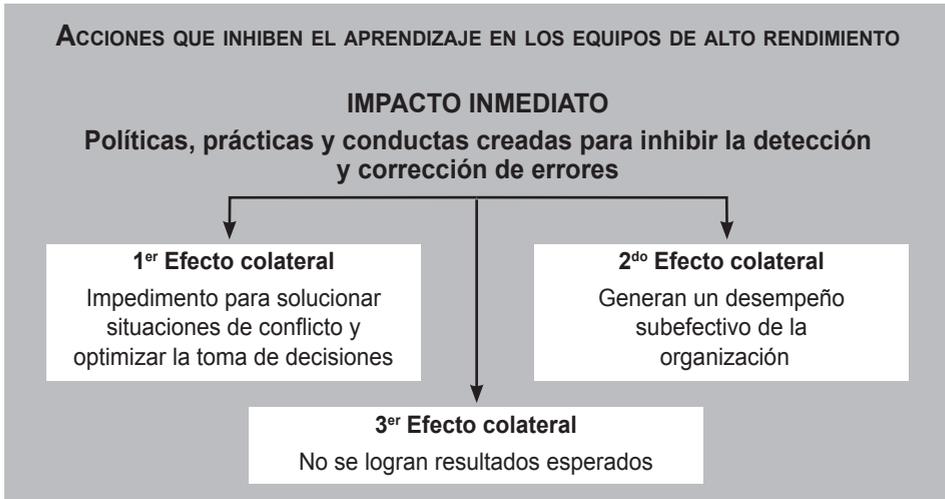
La experiencia de muchos años de consultoría y análisis de las organizaciones nos permite hoy definir un conjunto de disfunciones que suelen aparecer en todos los equipos que manifiestan pérdida de efectividad, no logrando los resultados esperados y en general viven un clima de conflicto e incomodidad.

Nos ocuparemos de profundizar sobre algunas de las que consideramos que más afectan a los equipos en sus posibilidades de acceder al alto rendimiento.

### Generación de rutinas defensivas

Son aquellas acciones individuales y grupales tendientes a inhibir la fluidez de los procesos de aprendizaje y que minan la efectividad de los equipos de trabajo.

A continuación presentamos un esquema que permite visualizar tanto el impacto inmediato que generan las rutinas defensivas como sus efectos colaterales.



### Características de las rutinas defensivas

- Se disparan permanentemente y en forma automática.
- Son absolutamente transparentes para su *usuario*.
- Suelen ser opuestas a los valores declarados por la organización.
- Son funcionales a lo inmediato.
- Suelen transformarse en códigos grupales tácitos.
- Generan contextos de complicidad.
- Se retroalimentan por la necesidad del *sentido de pertenencia*.
- Son subyacentes al comportamiento individual y organizacional.
- Se generan como murallas casi inexpugnables hacia el aprendizaje.
- Se las suele declarar como imposibles de modificar.
- Nadie asume su autoría o diseño funcional en la organización.
- Crean espacios de inconversabilidad.
- Para evitar su emergencia se inhiben los mecanismos que podrían exponerlas, haciendo inconversable la propia inconversabilidad.

### Enemigos del aprendizaje

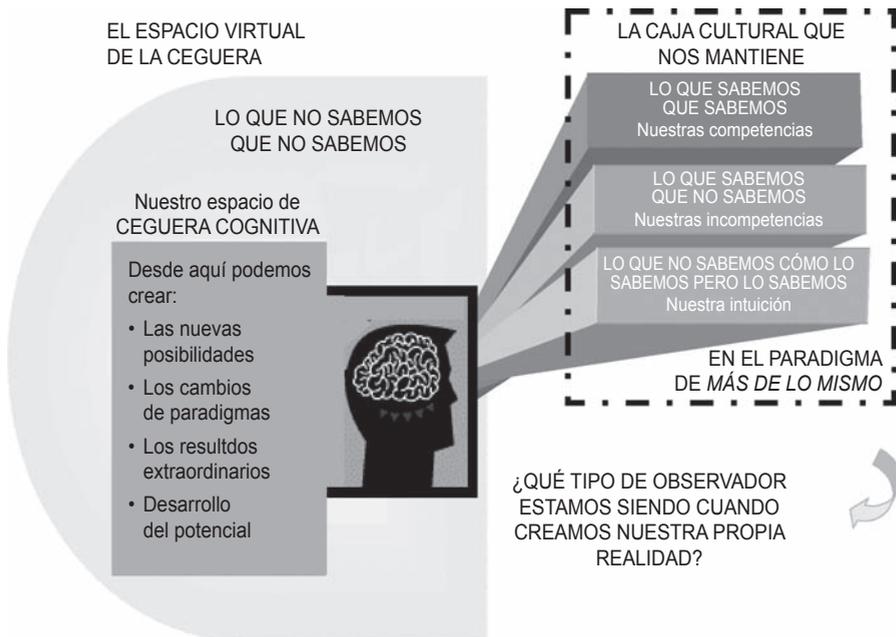
Denominamos así a aquellas acciones, actitudes o posturas que las personas asumimos en forma consciente o inconsciente y que actúan como el mayor freno al desarrollo de nuestro potencial.

## Incapacidad de declarar ignorancia

¿Cuántas veces ha escuchado usted que alguien, en alguna reunión y principalmente algún gerente, acepte el *no saber* en términos de una incompetencia a resolver para mejorar su efectividad? Esta es sin lugar a dudas una de las barreras más poderosas frente a cualquier proceso de aprendizaje que en forma individual o grupal pretendamos encarar. Nuestra atávica incapacidad de permitirnos decir: “No sé”.

## Incapacidad de reconocer la ceguera cognitiva

Nuestro cerebro funciona básicamente a partir de tres formas conceptuales de pensamiento: lo que sabemos que sabemos, es decir, nuestras competencias. Lo que sabemos que no sabemos, es decir, nuestras incompetencias. Lo que no sabemos cómo lo sabemos, pero lo sabemos, proceso al cual denominaremos aquí nuestra intuición. Con estos tres espacios cognitivos conformamos lo que llamamos nuestra *caja cultural*, la cual nos retiene en nuestro paradigma del más de lo mismo. Expandir esta caja implica la posibilidad de abrirnos a lo que denominamos el espacio de ceguera cognitiva, que vendría a ser aquello que no sabemos que no sabemos. Ni siquiera tenemos distinciones en el lenguaje para poder hablar de ello. Y, de hecho, para realizar esta expansión es necesario aceptar la ayuda externa, abrir nuestra capacidad de visión revisando nuestros paradigmas, modelos mentales y supuestos profundamente arraigados, desde los cuales vivimos nuestra cotidianeidad.



## **Incapacidad de incorporar las emociones al proceso de aprendizaje**

Enmarcamos aquí la histórica frase: “Seamos racionales... controlemos las emociones”. Convengamos en que las emociones no son controlables. Lo que una persona puede controlar es la *reacción* cuando está totalmente absorbida y/o atrapada por una emoción. La inteligencia emocional es la habilidad que permite dominar este territorio.

## **Incapacidad de incorporar el cuerpo al proceso de aprendizaje**

Proponemos aquí que el *saber* no es un proceso puramente intelectual. De hecho, afirmamos que sólo podemos decir que *sabemos* cuando *podemos hacer*. Para ejemplo basta un botón: piense usted si cree que puede describir brevemente en una carilla cómo se juega al polo. Seguramente que sí. Ahora pruebe de subirse al caballo y taquear. Luego cuéntenos si usted considera que está en condiciones de decir: “Sé jugar al polo”.

## **Vivir emitiendo juicios todo el tiempo sin fundarlos ni apropiarnos de ellos**

A partir de que el ser humano es un ser interpretativo, es imposible que no vivamos nuestra existencia emitiendo juicios, observaciones y opiniones. El quiebre no está allí. El quiebre está en que lo hacemos en forma absolutamente automática, sin tener la más mínima posibilidad la mayor parte de las veces de poder *fundar* los juicios que hacemos. Ergo, tampoco nos apropiamos de ellos. Una sencilla y operativa manera de operar en este delicado ámbito es hacernos estas tres preguntas antes de emitir un juicio:

- 1) ¿Para qué estoy emitiendo este juicio?
- 2) ¿En qué contexto lo estoy haciendo?
- 3) ¿Cómo lo puedo fundar?

Recuerde el lector que los humanos, por nuestra propia condición de tales, vivimos relacionando en nuestras observaciones los hechos con nuestras interpretaciones en forma absolutamente automática. De aquí que dos personas vean exactamente lo mismo y luego cuenten dos historias absolutamente distintas.

## **Declarar “no tengo tiempo” y pretender ser sabio en tres lecciones**

Esta es quizás la excusa más común que todos usamos para desviarnos con absoluta facilidad del compromiso del aprendizaje. Recuerde este concepto: desde que usted nace hasta que usted muere, de lo único que dispone es de tiempo.

Usted está viviendo en su propia dimensión *tiempo*. Y si consideramos nuestra existencia bajo el calendario gregoriano, todos nosotros sólo podremos disponer de 24 horas cada día. Ni más ni menos. Entonces reflexionemos sobre este concepto y decidamos *elegir* qué contenidos colocamos en las únicas 24 horas de las cuales disponemos cada día de nuestra existencia.

### **No reconocer lo nuevo como nuevo**

Producto del mecanismo biológico funcional de nuestro cerebro, todo aquello que vamos conociendo, aprendiendo, viendo, etc. lo vamos guardando, adecuándolo a nuestras interpretaciones, en distintos espacios neuronales de nuestro cerebro. De aquí que cuando vemos algo que podría ser nuevo, nuestro cerebro hace inmediatamente la comparación con lo que ya tenemos archivado, buscando el dato que nos permita encontrarle coherencia y sentido a lo que estamos viendo. Este proceso biológico y natural produce en ciertas mentes muy estructuradas un reflejo automático de cierre ante la posibilidad de aceptar lo nuevo como tal.

### **Confundir el saber con tener información**

Quizás Google y Yahoo sean en la actualidad los principales contribuyentes de esta barrera al aprendizaje. Imagínese usted que en este momento le planteamos que se ocupe de liderar un equipo que tendrá a su cargo la implementación de los nuevos procesos de siembra temprana en la pampa húmeda Argentina. Obviamente, este nuevo desafío le deparará a usted un tremendo potencial de desarrollo. El único detalle es que usted hace cuatro años que opera en el mercado de los commodities a granel, y gracias a esta actividad ha estado en el campo unas ocho veces. Si la propuesta triplica sus ingresos actuales, ¿cuánto cree que tardará en consultar Internet y estar *enciclopédicamente* informado acerca de la siembra temprana?

### **Adicción a la novedad**

Estar en la *cresta de la ola* es considerado hoy imprescindible para no *perder el tren*. Este fenómeno trae aparejado muchas veces no concluir los procesos de aprendizaje y la falta de afianzamiento de un conocimiento como soporte de una gestión efectiva. Pretendemos estar siempre enterados y al tanto de lo último muchas veces sin llegar a dominar ninguno de los procesos con efectividad.

### **No puedo aprender dado quién soy**

Ya estoy grande... No nací para esto... La tecnología me puede... Ya estoy de vuelta... Las siguientes agréguelas usted mismo. Esta es sin lugar a dudas una de las barreras emocionales más paralizantes para el ser humano.

## Querer tenerlo claro todo, todo el tiempo

Es vital permitirnos operar en un contexto de incertidumbre. Esto se vincula directamente con los mecanismos paradójales en los que vivimos los seres humanos. Cuando pensamos en términos de incertidumbre inmediatamente se disparan pensamientos vinculados al miedo, el desconocimiento, el riesgo, la inseguridad, etc. Si yo le ofreciera a usted eliminar de su cabeza estos pensamientos, usted lo aceptaría. En cientos de seminarios, todas las personas me han dicho que sí, que les encantaría que esto pudiese ocurrir. Acto seguido, imbuido de mis poderes especiales, les comento que a partir del final del seminario les diré qué va a suceder en sus vidas a partir de ese momento hasta el día de su desaparición. Cada día, cada hora, cada segundo sabrá qué va a ocurrir. Le otorgo el don de eliminar la incertidumbre y la posibilidad de vivir una vida absolutamente *certidúmbrica* —permítaseme el neologismo—. Piénselo. ¿Lo aceptaría? Si la respuesta es no, entonces ¿qué es lo que queremos como humanos, si no aceptamos ni la certidumbre ni la incertidumbre?

## Confundir un conocimiento o el saber con el tener la verdad

Hemos sabido crear una *conversación* absolutamente fútil en cuanto al concepto que se denomina *tener razón*. Hemos cosificado la *razón*, transformándola en un fenómeno de *suma cero*, y por *tener razón* muchas personas son capaces de actitudes inconcebibles. Pensemos un momento. ¿Qué estamos diciendo en realidad cuando le decimos a alguien “sabes que tienes razón”? Lo que le estamos diciendo al mundo es que, en ese preciso momento, lo que el otro dijo encajó perfecto con nuestros modelos mentales, creencias, paradigmas y supuestos profundamente arraigados, y como eventualmente coincide con lo que nosotros pensamos de ello, decimos entonces que *tiene razón*. Ahora bien, ¿qué sucede cuando lo escuchado no coincide con lo que pensamos? Obviamente nuestro interlocutor acaba de perder lo que antes tenía. No existe una tal cosa llamada *razón*. Sólo que al cosificarla y relacionarla con nuestros juegos de poder, autoridad, reconocimiento y valor, por que se reconozca que *la tenemos*, somos capaces de quebrar casi cualquier escala de valores.

## Tener adicción por las respuestas

Dada nuestra condición de seres humanos en permanente búsqueda del sentido de los sucesos y las cosas, es natural que tengamos cierta propensión a la búsqueda de respuestas. Proponemos como una alternativa equilibradora reflexionar sobre la posibilidad de recrear las preguntas. Es decir, empezar a hacernos preguntas que nunca nos hemos hecho hasta ahora, y a través de estas desarrollar nuevas respuestas funcionales a nuevas formas de nuestro hacer.

## **Ausencia de confianza**

Muchas veces, cuando se utiliza exageradamente una palabra, esta suele perder su significado. Un ejemplo de esto sucede con el término “confianza”, que es precisamente el pilar sobre el cual cualquier equipo efectivo debe operar. Puede sonar simple, pero en realidad, sin confianza, sencillamente ningún equipo funciona.

## **Miedo al conflicto**

Cuando no hay confianza la gente no se expresa, y al no hacerlo se crea todo un ambiente de *armonía artificial*. Esto nos lleva a la segunda disfunción de los equipos, que no es más que un profundo miedo a discutir. No es entendible por qué existe el tabú con respecto al conflicto en las empresas, pues cualquier relación de amistad, amor o profesional no puede prosperar sin la necesidad de un intenso conflicto ideológico.

Puede sonar contradictorio, pero en la práctica muchas empresas dejan de tratar aspectos relevantes por su prisa a ocultar el conflicto, mientras que las personas acumulan cargas emocionales. Ahí es cuando aparece el conflicto personal, que sí es dañino y agresivo.

## **Desalineación del compromiso**

La siguiente pregunta refleja una realidad cotidiana en las empresas que le permitirá entender perfectamente de qué estamos hablando. ¿Le sucede que muchas veces está desmotivado para apoyar a su equipo en un proyecto porque cuando decidieron realizarlo no lo tuvieron en cuenta?

¡Esta es la importancia del conflicto! Los equipos extraordinarios no se paran de la mesa hasta haber asegurado que todos los involucrados hubieran tenido la oportunidad de expresar sus ideas. Atención, que no se trata de consensos, ni significa que todos estén de acuerdo en todas las decisiones, porque esto es virtualmente imposible. Pero cuando su propuesta fue honestamente escuchada y entendida, las personas suelen dar lo mejor de sí, aunque su idea no se haya impuesto.

## **Rechazo al necesario proceso de seguimiento de la gestión**

La cuarta plaga que afecta a los equipos de trabajo puede ser incluso la más propagada. Trata sobre la incapacidad de los integrantes de un equipo para pedirles cuentas a los demás. Aceptémoslo.

Para muchos, esto puede sonar políticamente incorrecto, pero los equipos que no están acostumbrados a retarse entre sí y elevar juntos sus estándares de desempeño están en graves problemas. La cuarta disfunción de los equipos fortalece la mediocridad, la burocracia y la inequidad con los que realmente aportan.

¿Sigue pensando en su equipo? ¿Todavía están en este artículo? ¡Cómo es de difícil decirles de frente a los demás aquello en lo que están fallando! Pero tenga en cuenta que le está haciendo no sólo un bien al equipo sino también a su compañero.

Si no se exigen los estándares a los equipos, permanecerán siempre por debajo. De nuevo, todo tiene que ver con el grado de confianza que se tengan, y por esto el modelo de las cinco disfunciones inicia por fortalecer principalmente este aspecto.

### **Falta de atención a los resultados**

La incapacidad de exigir y realizar seguimiento nos lleva directamente al quinto mal de un equipo: la falta de resultados. Y aquí destacamos dos cánceres malignos de los equipos: el ego y el estatus. Esos personajes que pasan por encima de los demás con tal de mostrar sus propios resultados a costa de los del equipo en general. ¿Le llega a su mente la imagen de algún compañero?

Como conclusión final de este capítulo, dedicado al trabajo en equipo, nos ha parecido oportuno cerrarlo con la descripción de uno de los tantos fenómenos que la sabiduría intrínseca de la naturaleza nos regala día a día, y a partir del cual podemos ratificar una vez más que, desde el resultado más espectacular que se pueda esperar de un equipo en una organización hasta la propia supervivencia del ser humano como especie, siempre estaremos dependiendo de nuestra capacidad para operar en equipo.

### **Corolario**

Esperando que el lector haya disfrutado de este capítulo y a la vez pueda extraer de él un conjunto de ideas y conceptos que le resulten de utilidad, nos pareció oportuno cerrarlos el mismo con una analogía que no por conocida deja de representar un valor excepcional cuando de espíritu de equipo se trata.

### **La sabiduría de los gansos**

- Mientras cada ganso mueve sus alas crea un movimiento de elevación para los gansos que los siguen. Volando con una formación en V, todo el grupo de gansos crea un rango de 71% de mayor vuelo que si volaran solos. Hay mucho que puedo hacer por mí mismo, hay mucho que puedo hacer con un compañero, pero lo que puedo realizar en grupo es sorprendente. La lección: la gente que comparte una dirección en común y el sentido de comunidad puede alcanzar su objetivo de un modo más rápido y más fácilmente, pues está moviéndose por la suma de las fuerzas de todos. Esa es la lección universal y colectiva.

- Cuando sucede que un ganso se sale de la formación, de repente siente la resistencia y el vacío de tratar de volar solo, y rápidamente vuelve a la formación para tomar ventaja del poder de vuelo del ganso que tiene delante de él. Si tenemos tal sentido como el ganso, permaneceremos en la formación con aquellos que van delante de nosotros y en nuestra misma dirección, y vamos deseosos de recibir ayuda, tal como nosotros hacemos con los demás.
- Cuando el ganso que dirige la formación se siente cansado, retrocede en la formación y otro ganso vuela a la posición delantera. Una lección invaluable para todos nosotros, que puede ser aplicada al trabajo en equipo. Con la gente, al igual que los gansos, somos interdependientes de las capacidades y recursos del equipo.
- La formación de gansos grazna desde atrás para dar coraje a aquellos que van adelante; esto les permite acelerar su velocidad.
- Cuando un ganso se enferma, o queda herido, o lastimado, otros dos salen de la formación y lo siguen en su descenso para ayudarlo y protegerlo. Ellos permanecen con él hasta que se restablezca y vuelva a volar o muera. Luego ellos se elevan y buscan una nueva formación de gansos para seguir su camino.

## Autoevaluación

### Ejercicio del liderazgo de equipos de alto rendimiento

MARCAR CON X EL CASILLERO QUE CORRESPONDE						
Competencia	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Bajo	Nulo
1	Capacidad de declarar una visión					
2	Capacidad para determinar la brecha					
3	Capacidad de enrolamiento de su equipo respecto de la visión					
4	Maestría en el diseño conversacional					
5	Dominio del arte de decir la verdad					
6	Disponibilidad para operar desde una <i>visión sistémica</i>					
7	Capacidad para manejar el contexto de los <i>compromisos</i>					
8	Capacidad para intervenir en situaciones de conflicto desde la <i>inteligencia emocional</i>					
9	Actitud permanente de apertura a nuevos aprendizajes					
10	Aptitud para crear contextos de confianza					
11	Conocimiento profundo de las tareas de su sector					
12	Aptitud para el manejo del <i>poder</i> y la <i>autoridad</i> desde el concepto de <i>responsabilidad ilimitada</i>					
13	Actitud permanente de respeto por los demás					
14	Capacidad de declarar <i>queiebres</i> individuales y grupales					
15	Dominio de la capacidad de <i>escucha</i>					

## Autoevaluación

### Marcar la respuesta elegida con una X a la derecha de cada opción

PREGUNTAS			OPCIONES		
1	¿Cuál de las siguientes considera que sería la tercera etapa en la formación de un equipo?	Desintegración	Formación	Regulación	Desempeño
2	En la actual era del <i>trabajador del conocimiento</i> , ¿cuál de las definiciones siguientes atribuye usted a las <i>nuevas organizaciones</i> ?	Responsabilidad y libertad	Sistema de regulación por mando y control	Organización en pirámide	Destreza física como habilidad básica
3	En el contexto de las dimensiones del trabajo en equipos de alto rendimiento, en el aspecto organizacional, ¿cuál de las siguientes variables considera básica?	Entusiasmo	Ética	Alineación	Autoridad
4	¿Cómo definiría usted a un equipo?	Un grupo de personas con un objetivo común, que se esfuerza por lograrlo con máxima competitividad	Un conjunto de empleados alineados con una visión, en la cual aplican entusiasmo y dedicación	Una organización inteligente, abierta al aprendizaje	Un número pequeño de personas comprometidas con una causa común, con metas definidas y una forma de trabajar y accionar por las cuales se sienten mutuamente responsables
5	¿Cuál de las actitudes siguientes le parece fundamental para lograr un equipo de alto rendimiento?	Los integrantes se motivan mutuamente	Comparten una misión y una visión con las cuales todos se comprometen	Compiten entre sí, como incentivo para la máxima <i>performance</i>	Se centra cada uno en su tarea en forma especializada
6	¿Cuál considera usted la variable más importante para lograr un buen trabajo en equipo?	Los premios e incentivos	Una férrea conducción del jefe	Lograr alinear los compromisos individuales en un enfoque de compromiso común	La mutua confianza

7	¿Qué considera más importante para un conductor de equipos de trabajo?	Saber mandar	Saber escuchar	Saber dirigir	Saber negociar
8	¿Cómo definiría el proceso de <i>escuchar</i> ?	Oír	Pensar	Oír + interpretar	Interpretar
9	¿Qué entiende por modelos mentales?	El conjunto de creencias, paradigmas, formas de hacer y cultura de una persona	La manera en que una persona piensa	La forma en que una persona toma sus decisiones	Lo que una persona intuye
10	¿Qué entiende usted por <i>paradigma</i> ?	Un obstáculo	Una incapacidad	Un dilema	Una forma generalizada de interpretar el mundo
11	¿Qué variable considera que puede generar un compromiso legítimo por parte de los integrantes de un equipo?	Una visión de futuro compartida	Una meta espectacular para alcanzar	Un generoso premio en efectivo	Un sistema riguroso de premios y castigos
12	En un proceso de aprendizaje, ¿qué considera más importante?	La rapidez para aprender algo nuevo	La capacidad de declarar la propia incompetencia	Lograr hacer algo nuevo por lo menos una vez	Tratar de salir adelante
13	En el dominio de la emocionalidad del ser, ¿qué variable le parece de mayor permanencia en el sentir humano?	Los miedos	Las emociones	Los estados de ánimo	Las angustias
14	¿Cuántos pasos involucra pasar del paradigma de acción y reacción a un paradigma proactivo de responsabilidad ilimitada?	Pasar de dos a tres pasos	Pasar de dos a un paso	Pasar de uno a tres pasos	Pasar de dos a cuatro pasos
15	En el contexto del paradigma de la comunicación, además del ego, la escucha y los modelos mentales, ¿qué otro filtro consideraría fundamental?	La traslación del pensamiento a la palabra	Enfrentar el temor	La capacidad negociadora	La capacidad de oír

## Las respuestas correctas

PREGUNTAS		OPCIONES			
	Desintegración	Formación	Regulación	Desempeño	
1	¿Cuál de las siguientes considera que sería la tercera etapa en la formación de un equipo?		X		
2	En la actual era del <i>trabajador del conocimiento</i> , ¿cuál de las definiciones siguientes atribuye usted a las <i>nuevas organizaciones</i> ?	X	Organización en pirámide	Destreza física como habilidad básica	
3	En el contexto de las dimensiones del trabajo en equipos de alto rendimiento, en el aspecto organizacional, ¿cuál de las siguientes variables considera básica?		Ética	Alineación	Autoridad
4	¿Cómo definiría usted a un equipo?	Un grupo de empleados alineados con una visión, en la cual aplican entusiasmo y dedicación	Una organización inteligente abierta al aprendizaje	Un número pequeño de personas comprometidas con una causa común, con metas definidas y una forma de trabajar y accionar por las cuales se sienten mutuamente responsables	X

5	¿Cuál de las actitudes siguientes le parece fundamental en para lograr un equipo de alto rendimiento?	Los integrantes se motivan mutuamente		Comparten una misión y una visión con las cuales todos se comprometen	X	Compiten entre sí, como incentivo para la máxima <i>performance</i>	Se centra cada uno en su tarea en forma especializada
6	¿Cuál considera usted la variable más importante para lograr un buen trabajo en equipo?	Los premios e incentivos		Una férrea conducción del jefe		Lograr alinear los compromisos individuales en un enfoque de compromiso común	La mutua confianza
7	¿Qué considera más importante para un conductor de equipos de trabajo?	Saber mandar		Saber escuchar	X	Saber dirigir	Saber negociar
8	¿Cómo definiría el proceso de <i>escuchar</i> ?	Oír		Pensar		Oír + interpretar	Interpretar
9	¿Qué entiende por modelos mentales?	El conjunto de creencias, paradigmas, formas de hacer y cultura de una persona	X	La manera en que una persona piensa		La forma en que una persona toma sus decisiones	Lo que una persona intuye
10	¿Qué entiende usted por <i>paradigma</i> ?	Un obstáculo		Una incapacidad		Un dilema	Una forma generalizada de interpretar el mundo.
11	¿Qué variable considera que puede generar un compromiso legítimo por parte de los integrantes de un equipo?	Una visión de futuro compartida	X	Una meta espectacular para alcanzar		Un generoso premio en efectivo	Un sistema riguroso de premios y castigos
12	En un proceso de aprendizaje, ¿qué considera más importante?	La rapidez para aprender algo nuevo		La capacidad de declarar la propia incompetencia	X	Lograr hacer algo nuevo por lo menos una vez	Tratar de salir adelante

<b>13</b>	En el dominio de la emocionalidad del ser, ¿qué variable le parece de mayor permanencia en el sentir humano?	Los miedos	Las emociones	Los estados de ánimo	Las angustias	
<b>14</b>	¿Cuántos pasos involucra pasar del paradigma de acción y reacción a un paradigma proactivo de responsabilidad ilimitada?	Pasar de dos a tres pasos	Pasar de dos a un paso	Pasar de uno a tres pasos	Pasar de dos a cuatro pasos	<b>X</b>
<b>15</b>	En el contexto del paradigma de la comunicación, además del ego, la escucha y los modelos mentales, ¿qué otro filtro consideraría fundamental?	La traslación del pensamiento a la palabra	Enfrentar el temor	La capacidad negociadora	La capacidad de oír	

## **B**BIBLIOGRAFÍA

- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Belbin, M. (1993). *Team Roles and Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cartwright, D., y Albin, Z. (1974). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México D. F.: Trillas.
- Davis K. (1986). *El comportamiento humano en el trabajo*. México D. F.: Mc-Graw Hill.
- Dyer, W. (1998). *Formación de equipos*. EE. UU.: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Fischman, D. (2002). *El espejo del líder*. Santiago de Chile: Aguilar.
- Flores, F. (1989). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile: Universitaria.
- Katzenbach, R. Jon y Douglas. K. Smith (1995). *Sabiduría de los equipos*. Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Mc Gregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: Mc-Graw Hill.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Bogotá: Norma.



# **Gestión del cambio**

*Rolando Giolo*



## INTRODUCCIÓN

Pocas palabras generan más expectativas que la palabra “cambio”; siempre que alguien se quiera referir al futuro con esperanza de mejora utiliza esta palabra; así, se escucha decir “hace falta un cambio”, “esta sociedad está esperando un cambio”. O cuando se prepara un eslogan para quien quiere conducir un determinado grupo social: un país, un municipio, un club deportivo, una empresa, se comienza proponiendo alguna redacción que contenga, justamente, la palabra “cambio”. Si bien “cambio” no necesariamente es sinónimo de mejora automática, su sola mención genera esperanzas de alcanzarla, renovando de algún modo el ánimo para el camino.

Una primera aproximación que nos parece necesaria es tratar de diferenciar cambio de transformación, palabras a veces usadas en forma indistinta, pero que son diferentes. Cuando nos referimos a cambio debemos entender como indica la Real Academia Española: “En lugar de; trocar una cosa por otra”, lo que estaría indicando reemplazo o sustitución. En tanto que transformación es “hacer cambiar o mudar de forma una persona o cosa. Transmutar, convertir. Volver una cosa en otra” (Didáctico, 1999), estaría indicando evolución progresiva o pasaje de estado.

Al efecto que nos ocupa, es decir, modificación de dinámicas humanas y con ello adaptaciones a nuevos escenarios, nos parece más propio hablar de transformación y no de cambio; aunque, como antes se señaló, se los suele utilizar en forma indistinta. De hecho, a su tratamiento se lo conoce como gestión de cambio, en idioma inglés, *change management*.

Esta distinción no es sólo una cuestión de palabras más o menos adecuadas desde la semántica, sino que encierra visiones radicalmente diferentes, sobre las cuales sí es importante acordar, ya que de ello derivarán acciones consecuentes. Si se trabaja sobre el cambio, se está del lado de pensar que lo mejor está afuera. En tanto, hacerlo sobre transformación supone la firme convicción de que, con lo que se dispone, es posible llegar a lo deseado.

Llevado esto a la dimensión organización-empresa, podríamos decir que cambio supone ir en busca de otras personas, ya que las actuales no son aptas ni capaces para generar un nuevo estadio, adaptación o mejora. Por el contrario, al decir transformación afirmamos que con las actuales personas es factible. En esta última interpretación, se tiene confianza en lo que en la actualidad se dispone; en la primera, no.

A riesgo de parecer superabundante, es importante insistir en relación a esta diferencia, ya que ambos conceptos llevan a acciones muy diferentes. Esto impacta en cuestiones tan fuertes como la confianza, la delegación, el empoderamiento, el trabajo en equipo, la consideración de empresa, grupo o comunidad y la opción de invertir en las personas, a las cuales se puede ver como recurso o capital humano, estratégico, parte y socio de la propia empresa. Cada visión anima miradas esencialmente distintas.

En un proceso de transformación o cambio intervienen diferentes actores a considerar: el entorno inmediato, formado por el sector industrial propio; el mediato, representado por aquellos –un tanto ajenos o lejanos– sobre los que es difícil ejercer alguna influencia, y luego, en capas concéntricas a la organización, otros cada vez más lejanos, a los que es proporcionalmente cada vez más difícil llegar; allí están las megatendencias sociales y las condicionantes macroeconómicas, tales como las que marca en forma implacable la instalada globalización. Situándonos en el escenario propio, están además los competidores, clientes y proveedores. Esto determina que estemos en medio de un universo con hartas variables e inmanentemente móvil.

Es un hecho indiscutible que estamos insertos en un medio cambiante per se, a lo que se debe agregar otro grado de complejidad, representado por la propia organización, compuesta por personas, cada una de las cuales piensa, siente y actúa en forma diferente, pues cada uno percibe y vive de modo diferente cada una de las experiencias comunes. Lo que para uno o un grupo es de una determinada forma, para otro puede ser marcadamente diferente. De modo que lo que resultó útil y contundente en un caso tal vez sea improcedente en otro. Así se comienza a mostrar lo compleja que resulta la gestión del cambio a desarrollar; por ello, no es factible dar recetas directas y menos garantías sobre efectividad.

Se gestiona nada menos que personas, y estas pueden resultar siempre diferentes, por naturaleza, convicciones, valores, cultura, educación y por condiciones en las que se desempeñan. Se comprende así que las mismas personas tengan reacciones diferentes según los escenarios. Una situación de cambio puede significar cuestiones diferentes para las personas de una organización; no es lo mismo para una persona joven que para una mayor; casada o soltera; para quien dependa exclusivamente de los ingresos de un trabajo que para quien tiene cierta independencia económica; si es hombre o mujer; profesional o no; para quien ocupa un cargo jerárquico que para quien no; para alguien capacitado para el trabajo independiente que para quien sólo tiene la habilidad actual; para personas con experiencia que para inexpertos; para quien tiene relaciones sociales que para un aislado.

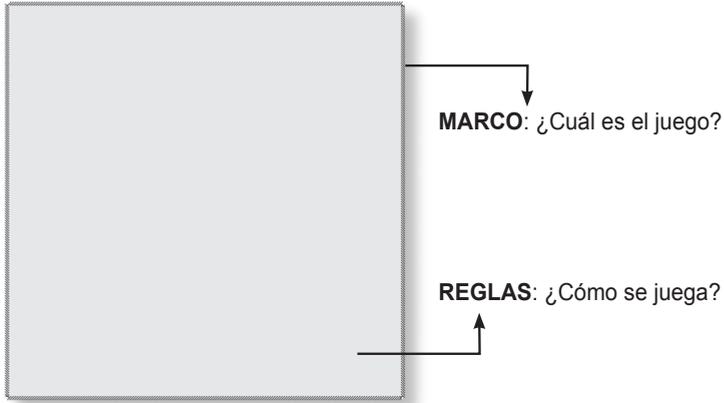
En fin, se pueden nombrar muchas situaciones que reforzarían este aspecto. Tal vez convenga considerar algunas otras cuestiones, un tanto más sutiles, tales como autoestima, el autoliderazgo, capacidad de gestión, fortaleza espiritual, psicológica o de vulnerabilidad; contención familiar y en general de afectos, poseer un círculo de amigos dentro y fuera del ámbito laboral, el idealismo, la capacidad de visionar, el deseo de futuro como esperanza, vivir con cierto despegue material. En general, podemos opinar que una persona puede o no reunir en su actualidad condiciones favorables para el cambio; por ello no se puede considerar un solo modo de abordaje.

Son demasiados los factores que intervienen al momento de plantearse una gestión exitosa del cambio, sobre todo en lo referido a la gestión de las personas. Conocer a las personas y poder establecer por lo menos algunos patrones de tendencia en los comportamientos es necesario al momento de encabezar estos procesos. Sobre esto volveremos más adelante.

## I PARADIGMAS

A fin de comprender y comprendernos, parece importante hacer algunas consideraciones sobre los paradigmas en o con los cuales nos movemos. A fin de una más fácil interpretación apelamos a la definición que ofrece J. A. Barker (1996), quien sostiene que un paradigma es:

Un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: establecer o definir límites, e indicar cómo comportarse dentro de tales límites para tener éxito, el cual se mide por la habilidad para resolver problemas.

**Gráfico 5.1** LOS PARADIGMAS

De acuerdo al Gráfico 5.1, podríamos decir que un paradigma define cuál es el juego que hay que jugar en determinados momentos (o tiempos) y además cuáles son las reglas de ese juego. Luego, que para ser exitosos (competitivos) nos debemos entrenar debidamente en ese paquete de reglas, pues de ello dependerá que triunfemos o no; incluso, aprender cómo se las puede *burlar* lícitamente o jugar en el borde de la *picardía* permitida para sacar ventaja a los demás jugadores.

Mientras los jugadores interpreten acabadamente el juego y sus reglas, todo estará bien. El problema aparece cuando se producen algunos cambios en esas reglas y algún jugador no lo advierte, o lo considera con desdén por diferentes razones, por ejemplo, porque el éxito actual es tan importante que parece innecesario atender otras cuestiones; porque todo se puede suplir con experiencia o porque la diferencia de puntos en la tabla, con el seguidor más próximo, es abrumadora y se puede estar tranquilo. Este jugador o este equipo podrían correr el riesgo de –sin darse cuenta por estar muy entretenidos con este presente de triunfos– no percibir que de pronto ya no están en condiciones competitivas. Incluso aún más, no percatarse de que no sólo las reglas del juego han cambiado, sino que es el propio juego el que ha cambiado. Así, se podría estar preparado y con una gran experiencia para jugar un juego que ya no existe o ya no se juega.

A lo anterior se puede llegar por falta de atención, instalación o tal vez tomando por cierto lo que no lo es. Quedarse conforme y *dormir* en algún paradigma puede significar *matar* la mejora, la creatividad y la innovación, con la consecuencia obvia de ir siempre detrás de los demás. Es interesante unir esto con una estupenda frase de Joseph O'connor (citado por Vergara y Riba, 1996. p. 17): “Si continuas haciendo lo que siempre has hecho, continuarás obteniendo lo que *siempre* has obtenido. Para conseguir algo diferente *haz algo diferente*”.

La dinámica de estos tiempos hace que nunca sea suficiente con el estado de preparación y adaptación que se tenga, sino que siempre será necesario estar en movimiento. Dicho de otro modo, hoy no sólo es necesario tener el dinamismo interno que permita estar en una determinada franja competitiva, sino que además es necesario percibir que esa franja está en permanente movimiento, que no siempre va en el mismo sentido ni es lineal. Su interpretación exige dirigentes *despiertos* y dedicados a la gestión del cambio, interpretando para ello el entorno no sólo para participar del movimiento, sino fundamentalmente para liderarlo.

Es necesario tomar conciencia de la enorme transformación y velocidad de transformación en que vivimos. Tal vez una mirada a los últimos años del siglo XX den idea de su magnitud; no sólo la tecnología ha tomado una velocidad alucinante, sino que se han producido transformaciones en variados espacios de la vida común. En la Tabla 5.1 se ofrecen sólo algunos ejemplos.

**Tabla 5.1** EJEMPLOS DE TRANSFORMACIONES EN EL TIEMPO

CONCEPTO	ANTES	DESPUÉS
Negocios	Locales	Globales
Calidad (definición)	Empresa (productora)	Cliente
Trabajo (forma)	Empleo	Trabajo (prestación)
Trabajo (modo)	Presencial, obligatorio	No presencial
Trabajo (duración)	Uno para toda la vida	Varios en la vida
Empresa (foco)	Producir	Productividad
Empresa (estrategia)	Concentración de actividades	Tercerización
Empresa (estructura)	Muchos niveles	Tres o menos niveles
Títulos universitarios	Cuasi títulos de nobleza	Herramienta
Capacitación universitaria	Una vez para siempre	Actualización permanente
Experiencia	Antigüedad	Conocimiento y ejercicio
Información-comunicación	Disponible para algunos	Disponible para todos
Autoridad	Imposición	Coherencia y consenso
Conducción	Jefe (organigrama)	Líder (conquista)

Tratando de sintetizar lo anterior, podríamos reiterar que en este mundo, tan notoriamente cambiante, quienes no estén atentos o se hayan quedado en paradigmas del pasado podrían estar preparados para actuar en mundos que ya no existen. Además, la velocidad de transformación o cambio en que se desarrollan los escenarios hace necesario adquirir habilidad, destreza y competencia conforme a ella misma.

Traído el tema a la actualidad y considerando la globalización como nuevo paradigma, un aspecto trascendente es que ha generado condiciones de igualdad que han llevado el combate competitivo a otros escenarios. Antes, quien poseía información estaba en una posición privilegiada; el ritmo de los negocios daba margen de tiempo; hoy la información está disponible para todos y en tiempo real. Con la tecnología ocurre otro tanto, está al alcance de la totalidad de empresas en todos los países. De manera que el escenario es ahora global y virtualmente a la vista y a disposición de todos al mismo tiempo. De allí que las opiniones más destacadas del ámbito de la empresa sostienen que la globalización puede representar un escenario dual, para algunos ideal para la prosperidad, mientras que para otros podrá representar su final. El destino que corresponderá a cada uno dependerá de su habilidad para hacer uso, con pericia y eficacia, de las mejores herramientas disponibles. En este final abierto, ambos términos son posibles. Nadie puede, por tanto, sentirse seguro: la posición de éxito será una conquista permanente.

Se podrá o no estar de acuerdo con la globalización, pero que esta es una realidad que está instalada entre nosotros y para largo tiempo, nadie lo puede negar. Luego, es necesario buscar de qué modo nos adaptamos a ella dominando las habilidades competitivas necesarias para los mercados hoy.

## **2 LAS PERSONAS, LAS ORGANIZACIONES Y EL CAMBIO**

No todas las personas reaccionan de igual modo ante el cambio. A decir verdad, todos, en distinta medida, sentimos cierta aversión al cambio aun admitiendo que mejorará alguna situación. Para algunos esta sensación es leve, sólo una incomodidad; sin embargo, para otros es realmente compleja y estresante. Están quienes lo viven con gran angustia y pueden llegar a depresiones extremas; quienes lo perciben como una enorme y terminal amenaza; quienes se sienten destruidos, con pérdidas totales, y quienes lo viven con esperanza y/o certeza de ser “la” oportunidad de sus vidas. Todo esto nos estaría indicando a las claras que para una eficaz gestión del cambio organizacional se debe conocer de antemano estas características desde lo teórico, para su abordaje; pero además, y tal vez sea lo más importante todavía, se debe conocer a las personas de *carne y hueso* de la propia organización.

Es necesario este conocimiento para gestionar luego a las personas y *ganarlas* para el proceso; sólo esto hará que la transformación pueda ir donde nosotros queremos y no donde la resultante de fuerzas a favor y en contra determine. Sobre esto ilustra Peter Senge en *La danza del cambio* (2000), sosteniendo que siempre en un proceso de cambio se produce una batalla entre dos bandos, a los cuales distingue como *promotores y limitantes*, y que, como en toda contienda, se tendrá como resultado la diferencia entre estas dos fuerzas opuestas, y la organización irá hacia ese destino.

## 2.1 Algunas características del cambio

### 2.1.1 El cambio y las organizaciones

Pareciera haber acuerdo en que cualquier situación de cambio, en el ámbito de que se trate, es incómoda, y ante la posibilidad de evitarlo es preferible hacerlo, admitámoslo, si todo está bien. En las organizaciones, independientemente de su naturaleza, siempre las situaciones de cambio se deben a que se está atravesando escenarios de decadencia o caída con pérdida de *performance*, se trate o no de pérdidas económicas, así en las con fines de lucro como en las que no lo tienen; todas ellas, cuando deciden encarar un proceso de cambio, es porque en la evaluación de subsistencia es la única alternativa que ofrece futuro. Desde lo personal, también las situaciones de cambio generan pérdidas. Nadie quisiera dejar aquello que conoce, le es familiar, que ha realizado durante años y en lo que siente seguridad; sólo lo hace porque la situación es insostenible desde los resultados.

Si nos centramos en el caso particular de las empresas, lo frecuente es que “los procesos de cambio, en casi todos los casos, se deben a una pérdida de competitividad”, como lo sostiene Rodolfo Biasca (2001), y a pesar de que es evidente que es una razón contundente para la decisión, lo lamentable es que, en muchos casos, lo único que mueve a algunos dirigentes es la pérdida de ganancias, cuando en realidad deberían plantearlo en forma estratégico preventiva, evitando llegar a extremos de riesgo que alcancen incluso la propia subsistencia.

Uno de los elementos más cercanos e incidentes en la vida de la empresa es el entorno, el inmediato y propio, el mediato e influyente y el remoto, pero también incidente. La permanente mirada y conocimiento del entorno da la oportunidad de generar los movimientos para la inmediata adaptación, que mejora la condición competitiva, convirtiéndola en una verdadera ventaja cuando es oportuna.

Las organizaciones que disponen de personas con la particular capacidad de percibir e interpretar el entorno disponen de una ventaja diferencial; desde una perspectiva conservadora, esto da la posibilidad de estar en lo que podríamos definir como franja competitiva, que es aquella en la cual están los que van a la

vanguardia en la industria; fuera de ella no hay mercado; es decir, quienes estén allí podrán sumarse a los demás con una determinada participación. Pero, desde una visión de vanguardia, quienes interpreten el entorno con capacidad de anticipación serán quienes generen liderazgo firme y fuerte en el mercado o segmento de su sector de competencia.

En relación a la actualidad competitiva, las empresas deben considerar que una de las cuestiones más notorias y desafiantes de los mercados es que todos los jugadores tienen posibilidades semejantes de generar ciertos liderazgos, ya que cuentan con la disposición potencial de recursos, información y tecnología. Sólo resta la habilidad de su uso rápido y oportuno; esto rompe el paradigma de poder del pasado. Nadie es grande o pequeño, por lo menos definitivamente; esto depende de la rapidez y oportunidad de uso de aquellos recursos.

El otro frente a considerar es la capacidad competitiva en función del propio interior y sus eventuales cambios necesarios, ya que se podría, hipotéticamente, comprender el entorno pero disponer de una realidad interior no apta para desempeñarse en él. Aquí aparecen distintas áreas o tópicos en los cuales habría que hacer foco: la cultura y valores, la gestión integral de las personas (el capital humano), misión y visión, política de calidad, procesos internos y su control, procedimientos y normativa, la organización estructural, niveles de decisión estratégica, burocracia interna, desarrollo de proveedores, clientes (sus necesidades y satisfacción), futuros clientes, alianzas estratégicas necesarias, pertinencia en este mercado de productos y servicios ofrecidos, la construcción de la marca, su estima y consideración como uno de los mayores activos no tangibles empresariales. Todos y cada uno de ellos deben ser foco del diagnóstico empresarial. Roberto Rabouin, en su artículo "La pirámide virtual" (1998), analiza desde lo conceptual algunos de estos elementos, asimilándolos a los materiales con los cuales los modernos empresarios deben construir sus pirámides, asociándolos a las grandes obras con las cuales trascendieron los antiguos faraones egipcios. Allí queda claro que la marca empresarial es una construcción, resultante de gestionar en forma integral: recursos humanos, productos y servicios, y tecnología y clientes; todos sobre el gran fundamento que a modo de base constituyen la cultura y los valores.

## 2.2 El cambio y las personas

Si hay algo que aparece con nítida claridad en la gestión del cambio es que necesitamos contar con el apoyo de las personas. Sin ellas, el esfuerzo, la inversión y la ilusión serán clara y definitivamente inútiles. ¡Después de todo, qué cosa es una organización, si no su gente! Acaso se logrará su renovación porque se renueve su infraestructura, equipamiento, materia prima, proveedores o tecnología. Que estas cuestiones coadyuvan a la mejora y la renovación, es verdad, pero que no

son lo esencial es tan cierto como contundente. Admitido esto, queda claro que uno de los elementos centrales a considerar en la gestión del cambio es la conquista de las personas para que sean ellas mismas los protagonistas. A no ser que pretendamos renovar la organización prescindiendo de ellas, es claro que las necesitamos a favor del proceso de cambio. Veamos el siguiente fragmento de George Eliot, tomado de su novela *Felix Holt, the Radical* (1868):

Piense en cómo sería una partida de ajedrez si todas las piezas tuvieran pasiones e inteligencia... si usted no sólo se sintiera inseguro de las piezas de su adversario, sino también un tanto inseguro de las propias; si su caballo se deslizara por sí solo hacia un nuevo casillero; si el alfil, enojado con la torre, convenciera a sus peones de que abandonarían sus puestos, y si sus peones, que lo odian porque son peones, se alejaran de sus lugares y sobreviniera un jaque mate inesperado. Usted podría ser el más sagaz de los razonadores deductivos y, no obstante, sería derrotado por sus propios peones. Probablemente lo derrotarían si dependiera, con arrogancia, de su imaginación matemática, y si considerara con desdén a sus apasionadas piezas.

Toda estrategia es tan efectiva como su implementación. La implementación, como sabe cualquier general, depende en extremo de la colaboración entusiasta de los seres humanos.

Es preciso comenzar el proceso con una clara estrategia de conquista de las voluntades; son demasiadas las cuestiones adversas a afrontar en el proceso como para agregar la generación, por omisión, de la resistencia de las personas, lo que puede hacer fracasar el total. En ocasiones, la resistencia se origina en la torpeza de no partir de la premisa de que el proceso debe ser hecho con la gente y no contra ella, a través de mecanismos de consenso.

Así, entre los elementos que pueden generar mayor resistencia, se puede mencionar la falta de información sobre qué es lo que se va a encarar, cuál es la razón del cambio y hacia dónde se irá. La propuesta es gestionar a las personas de la organización sobre la base de su propio éxito. Si quienes conducen el proceso comulgan con este postulado y así lo transmiten, no queda duda de que el resultado sea el éxito.

En orden a la gestión eficaz de las personas, existen actitudes negativas ante los procesos de cambio que resulta conveniente conocer de antemano, ya que son de esperar, y es necesario prever en consecuencia. La Tabla 5.2 ofrece un detalle de ellas:

**Tabla 5.2** ALGUNAS ACTITUDES CONTRARIAS AL CAMBIO

ACTITUD	PROBABLE CAUSAL
Indiferencia	Falta de ilusión
Desinterés, apatía	Visión superficial
Falta de compromiso	Carencia de incentivos. Falta de expectativas
Actitud conformista, pasividad	Actividades rutinarias, repetitivas. Acostumbramiento
Persecución	Falta de información y transparencia
Falta de actualización, pereza	Enemistad con la tecnología
Futuro incierto, <i>¡no hay futuro!</i>	Falta de capacitación
Desesperanza, fatalidad	Percepción del cambio como amenaza

### 3 TIPOS DE PERSONAS Y REACCIONES

Al enfrentar procesos de cambio, los especialistas destacan algunas tipologías de personas a modo de estereotipos, que son tendencias de comportamiento ante situaciones de cambio, y resulta de suma utilidad tenerlas en cuenta, pues lo que se está buscando, como se dijo con anterioridad, es conservar a las personas y no perderlas; de otro modo, si simplemente se tratara de eliminar a quienes fueran adversos al cambio, sería innecesario estudiar y preocuparse por la gestión de este.

Por ello, quienes encabezan estos procesos deben saber que se encontrarán con algunos o todos estos estereotipos, que no siempre se presentan en forma pura, sino que podrán aparecer rasgos combinados con ciertas tendencias dominantes. En estos casos se debe tener en cuenta que será necesaria la asistencia profesional de un especialista en psicología y en *coaching* directo y personalizado, acompañando el trabajo de líderes para crear fortaleza y ser referencia de aquellas personas más vulnerables.

Aunque es obvio, se debe tener en cuenta que las personas somos diferentes, pensamos y sentimos en forma diversa. Luego, gestionar personas implica conocerlas para saber cómo actuar en cada caso. No tener esto en cuenta llevaría a la enorme simplificación de creer que se puede establecer una especie de receta general o universal con la seguridad de que todos han de reaccionar de igual modo. Por exceder el propósito de este trabajo, sólo se mencionan algunas tipologías y tendencias asociadas también típicas: enojado-violento, conservador, superficial-oportunista, preocupado, acorralado, figurones, decepcionados, líder.

## 4 HABILIDADES PARA GESTIONAR

Una enorme dificultad con la que se enfrentan quienes conducen procesos de cambio es su propio concepto de valía de las personas que en ese momento forman la organización. Es común que los referentes se quejen del nivel de las personas de las que disponen, sosteniendo que con ellas es muy difícil lograr procesos, productos o servicios de excelencia. Dejando en evidencia que no se cree en la capacidad de las actuales personas de la organización, esta falta de confianza es una adversidad del camino.

Este tipo de mentalidades sigue dentro del pensamiento que tuvo éxito o estuvo moda en el pasado, pero que hoy es evidente que resulta anacrónico. Recordemos lo que antes se dijo de los paradigmas, los juegos y sus reglas; no se puede gestionar en el marco del siglo XXI con criterios de principios del siglo XX y creados en el XIX. Nos referimos a un importante cúmulo de ideas que propuso la generación cuyo mayor referente es Frederick Winslow Taylor. Hoy los escenarios son en extremo diferentes. Esas ideas como métodos de gestión, en la práctica, significaron miedo, presión y temor. Resulta increíble que hoy todavía esta visión siga teniendo vigencia, si bien no desde la declaración, si desde lo conceptual, lo que queda en evidencia en el modo de considerar a las personas. Es más, se suelen usar herramientas modernas de gestión, pero imbuidas de aquel pensamiento.

Es necesario, entonces, abandonar estos antiguos paradigmas y pasar a gestionar desde la confianza y la libertad; de este modo, todos estarán del mismo lado; dirigentes y dirigidos comenzarán a sentir que son de un mismo equipo. Postulamos que esto forma parte esencial de las condiciones más propicias para dejar libre la creatividad de las personas.

Claro que esto obliga al trabajo cercano y dedicado a las personas, lo cual de algún modo cambia el foco del trabajo que históricamente han desarrollado muchos gerentes o responsables, para quienes el desarrollo de las personas no ha sido tarea prioritaria, y a veces incluso han pensado que no les atañía, quedando ellas, en consecuencia, abandonadas. Por ello, proponemos este nuevo foco para la gerencia, pasando a ser gerencia de personas y no de áreas en el sentido estructural. De este modo, la gestión de las personas pasa a ser la primera de las actividades de los gerentes, lo cual lleva a que ellos mismos deban formarse para creer en ella y ejercerla con eficacia. A veces se escucha decir: “El tema de las relaciones humanas no es un tema de un gerente”, “yo no estoy aquí para atender cuestiones personales”, “mi cargo no es para andar detrás de las personas, viendo qué les pasa”. Estas o semejantes expresiones parecen olvidar que se gestiona con seres humanos y no con máquinas.

## **4.1 Qué es necesario saber para gestionar el cambio eficazmente**

Existen algunas competencias que podríamos catalogar como básicas para quienes deseen gestionar eficazmente un proceso de cambio: aprender a aprender, aprender a gestionar el cambio y aprender a innovar. En todas está presente la palabra aprender. Por lo tanto, se parte de que es necesario aprender para gestionar el cambio; luego, quizás debamos mencionar la que resulta una condición previa para conseguirlo: la actitud. Podemos decir que es una condición esencial de partida, a tal punto, que la actitud en muchos casos suplente algunas deficiencias de otros elementos.

### **4.1.1 Aprender a aprender**

Una de las primeras cuestiones a tener en cuenta para quienes quieren gestionar el cambio en sus organizaciones es desarrollar esta habilidad, es decir, ser capaces de vaciar el contenido de lo aprendido a la fecha, ya que este es el único modo de renovar conocimientos y mentalidad. Esto es, romper, abandonar antiguos paradigmas y generar una nueva cultura, una cultura proclive y proactiva ante las evidentes circunstancias de que el cambio es permanente, y, fundamentos mediante, rendirse a ellas. No es poco el desafío, al contrario, es enorme y reclama una formidable fortaleza personal; pensemos que estamos hablando de personas que han sido formadas en culturas con las que sienten seguridad, que son a veces contrarias a las necesarias actualmente.

Igual a un recipiente que es útil cuando está vacío, ya que cuando está lleno está ocupado, del mismo modo, para aprender, nuestra mente necesita vaciarse de su contenido, de todo lo que ha reinado en ella durante mucho tiempo, generando y respaldando nuestras acciones; obramos según pensamos, luego es obvio que no podemos retener porcentajes o partes de lo antiguo porque condiciona lo nuevo. Esto requiere valentía y fortaleza interior, acompañadas por la virtud y humildad para estar siempre recomenzando.

Quien se pone en la postura de que nada tiene que aprender, que ya lo sabe todo, seguro nada aprenderá, tiene su recipiente lleno: nada cabe en él, uno de los elementos que lo llena es la soberbia, contrario a la humildad necesaria. De igual modo, la sencillez o simpleza hace que las personas nos preguntemos con cierta inocencia sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos, y desde esa misma postura nos repreguntemos si no habrá otros modos, si no estaremos equivocados, si no será posible que otros nos ayuden y nos enseñen. Al respecto, parece importante decir que ninguna autoridad se desgasta o empaña por decir y admitir ignorancia sobre algo. Por el contrario, ese es el momento en que la copa se vacía y está de nuevo lista para recibir y así renovar su servicio.

A propósito de esto, puede ser interesante considerar una frase contenida en *El libro de la Nada* (2001, p. 105), de Osho, donde opina sobre la mente: “Un espejo refleja y de nuevo se vacía..., de nuevo está listo para recibir. Un espejo está siempre dispuesto a recibir porque nunca se queda apegado a nada. El espejo no opina. La mente, en cambio, tiene muchas opiniones, y debido a ese muro de opiniones nunca será capaz de llegar a la verdad”.

Se puede agregar que, como decíamos, son necesarias algunas condiciones

Humildad (reinventarse, abandonando la seguridad del pasado). Abandono (opiniones, sentencias, prejuicios), la verdad se busca. No se posee.

Ser humano y trabajo, 2006

Esto invita a considerar nuestra propia postura y seguridades en relación al aprendizaje, nuestro propio aprendizaje. Lamentablemente, en algunos casos se encuentra personas –incluso aquellas que desempeñan cargos directivos– que consideran que ya no tienen nada que aprender. Peligrosa tentación esta, que suele incrementarse cuando se tienen ciertos éxitos, sobre todo económicos, perdiendo de vista que se puede estar siendo exitoso para este momento y en este escenario; pero, como ya hemos dicho, los escenarios y en consecuencia las habilidades que ellos requieren para ser exitosos son constantemente cambiantes. Seguro todos hemos conocido organizaciones muy exitosas en un pasado no tan lejano y que hoy, como era previsible, ya no existen. Aunque resulte tal vez duro y hasta chocante, podríamos decir que la soberbia es una peligrosa compañera de viaje en cualquier actividad de que se trate.

Es necesario reinventarse cada día y ver qué es lo que hoy debemos saber para poder estar adaptados en tiempo real, de lo contrario, correremos el riesgo de no disponer de los conocimientos necesarios para esta actualidad.

Los analfabetos de este siglo no son aquellos que no saben leer ni escribir, sino aquellos que no pueden aprender, desaprender y volver a aprender.

Alvin Toffler

#### **4.1.2 Aprender a gestionar el cambio**

Resulta difícil poder generar un método o aun una especie de receta o fórmula infalible y certera que permita a una persona aprender a gestionar el cambio. Las organizaciones, incluso siendo de la misma naturaleza, son casi todas ellas distintas, no sólo por su composición, estructura, tecnología, mercado u otras consideraciones, sino fundamentalmente porque las personas que las constituyen son esencialmente distintas. Si existe una variable compleja en la gestión de las organizaciones, esa es la que corresponde a las personas, aunque se tratara de

organizaciones similares que estuvieran en el mismo sector del mercado; cada una de ellas puede representar mundos totalmente diferentes. Luego, al momento de gestionar un cambio, lo que en una podría ser exitoso, tal vez, en otra no lo sea tanto e incluso resulte contraproducente.

Sí parece factible ir aprendiendo a gestionar el cambio con el cambio mismo. Para ello, partiremos de la primera condición o habilidad estudiada: todo gestor de cambio debe estar dispuesto a aprender, tener curiosidad, deseo de lo nuevo, de búsqueda y un gran sentido de apertura, que es creador de amplitud de criterios. Deseos y fuerte convicción de que el cambio es posible, y la firme voluntad de encararlo y personificarlo. Él mismo se convierte en referente. Muchas veces el camino se descubre al andar, y este ofrece señales que surgen de aciertos y desaciertos.

La pérdida de competitividad, que suele mover a las empresas a producir cambios, normalmente se debe a un cúmulo de razones, pero una de las más poderosas es la falta de liderazgo de su alta dirección. Precisamente esto explicaría por qué aquellas organizaciones con mejor conducción y fuerte liderazgo son las que menos dificultad presentan ante las diferentes situaciones de cambio, pues su propia alta dirección es la primera protagonista e impulsora de este. Una conducción que de verdad lidera está siempre con actitud proactiva. Aprender a gestionar el cambio supone: liderazgo, pasión y entusiasmo, pero también manejo adecuado de habilidades, como la de generar consensos y conquistar voluntades, para lo cual, como es obvio, se deberá disponer de una fuerte voluntad y vocación por la comunicación, creer en ella como herramienta eficaz de convocatoria al seguimiento de propuestas e ideales que implican grandes desafíos.

Es importante destacar que algunos *managers* no consideran a estas tareas –a las cuales se las considera despectivamente “blandas”– como parte de su función al frente de grupos o equipos de trabajo. Este es un paradigma a superar, y que tiene que ver, probablemente, con el concepto de autoridad que se tenga. En efecto, para muchas mentalidades, la autoridad es sinónimo de distancia, de jerarquía, de estatus, de niveles diferentes; por lo tanto, las actividades propias del acercamiento y de la conquista de las voluntades no forman parte de su agenda. Muchos gerentes siguen hoy pensando que se gestiona sólo a través de lo que se denomina componentes duros: indicadores, desempeños, objetivos, metas, porcentajes y otros; mientras que sienten verdadera aversión por los denominados componentes blandos. No obstante, en una reciente publicación de Richard Whiteley (citado por la revista *Gestión*, 2006, p. 10) se puede leer: “Muchos ejecutivos desprecian los componentes ‘blandos’, como el amor, la magia y la diversión, pero estamos aprendiendo que, a menudo, son los más importantes. En una reciente investigación, descubrimos que tenían mayor incidencia en el rendimiento que los ‘duros’, como fijar objetivos y medir desempeños”

Esta, como otras, son señales inequívocas de que es necesaria en el *management* de hoy la incorporación de estas “nuevas” habilidades si se quiere de verdad conquistar voluntades. Para ello, es necesario perder el temor de mostrarse como seres humanos, con debilidades, contrariando la antigua imagen del jefe que todo lo sabe, distante del resto, que nunca se equivoca, que “baja línea”. Hoy, hacen falta verdaderos líderes humanos, comprometidos, coherentes, capaces de generar consenso, legitimando de este modo su autoridad. Es necesario superar el temor de perder autoridad por ser falible; todo ser humano lo es.

Parece difícil afirmar que alguien sabe definitivamente gestionar el cambio; tendrá quizás en su experiencia haber gestionado un determinado cambio, en una determinada organización, pero con eso no se podría decir que sabe gestionar cualquier cambio, en cualquier empresa y en cualquier escenario. La conclusión parece clara. Se puede tomar experiencia de casos de gestión exitosa de cambio de determinadas organizaciones, de personas o de bibliografía especializada, pero sólo como información; de ninguna forma hay que tomarlo como fórmula infalible.

No obstante, lo que sí parece conveniente analizar de estos casos exitosos es el nivel de desempeño y las habilidades desplegadas por quienes los han conducido. Sólo para mencionar uno de los casos más renombrados, podríamos tomar el de General Electric, la gigante de la energía de EE. UU., cuyo proceso estuvo a cargo del mundialmente reconocido Jack Welch<sup>1</sup>, quien nos muestra cómo ser un líder exitoso en medio de un proceso gigantesco, con enormes riesgos, en una estructura de notables proporciones –5.000 gerentes–. A través de algunas dotes humanas personales sorprendentes, como la simpleza, la humildad, la entrega, la ilusión, la perseverancia y firmeza en sus convicciones y, sobre todo, con el uso de una gran herramienta –la confianza en sí mismo y en la propia gente–, condujo al éxito a una organización cuyo proceso de cambio cultural llegó a alcanzar una década.

Cambio de cultura, innovación, aprendizaje y autoaprendizaje de la gestión del cambio; este caso ofrece una interesante imagen de una experiencia de cambio exitosa, pero, sobre todo, brinda un riquísimo abanico de adversidades, hallazgos, herramientas, imprevistos y reacciones de las personas ante el cambio. De este modo, da ánimo a quienes deban enfrentar este tipo de procesos, ya que si ha sido posible movilizar a este gigante *aggiornándolo*, seguro es posible en organizaciones semejantes, y con mucha más razón en aquellas de menor envergadura por estructura o complejidad.

<sup>1</sup> Jack Welch gestionó el proceso de cambio gigantesco de General Electric, llevándola a logros extraordinarios y haciendo un despliegue memorable de dotes personales, empleando desde una enorme firmeza –sosteniendo el pulso firme en los peores momentos y ante las decisiones más importantes, como fue la de despedir a una serie de gerentes que él llamó tipo IV, que si bien cumplían pautas financieras al frente de sus unidades, no habían adquirido la nueva cultura por él impulsada– hasta mostrarse humilde y ser capaz de tomar el ejemplo –*benchmarking*– de pequeñas unidades a las cuales visitó para aprender modelos de gestión, mostrando una enorme capacidad de escucha. El análisis del caso en detalle se puede encontrar en *El manual del cambio para líderes*, de Conger, Spreitzer y Lawler.

### 4.1.3 Aprender a innovar

Este aspecto de la gestión del cambio parece estar muy emparentado con lo dicho al comienzo del capítulo, relativo a las actitudes personales frente a las realidades que hoy presentan escenarios en permanente movimiento. La innovación representa un excelente signo y símbolo de la vida misma. Qué cosa es esta sino movimiento y dinamismo cambiante. Pero, a decir verdad, no es muy frecuente que las personas tengamos tendencia a la innovación y al cambio de modo natural; más bien, la tendencia que presentamos se orienta a lo estable. Incluso dentro de la mejora continua, uno de los estados buscados es la estandarización, es decir, lo institucional, lo logrado, probado y, consecuentemente, la invitación a establecerlo como permanente, lo que de ahora en adelante se debe hacer. Luego, hay una especie de difícil equilibrio a lograr entre estandarizar e innovar, contra la tendencia, reiteramos, a no innovar ante lo logrado y probado.

Recobra gran valor considerar aquí que, en la actualidad, el cambio es permanente, de modo contrario a otras épocas, cuando el medio social, los mercados y la industria en que se desempeñaba una organización eran muy estables y a veces estáticos, lo que permitía realizar, de ser necesarios, pequeños retoques. Hoy es imposible pensarlo así; hoy tenemos una dinámica que es imperativa en relación al cambio y la innovación; innovar puede ser la diferencia. No debemos olvidar que quien innova genera un nuevo estándar, y con ello pasa a liderar su mercado, a veces el sector y, por qué no, la propia industria. De otro modo, sólo queda ir detrás de los pioneros innovadores.

Pero la innovación no es algo producto de la generación espontánea, más bien es el fruto de organizaciones que generan un medio proclive a ella; es verdad que hay personas naturalmente inclinadas a producir innovaciones en su quehacer diario, pero en rigor, y refiriéndonos al conjunto y al común de la gente, es necesario trabajar sobre el aspecto motivacional, y además crear los contextos necesarios para que las personas desarrollen esta capacidad. Cada uno en lo que hace es capaz de generar innovaciones; quién mejor que los que tienen una determinada actividad para innovarla. Para eso deben existir condiciones e incentivos, de otro modo, la chatura de la rutina comienza a reinar en cada uno, haciendo que nos conformemos cada vez con menos. Es decir, para la innovación son necesarias personas y organizaciones que quieran desarrollar y vivir esta habilidad.

Esta capacidad hay que movilizarla; para ello las organizaciones deberán ser pensadas y dispuestas creando y trabajando dentro de su cultura y valores la innovación como una constante. Es el origen, pero también debe llegar a los presupuestos para disponer de capacitación, desarrollo, investigación y programas apoyados institucionalmente. No sirve decir que esta organización promueve la creatividad y la innovación, sino que crea los medios y la forma para que así sea.

Una sana y bien gestionada inquietud en torno de la innovación logra un equilibrio entre los deseos de innovar y la necesaria estabilidad, que significa la permanencia competitiva de la organización en su medio. No se es una organización para innovar e innovar, como si eso fuera su actividad propia; lo que aquí se propone es una actitud de permanente innovación y vanguardia que permita estar en lo propio, pensando cómo hacerlo mejor, dentro del equilibrio de un paradigma estable e innovador. Lo que debe reinar en toda organización viva es el espíritu innovador que destruye el triste “aquí las cosas siempre se hicieron así”, que esconde la otra terrible frase “no hay nada que inventar”. Si fuera así, el mundo estaría detenido. Afortunadamente, muchos demuestran lo contrario. ¡Ellos son los que lideran!

Se puede resistir la invasión de un ejército, pero no la de una idea cuya hora ha llegado.

Víctor Hugo

## 5 ELEMENTOS CONTRARIOS A LA GESTIÓN EFICAZ DEL CAMBIO

### 5.1 Poca claridad y compromiso de parte de la alta dirección

Aquí nos encontramos con el punto de génesis para llevar adelante un proceso de cambio. Nótese que no hemos dicho exitoso, sino sólo para llevarlo adelante. En efecto, es esta una condición sine qua non. De no mediar un compromiso firme de parte de la alta dirección, es virtualmente imposible poder desarrollar algún proyecto de cambio o renovación institucional.

En simultáneo con esta condición, o formando parte de ella, se debería aclarar que cuando se trate de una conducción colegiada, es igualmente necesario un total acuerdo de quienes conducen; de lo contrario, no sería extraño que al comenzar a desarrollar el proyecto, y ante algunas dificultades propias del camino, comiencen a hacerse notorias *ciertas diferencias* entre estas personas, que terminan conspirando contra la propuesta. Bien advierte Peter Senge, sobre esa especie de batalla que se instala entre promotores y limitantes, que si surgieran diferencias entre quienes conducen, es evidente que alimentará con fuerza las parcialidades aludidas, haciéndolas cada vez más pronunciadas.

Esta conspiración termina consumiendo energías que se pierden para el proceso de cambio y también para los propios procesos de realización de la empresa, y necesariamente distraen al propio frente interno en el trabajo diario. Imaginemos que se tratara de un ejército en combate, en el cual surgiera una disputa entre la propia tropa o entre los generales; esto terminaría reduciendo su capacidad de lucha y pronto sería presa fácil del enemigo. De igual modo, nos hace poner

nuevamente la mirada en aquel pasaje del libro de George Eliot, *Félix Holt, the Radical*, citado en el punto 2.2. Por si hiciera falta reforzar este concepto recordemos aquella frase evangélica: “Todo reino dividido perecerá” (Biblia de Jerusalén, 1975).

## 5.2 Falta de coherencia de la AD y mandos medios

Este es otro elemento que incide en la cohesión y unidad de pensamiento de quienes conducen, y se orienta en la dirección del punto anterior. Quizás ya no sea una cuestión de diferencias filosóficas o de criterios prácticos, sino falta de comunicación entre niveles. Esto trae consigo un problema clásico: la aparición de estrategias diferentes según los niveles estructurales, dando por resultado lo que se podría definir como una estrategia organizacional *descentrada*. Deja en evidencia que la comunicación interna no existe o no es una prioridad. Mal comienzo para un proceso de cambio que supone la movilización de profundos temas en lo esencial de la empresa.

Es probable que cuando las distancias y diferencias entre niveles se acentúe por este efecto, se tendrá altas direcciones que visionen imposibles, casi al borde de la alucinación; mandos medios que generan sus propias estrategias descentradas, mientras las instancias operativas hacen lo que pueden. Esta falta de coherencia es incompatible con un proceso de cambio.

## 5.3 Comunicación eficaz y oportuna

Los procesos de cambio están envueltos en incertidumbres propias del desconocimiento sobre qué vendrá. Cuando se comienza a hablar de que se vienen cambios comienza en simultáneo la generación del rumor, con buena y mala intención. Normalmente, se origina como un proceso de autodefensa y a modo de primeras resistencias ante lo desconocido. Los rumores son sobre todo alimentados por aquellas personas más incómodas o amenazadas, los que presumen que tienen más que perder, o por quienes tienen perfiles más susceptibles y, naturalmente, sienten mayor aversión a la toma de riesgos.

Una eficaz gestión del cambio comienza con una excelente estrategia de comunicación; esta deberá ser una de las primeras tareas a encarar por quien conduce. Qué se va a comunicar, por qué medios, cómo se hará, en qué tiempos, qué se comunicará en cada etapa. Son varios los elementos a tomar y tener en cuenta. Es necesario que la comunicación preceda a la acción, de lo contrario será justificación, y esto siempre genera mayores posibilidades de resistencia; la consigna es comunicar antes que justificar.

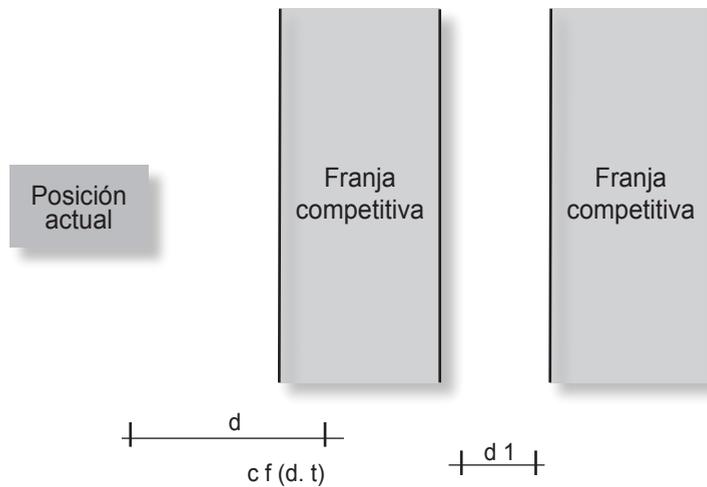
Resultan favorables en este sentido: transparencia, honestidad, sinceridad y, sobre todo, la coherencia que siempre se espera y demanda a quienes conducen.

A nadie pasa inadvertida aquella situación en la que existen actitudes de incoherencia entre el discurso y la acción proveniente de la alta dirección. Siempre que exista coherencia, las personas sabrán disculpar ciertos errores de la marcha; pero cuando no es así, esto de inmediato se convierte en foco y fuente de resistencias presentes y futuras.

## 6 ELEMENTOS A TENER EN CUENTA EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

### 6.1 Movilidad de los escenarios

**Figura 5.1** LA FRANJA DE COMPETITIVIDAD



De acuerdo a lo que se ha esquematizado en la Figura 5.1, las empresas u organizaciones suelen encontrarse en determinados estados en los cuales han perdido competitividad, quedando fuera de la llamada franja de competitividad; esta distancia es lo que estaría dando la magnitud del cambio a encarar. En efecto, se dice metafóricamente que se está a una determinada distancia, por lo tanto el cambio se hará en función de la distancia y del tiempo que demande, en su caso particular, alcanzar la franja competitiva; algunos autores lo llaman el *gap*<sup>2</sup> competitivo.

Fredy Koffman (2001) dice: "Conocer la distancia entre lo que somos y lo que queremos ser es un buen comienzo para cambiar".

<sup>2</sup> Del inglés, "espacio" o "huevo".

La eliminación de esta distancia dependerá del estado actual de la empresa, de su disposición para cambiar las convicciones de su alta dirección y del liderazgo de esta. Asumamos que ella sea exitosamente salvada y que se llegue de nuevo a la franja competitiva. Podríamos decir que esta es una buena nueva para la organización, pero de inmediato debemos decir que debe asumir que los actuales escenarios tienen un dinamismo y cambio permanente; la anhelada franja competitiva se mueve en forma continua. Luego, si el cambio constante es la situación permanente, ya no podemos suponer que se puede producir un *aggiornamento* de una empresa por determinados medios y que con ello se encuentra renovada, redimida para el nuevo escenario y para siempre. Quien piense de este modo estará equivocado y el propio mercado se lo hará saber con dureza, mostrándole que ya no es competitivo.

En el escenario de hoy, y seguramente con mayor razón del futuro, la constante es el cambio, es decir, el cambio permanente. Esto es en el presente, y suponemos que será más acentuado en el futuro. No sólo se debe asumir que se debe producir un determinado cambio, sino querer el cambio permanente como nuevo escenario. Es obvio que sólo quienes se adapten serán quienes sobrevivirán.

Todo parece indicar que las mayores posibilidades del mercado, si no todas, para las empresas y para los individuos, serán de quienes mejor interpreten y se desempeñen en este mundo de cambio permanente. En esta línea, podríamos decir que particularmente aquellos que sean capaces de anticipar el futuro, de visionarlo, serán quienes tengan las mayores posibilidades. Por el contrario, ningún nostálgico del pasado será apto para el medio competitivo en el que estamos, y su eliminación del mercado es sólo cuestión de tiempo.

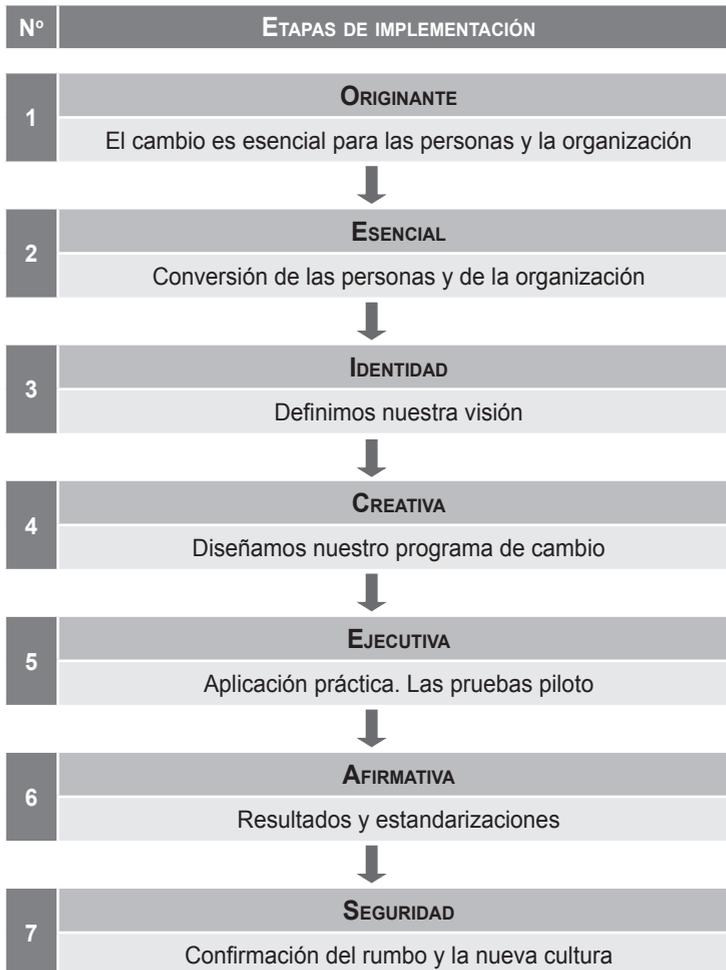
Sobre el asunto, en todas partes sobran los ejemplos; muchos no han visto o no han querido ver esta realidad competitiva, cambiante, y simplemente ya no existen, se han reducido o están en vías de extinción. Esto se aplica por igual a empresas y a organizaciones sin fines de lucro. Sobran testimonios de grandes industrias o comercios que en su momento fueron sinónimo de determinados productos y hoy sólo son un recuerdo. Uno de los errores más frecuentes fue creer que tenían los clientes cautivos, asegurados para siempre, y la ilusión antigua de creer que eran ellos y no sus clientes quienes definían calidad y atributos de valor; de creer que hacían un favor a los clientes por ofrecerles sus productos o servicios. Hoy todos admitimos al cliente como *gran infiel*, que por muy poco *cruza la calle*, en algunos casos para siempre, olvidando en forma ingrata ¡años de buenas atenciones! Aunque parezca extraño desde lo racional, hoy todavía hay organizaciones que siguen mirando más para adentro que para afuera.

## 7 UN MODELO PROPUESTO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

### 7.1 El modelo. Introducción

Se propone un modelo para la gestión del cambio organizacional. Consta de siete etapas secuenciales. La Figura 5.2 ofrece un esquema simple con número, nombre y objetivo de cada etapa.

**Figura 5.2** ETAPAS DEL MODELO



## 7.2 Funcionamiento del modelo. Modo de implementación

En términos generales, existen tres modalidades de implementación del cambio organizacional, nominadas de acuerdo al sentido de avance este. Descendente cuando se impulsa desde los niveles superiores de la estructura hacia abajo, con el concepto de que la organización es un todo virtualmente hermético o cerrado, gráficamente una máquina. La ascendente, con sentido inverso, va desde el seno de la organización hacia los niveles superiores; se considera a la organización como un ser vivo. Finalmente, la tercera modalidad, a la que se suele denominar modelo sincrético o mixto, conjuga cuestiones de las dos anteriores. El modelo propuesto contiene las características de este último.

### a) Elementos de partida

El modelo plantea en su objetivo el cambio o transformación, más aún, la conversión de las personas y, con ellas, de la propia organización; esto no se producirá por efecto del deseo o en forma espontánea, sino que será el fruto de la aplicación de un plan que contenga: etapas, método, objetivos, metas, estrategias, tácticas y acciones concretas a desarrollar en cada instancia de que se trate.

A fin de dar comienzo a una implementación eficaz, deberemos considerar algunos elementos que resultan indispensables para sustentarla. El primero de ellos es precisamente que la implementación se sustenta en una estructura o esqueleto que la soporte. Para el modelo, este elemento lo constituyen los líderes de que dispone la propia organización; tanto los que lo son por propia evidencia como aquellos que están en estado potencial y que será necesario sacar a la superficie. El otro elemento sostén lo constituyen las comunidades de sustento, fruto de la transformación de los equipos de trabajo de las áreas, que pasarán a este nuevo formato. El modelo distingue también como elementos de soporte a campeones y mentores; los primeros son los abanderados, la cara feliz del proceso, quienes con su entusiasmo son capaces de contagiar al resto; los otros son los facilitadores, que incluso podrán ser externos y que se suman al equipo de trabajo. Para llevar adelante un proceso de esta envergadura es necesario contar con un equipo con la solidez y contundencia de su capacidad intelectual, y con el carisma necesario para sostener implementaciones que siempre demandan importantes tiempos.

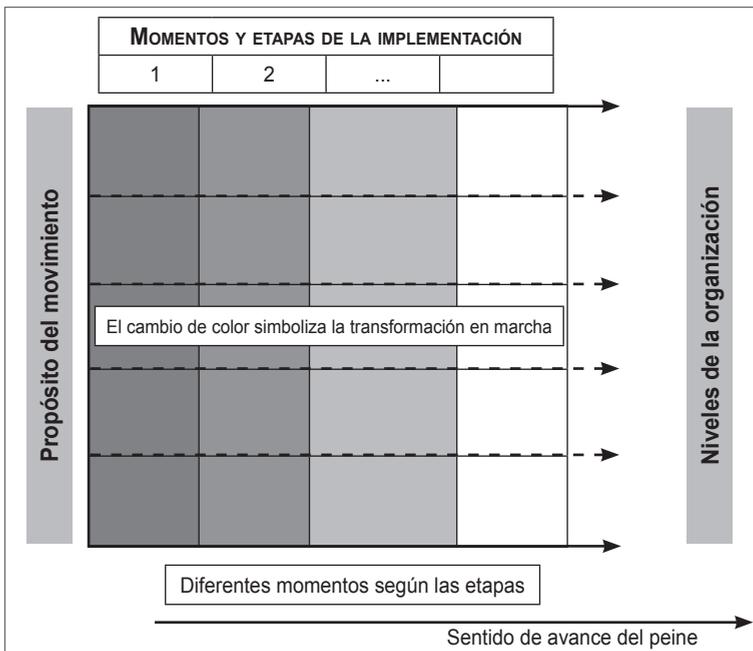
Ya se mencionó que el elemento necesario y condición sine qua non para el éxito es el compromiso de la alta dirección. Para lograrlo, es necesario que ella esté representada e involucrada plenamente, para lo cual el propio número uno deberá encabezar el proceso; no obstante, debido a que de él depende la organización toda, debería nombrarse un representante que sea parte de la alta dirección y con acceso directo a ella; es decir, una persona con poder real y no formal. Sin poder, no es posible hacer ninguna transformación.

El trabajo de cambio –conversión para el modelo– supone en primer lugar la detección de líderes y a continuación un trabajo de conquista, capacitación y enrolamiento con los valores y visión del modelo; luego, y con su apoyo, idéntico contenido se traslada a las comunidades de sustento. El modo de transformación es el trabajo que el modelo propone para cada una de sus etapas, bajo distintas instancias participativas y de consenso.

**b) Implementación. El ataque horizontal**

Para la implementación del modelo proponemos una particular forma de abordaje, a la que denominaremos de ataque horizontal, tomando su nombre de la forma en que la organización es abordada o “atacada” en función de sus estratos o niveles jerárquicos (Figura 5.3). La implementación parte de considerar una estructura organizacional con niveles determinados, variables según los distintos formatos, que en general van de presidencia a niveles operativos.

**Figura 5.3 EL ATAQUE HORIZONTAL**



La estrategia es generar un ataque horizontal tipo *peine*, que avanza en su seno. Cada *diente* del peine alcanza y se ubica en un nivel de esta. Todo el peine, en forma rígida, se desplaza horizontalmente, desplegando las distintas etapas del

plan hasta cumplir los objetivos determinados en ellas. Son propósitos de esta estrategia: llegar en simultáneo con acciones a toda la organización, disminuir niveles de ansiedad, evitar esperas en niveles profundos, dar sensación de conjunto, atenuar resistencia y temores asociados a desconocimientos, reducir tiempos de implementación, unificar mensaje y movilizar la organización al unísono y en tiempo real.

### **7.3 Descripción de las etapas. Interpretación global**

En la Figura 5.2 se puede apreciar, de modo simple, cada una de las etapas propuestas con la pretensión buscada. A continuación se ofrece un detalle más exhaustivo.

#### **7.3.1 Originante**

El punto de partida considera a la organización en lo que podríamos denominar estado original, distinguiéndose en ella algunas características: insatisfacciones varias, baja productividad, mal humor interior, pérdida de mercado, incertidumbre creciente, indiferencia, desgano, desmotivación, ausentismo creciente, pérdida del sentido de pertenencia, productos y servicios no conformes, reiteración de errores, pérdida de clientes, reclamos constantes, inconformismo laboral, entorno crecientemente desfavorable, pérdida del conocimiento, desactualización tecnológica.

Se los podría definir como *signos preocupantes* e incluso *alarmantes*. Aparecen algunos –sólo algunos–, en mayor o menor medida, en pequeños grupos o varios en simultáneo. Según el nivel del deterioro acumulado, podrán o no ser detectados por los responsables de áreas o sectores. Parece importante decir que quienes dirigen forman un todo con la realidad organizacional, son responsables directos de las situaciones de degradación y, en algunos casos, pueden mimetizarse con ellas y, por qué no, tolerarlas. Esto explicaría por qué en ocasiones se llega a extremos tan comprometidos.

Aunque parezca exagerado, existen organizaciones, con o sin fines de lucro, en las cuales quienes dirigen carecen de elementos de juicio que permitan actuar de modo preventivo para evitar llegar a situaciones comprometidas. No obstante, aun en las más remisas, existe información que se podría utilizar como indicadores; con su interpretación se puede detectar que ciertas variables no están en orden: resultado de ventas, índices de costo interno y reclamos. En las sin fines de lucro, sus equivalentes son: desmotivación, escaso compromiso de la membresía, faltas a las obligaciones societarias, lentitud resolutive, estancamientos, problemas crónicos y otros.

Se percibe aquí efectos –y no causas– que alertan; ello indica una primera evidencia preocupante: no se dispone de un método de gestión preventivo. Si la situación es muy comprometida, obliga a intervenciones inmediatas que, como es obvio, implican mayor grado de riesgo que las atacadas con oportunidad; estas otorgan mayor fortaleza, certidumbre y confianza ante el desafío; por ello, si el cambio es intencional por oportuno, las posibilidades de éxito son mayores que cuando alguna situación fuerza su inmediatez.

El tema por excelencia y casi excluyente que moviliza a responsables hacia mejoras está referido a los resultados económicos; no obstante, estos no debieran ser concebidos en forma aislada de la ecología de la organización. Luego, considerando esto, un importante desafío es la capacitación permanente de responsables con el fin de abandonar la intuición y valerse de herramientas de gestión que les permitan ser precisamente oportunos, ojalá proactivos e identificar problemas en forma preventiva. Las mediciones en el estado originante dan la posibilidad de evaluar el grado de compromiso de competitividad. Una organización en este estado, es decir, estancada, se podría definir como organización *gris*. La aplicación del modelo parte de la premisa de que la organización ha resuelto previamente encarar un proceso de cambio. En consecuencia, el comienzo involucra la firme convicción de los responsables de emprender este camino.

Para esta etapa, el modelo distingue dos fases definidas por la primera y segunda pasada del peine, dirigida a la alta dirección y al resto de los niveles directivos, respectivamente. A partir de la decisión del cambio, es necesario difundir en toda la organización, con adaptaciones convenientes, los fundamentos que llevan a encarar el proceso; este trabajo comienza en la propia alta dirección, extendiéndose luego al resto. Aunque las razones para el cambio sean evidentes, es útil favorecer su comprensión conceptual mediante el estudio de evidencias objetivas.

Dado que el compromiso de la alta dirección resulta esencial para el éxito de cualquier programa de cambio, la primera fase está destinada, precisamente, a esta instancia; pero de inmediato, a fin de no restar el beneficio del efecto sorpresa, se iniciará, con las adaptaciones que corresponda, la segunda fase, alcanzando los niveles siguientes. Esta etapa busca producir una fuerte toma de conciencia organizacional. Para lograrlo, se irá hacia una progresiva y profunda reflexión, basada en las evidencias a favor del cambio. Un gran recurso son los indicadores de desempeño, comenzando por los de contenido contundente, que inquieten por sus consecuencias en el futuro. En síntesis, el objetivo de la etapa es generar creciente preocupación sobre la actualidad y el futuro organizacional.

### 7.3.2 Esencial

Esta es la etapa más importante de todo el proceso y del modelo; si no se cumpliera acabadamente no sería factible alcanzar el objetivo final. A partir de la realidad que la organización presenta en la primera etapa, se debe disponer a afrontar la conversión de sí misma y de las personas. Al describir la etapa originante se le denominó gris, lo que se puede entender como que se encuentra en estado de quietud, en definitiva, con pérdida de competitividad. Se pretende ahora sacarla de ese estado. La transformación se propone a través de un nuevo paradigma, a expensas de un cambio cultural que comienza en esta etapa y se prolonga en toda la implementación, consolidándose en las siguientes. El trabajo comienza con el desarrollo de los pilares fundamentales del cambio: líderes, campeones, mentores, y como parte fundamental se apoya en el consenso.

Para lograrlo se extiende y generaliza la aplicación de las herramientas a todos los miembros de la organización. Esta etapa busca generar movimiento, despertar a las personas para conducirlos a un estado nuevo, caracterizado por un dinamismo contrapuesto a la quietud del pasado, hasta llevarlas al estado ideal, definido como tierra preparada.

Se espera que los valores del modelo, la movilidad generada por el liderazgo, la capacitación, los reconocimientos, las promociones y el despliegue de la totalidad de herramientas disponibles, sumados al tiempo necesario para los procesos personales, den el sustento y sobre todo la confianza a las personas para hacer que comience pronto a respirarse un nuevo clima organizacional, que servirá de motivador y movilizador. Otro logro de gran importancia a obtener en esta etapa es la formación de las comunidades de sustento, soporte de la propuesta. Esta etapa busca como objetivo nada menos que la transformación de las personas y la organización; es decir, su conversión, el abandono del ayer, a través del cambio de la cultura actual.

**Figura 5.4** PILARES DEL CAMBIO



Con esta etapa comenzará a aparecer la *nueva organización*, sobre la base de las nuevas personas. Es decir, personas renovadas o convertidas a la nueva cultura; se puede decir, entonces, que estarán transformadas. En rigor, sería más propio decir que en esta etapa se comienza el trabajo de conversión, que en adelante nunca terminará; es decir, será necesario hacer este trabajo en forma permanente. La transformación esperada se asienta sobre tres elementos: *conceptos, pedagogía y práctica*. Desde lo *conceptual*, se debe tener claridad de pensamiento sobre el proceso a desarrollar; poseer buen nivel *pedagógico* para poder transmitir en forma certera y entusiasta las ideas teóricas, y, finalmente, tener, desde lo *práctico*, capacidad de convertir en realidades concretas aquellas ideas de modo que produzcan frutos reales en las actividades que se puedan medir y exhibir.

Ninguna de estos elementos deberá faltar, se necesitan mutuamente. La Figura 5.4 esquematiza los pilares que sostienen el plan maestro de implementación, el que depende de ellos para su eficacia. Se muestra a la alta dirección como responsable de la transformación o conversión y al plan maestro de implementación como su herramienta. La meta, con claridad, es la conversión de las personas y de la propia organización.

Resulta importante quiénes lleven adelante la propuesta para su eficacia; de nada serviría desarrollar excelentes herramientas, técnicas, dinámicas y métodos si quienes la llevan adelante no logran transmitir el espíritu de conversión. A través del uso que se haga de la totalidad de las herramientas, de las animaciones y propuestas, se pretende que las personas lleguen a *vibrar* en una nueva frecuencia: la nueva cultura. Que ellos se la apropien, alimenten y sostengan.

Despertar las capacidades, motivar, generar deseos de superación, impulsar a la mejora, hacer descubrir potencialidades personales, es una aspiración que tiene que ver con la fundamentación y los recursos teóricos y prácticos. Esto siempre dependerá de la pericia y capacidad de quienes conducen la propuesta, de su fuerza, ímpetu y convicción. No existe herramienta que por sí sola sea capaz de lograr efecto alguno si no es adecuadamente utilizada.

Esto nos advierte acerca de la importancia de la preparación del equipo con el cual se encarará la tarea; existirá, por tanto, un tiempo fundamental y necesario dedicado a su motivación y preparación; todos deberán tener plena identidad con el modelo, sus pilares, valores y métodos. La etapa está decididamente marcada por la formación y capacitación; en rigor, la totalidad del modelo está caracterizado por esta distinción, en consonancia con los pilares: trabajo de motivación, promoción, mejoramiento, alistamiento, preparación, *coaching* y *mentoring* son constantes. Formar y capacitar son elementos centrales de la propuesta.

La etapa sigue la estructura típica del modelo. En la primera parte, se distinguen dos fases, la primera destinada a la formación de líderes y campeones, y la

segunda a la generalización al resto de la organización. Aquí ya se comienza a trabajar con la idea de equipos y por sectores, que cobrará fuerza en la formación de las comunidades de sustento. De hecho, gran parte de la etapa transcurre en consolidar esta modalidad y estilo.

### 7.3.3 Identidad

La etapa recibe esta denominación porque, sobre el terreno preparado que dejó la anterior, se avanza en el nuevo diseño para la organización. Es necesario que quienes conducen el proceso tengan claridad para la implementación; estos deben acompañar en la maduración y preparación del nuevo diseño, involucrando a las personas. Si el camino se transita en conjunto, que es el espíritu de la propuesta, es más factible lograr adhesión. Generada en el consenso, la propuesta tendrá la fuerza, legitimidad y validación necesaria para ser aceptada y acompañada. Es evidente que lo buscado es el involucramiento de todos, pero de modo genuino y real.

En esta etapa, es de prever que comiencen a tener un gran protagonismo las comunidades de sustento, líderes y campeones. Esta fuerza actúa dentro de la organización a modo de fermento, movilizándolo al todo, con la ventaja desde lo estratégico de actuar en forma simultánea y distribuida en todo su seno. Esta fuerza anima y conduce al resto en el desafío de alcanzar el objetivo, que en esta parte del proceso será definir cómo *queremos ser*.

La primera fase del paso del peine en el esquema horizontal está destinada a los líderes y campeones, en tanto que la segunda lo está hacia todos los miembros de la organización, en una generalización total. Luego de la experiencia de la etapa originante y de conversión, la organización toda ha comenzado a tomar como modalidad de trabajo el nuevo estilo propuesto en el accionar diario. Por lo tanto, no es de extrañar que esta y las restantes etapas se comiencen a transitar con una relativa mayor velocidad, facilidad y con muestras concretas de avances.

Esto retroalimenta no sólo el proceso general, sino que en forma adicional produce aliento y confirmación en quienes conducen la implementación y en los propios protagonistas, que comienzan a identificarse con el cambio y apuestan a él desde su compromiso y participación activa. En efecto, en este nivel de avance del proceso ya se dispone de personas entrenadas, movilizadas y, sobre todo, con el efecto conversión avanzado. Se tiene personas con alto nivel de motivación, entusiasmo y deseo de progreso en aumento. Se espera una creciente participación e interés, y que esta se convierta en iniciativas. Entonces, es el momento en que la experiencia que se va produciendo retorne como alimento del proceso general.

El objetivo general de la etapa es:

*Definir adónde queremos llegar como organización: nuestra visión.*

El proceso general está en zona de quiebre, y se han superado las que, quizás por naturaleza y características, sean las condiciones más áridas, difíciles y duras. Es de recordar que como macrotarea se debió romper y comenzar a cambiar el rumbo inercial, torciendo la dirección anterior. Ahora el centro del trabajo es diferente; se dará un bloque donde se acrecentará notablemente el agregado de valor a través de la elaboración de propuestas sobre lo que se ha denominado identidad.

Es oportuno reflexionar brevemente sobre tiempos, plazos y resultados; se transita una verdadera transformación. Por ello, es necesario tener presente que es una tarea extremadamente compleja, nada menos que provocar un cambio de paradigma, de cultura, y como tal no puede ser emprendido con plazos acotados y rígidos, con expectativas de resultados inmediatos estridentes o adhesiones espontáneas, instantáneas o generalizadas. Por el contrario, se debe gestionar con la flexibilidad necesaria para alcanzar los fines buscados antes que cumplir determinados plazos.

Por lo tanto, es necesario descargar de presiones por estas cuestiones a quienes conducen los procesos de cambio a fondo; necesitan tiempos importantes; se debe permitir madurar a las personas y a la organización misma. En el campo cultural, no hay logros o cambios súbitos o repentinos. Parece lógico que así sea; las personas deben dejar de hacer lo que hicieron de una determinada forma durante años para pasar a otro formato. Esto requiere adaptación y asimilaciones de variados tipos.

Si bien parece lógico visto desde afuera, los que están en el escenario concreto, sobre todo los responsables, quieren resultados inmediatos, urgentes, si fuera posible, ya. Por lo tanto, quien conduce debe gestionar la ansiedad de la alta dirección, los accionistas y todos en general. Se está en un proceso, y como tal, mostrará sus resultados en el tiempo oportuno y como consecuencia de la sabiduría de seguirlo en forma perseverante. Ningún arrebato o atajo dará resultados permanentes y firmes; por el contrario, podría traer consigo frustración y desencanto. Los logros son consecuencia de acciones bien desarrolladas; estas demandarán esfuerzos y plazos de implementación, tras lo cual comenzarán a aparecer los resultados previstos. No deben esperarse hechos espectaculares, sino más bien transformación lenta, persistente, con resultados crecientes, propia de un cambio cultural. Exacto conocimiento organizacional, coherencia de la implementación, sabia paciencia y una gran perseverancia son la clave del éxito. Al respecto, dice el profesor Ricardo Riccardi (1992). "El éxito pertenece a

aquellas empresas cuyos líderes creen que el cambio debe producirse basándose en la cultura existente, y que tienen la paciencia para involucrar a toda –absolutamente a toda– la empresa en esta tarea”.

### 7.3.4 Creativa

Con el avance del proceso, y contando con los ánimos renovados en forma generalizada, se podrán aprovechar las energías y fuerzas que ya estarán movilizadas y operando en la organización. En este tramo de la marcha, si todo funcionó según lo esperado, todos los sectores estarán en verdad movilizados y alcanzados por la nueva dinámica institucional. En esta etapa, comienza a ser operativo el cambio; se inicia el diseño y la búsqueda de los nuevos caminos. Se prepara el programa de cambio, es decir: “¡Por aquí queremos ir!”, “¡por aquí vamos a ir!”, “¡estamos de acuerdo en esto!”. Se enfrenta ahora un verdadero desafío, marcado por el entusiasmo, el dinamismo y la necesidad de dar continuidad a la tarea propia del día a día. Este, seguramente, es uno de los puntos principales a atender. El objetivo general de esta etapa es diseñar el camino a seguir, es decir: “Cómo llegaremos”.

Esta etapa contiene en sí el germen de lo que se puede definir como el vehículo que conduce al futuro; se diseña la organización del futuro. Comienza una etapa decisiva; se busca dar una dirección determinada, encauzando deseos generados en la movilización de etapas anteriores. La pretensión es desatar las propias fuerzas existentes para el despegue creativo e innovador, sobre la capacidad de desarrollo de los miembros de la organización.

En tiempos de importantes realizaciones, se busca poner al servicio de la organización todo su potencial creador para diseñar el programa de cambio institucional, que la organización se dará a sí misma como camino de mejoramiento en sentido amplio. El programa de cambio dirá “por aquí queremos ir”.

Lo recorrido permite en este momento trabajar en el diseño del propio plan de calidad y gestión. No es necesario optar por una modalidad que responda a un formato determinado; por el contrario, el gran desafío será que la propia organización cree y diseñe su plan. No significa que no se pueda buscar algún determinado estándar internacional, sino que se espera superar esos requerimientos a través de una permanente evolución y crecimiento. ¡Se pretende una organización viva y capaz!

Muchos sistemas fracasan en razón de que las personas los sienten ajenos a ellas, no los conocen a fondo, no lo quieren. A propósito, es interesante lo que sostiene Subhash Puri (2001) analizando los factores claves asociados al fracaso de los sistemas, lo cual respalda la idea de que sea la propia organización la que desarrolle su programa de calidad y gestión.

Uno de los principales responsables del fracaso de un sistema se relaciona con la forma de selección o desarrollo. Existen dos maneras de desarrollar un sistema: una es incorporar un sistema preparado por una fuente externa y la otra es construirlo especialmente. Sin duda alguna, es mejor la segunda opción, porque son mayores las probabilidades de éxito y sustentación cuando alguien construye su propio sistema, sobre la base de sus conocimientos y experiencias. Sin embargo, es indispensable que el sistema cuente con la participación y el apoyo de todos los integrantes de la organización; caso contrario, si no se lo somete a una verificación y control efectivos, puede fracasar fácilmente.

Desde el punto de vista del formato estructural, la etapa contempla dos fases con sendas pasadas del peine. Una para líderes y campeones, otra para el resto de las personas. Se comienza la implementación del cambio propuesto como mejora de la gestión. Se espera que luego de haber iniciado, en etapas anteriores, un cambio esencial en las personas y en la organización, se simplifique la adopción de una filosofía relacionada con la mejora institucional de calidad y gestión, ya que la tierra estará preparada.

Hay una especie de exigencia no escrita de los mercados, mediante la cual *obligan* a las empresas a certificarse en determinadas normas de calidad y gestión. Moda, seguridad, garantía, prestigio o renombre son tal vez algunos de los factores que presionan; justo es reconocer que para muchas organizaciones representa un gran avance. No obstante, existe el inconveniente de confundir forma y fondo. Si lo importante es sólo el prestigio, es decir, la tarjeta de presentación que representa la certificación o el requisito para ser proveedor de un cliente, será sólo ropaje exterior. Esto, para el principio que inspira, moviliza y fundamenta el modelo, es incoherente; es virtualmente contrario a lo que se entiende como un verdadero progreso en cuanto cambio de paradigma o cultura. Aquí se aspira a organizaciones nuevas, humanizadas y éticas, donde todo lo que se hace tenga una fuerte coherencia, desde lo filosófico a lo práctico.

Para algunos detractores de las normas, estas representan rigidez y quietud. Por ejemplo, Ricardo Semler (1996), empresario brasileño, sostiene que: "Las reglas (normas) congelan a una empresa dentro de un glaciar; la innovación le permite salvarlo con un trineo".

La apreciación parece sincera y vanguardista, va al centro y esencia de una organización viva. Cómo es posible prohibir el fluir de la capacidad de las personas que surge naturalmente de las experiencias de la vida diaria de relación y de acción. Ellas son las que transforman, agregando valor por medio de su propio valor a lo que pasa a diario por sus manos.

Que la organización genere su propio plan de calidad y gestión posibilita que sea una real y propia expresión de las personas que hacen el camino del cambio y mejora. Se tendría así un traje a medida, eliminando riesgos de adoptar propuestas hechas, que tal vez en otras organizaciones hayan dado resultado, pero que en este caso pueden no tener ningún punto en común, o que realidades del entorno o del interior las hagan incompatibles e incluso inconvenientes. Así, el resultado, luego de haber hecho inversiones, entrenar y capacitar a personas, incorporar tecnología, especializaciones, nuevos circuitos administrativos, software y especialistas, podría ser distinto al buscado, llegando incluso a no cumplir expectativas de partida, lo que normalmente termina en frustraciones. Cuando esto sucede, se impacta en la credibilidad de las personas, generando resistencias a futuras propuestas. Volviendo al modelo, cumplida la primera etapa, se pasa a la segunda, en la que el cambio se extiende a toda la organización. En la primera se preparó y dispuso líderes y campeones, preparando la totalidad de elementos necesarios para cumplir el cometido de la etapa. Ahora, se propone hacer una abundante difusión del alcance de la etapa a todas las personas.

Desarrollar el propio programa de cambio es un doble bien; en efecto, por una parte se elabora a medida, y por otra, este tiempo y sus actividades constituyen capacitación, motivación, creatividad e innovación para todos, ayudando a afianzar el trabajo previo. Las comunidades de sustento podrán trabajar estrechamente y reflejar en cada caso sus mejores logros y anhelos.

Desde lo estratégico, es esencial que la alta dirección tenga identidad estrecha con la propuesta, pues de aquella depende toda la estructura organizacional. Se podrá decir que la implementación se puede lograr imponiendo disciplina y rigor; esto tal vez dé resultado en el corto plazo, pero no en el mediano o largo, pues podría llevar nuevamente a lo rutinario. Ninguna persona bajo presión permanente desarrolla con eficacia una tarea.

Desde otra mirada, si se logra que todas o la mayoría de las personas sumen sus esfuerzos a los provenientes de los cuadros superiores, se logrará producir un verdadero cambio de dirección, y el rumbo, sin duda, será el elegido. Incluso por una cuestión física, se puede decir que la mayoría de la fuerza de la organización la representa la gran masa de personas que no forman la parte directiva. Son ellas las que harán o no realidad el proyecto de transformación. El trabajo de transformación debe ir dirigido en forma mayoritaria a estos sectores. Triunfar allí asegura el éxito.

De igual modo, se puede decir que si las personas están verdaderamente movilizadas e identificadas con la organización y distinguen en ella un lugar para su propia realización, es de esperar que se comporten como una gran fuerza, sumando sus capacidades en función del todo, lo que constituye un verdadero apalancamiento. Se vuelve al concepto ganar-ganar; las personas se realizan,

promueven, están mejor y crecen si la organización también está mejor; es un camino de mutua conveniencia.

### 7.3.5 Ejecutiva

Es de esperar que esta etapa marque una verdadera efervescencia, ya que en todas las áreas y en forma simultánea se estarán poniendo en práctica las pruebas piloto de las transformaciones propuestas. Se está ante la primera aplicación práctica del plan, en la bisagra de la historia de la organización; comienza a quedar atrás el ayer para entrar en el futuro. El inicio del plan de pruebas piloto masivas es la transformación propiamente dicha en hechos. Como enseña Peter Drucker (1999):

Deben remediarse los malos hábitos, cosas que hacemos u omitimos hacer y que inhiben la eficacia y el desempeño. Ejemplo, que los hermosos proyectos de un planificador se agotan porque no llega hasta el fin. Como tantas personas brillantes, cree que las ideas mueven montañas: pero las que mueven las montañas son las topadoras; las ideas muestran dónde ponerlas. No obstante, con demasiada frecuencia, aun el planificador más brillante se detiene una vez terminado el plan. Pero ahí es cuando empieza el trabajo. Es necesario que encuentre a las personas que lleven a cabo el proyecto, que lo expliquen, enseñen, adapten y cambien al pasar del papel a la acción y, finalmente, decidan cuándo dejar de impulsarlo”

Se despliega la puesta en marcha, de modo concreto y real, por medio de pruebas piloto, de las propuestas concretas. Es conveniente decir que sólo la aplicación práctica dará la verdadera dimensión de la utilidad de la elaboración intelectual. Es la hora de la verdad; los resultados entregarán datos incontrastables de eficacia. Se podrá establecer si han producido verdaderas mejoras y, sobre todo, si agregan valor de acuerdo a lo previsto.

De nada serviría una modificación a un proceso o una práctica si no trajera con ella beneficios reales, susceptibles de ser medidos; por ello, el desarrollo de indicadores de desempeño será muy necesario. En efecto, nada es positivo o negativo, efectivo o no, sino que se dispone de un mecanismo propio y específico que permita medir su impacto. Esto dirá si el cambio ha sido acertado, si aportó mejora real. Previamente, habrá que definir dónde se está en la actualidad, qué expectativas se tienen y cuáles son los índices de mejora pretendidos. En síntesis, se deben definir objetivos, metas a alcanzar en cada etapa; resulta complejo, si no imposible, resolver de una vez el *gap*, las deficiencias encontradas; antes bien, conviene trazar metas intermedias, claras, factibles y medibles, previo a darse al trabajo concreto de mejora. Luego, preparar indicadores de desempeño y designar responsables, disponiendo la capacitación necesaria para administrarlos.

Apoyada en la modalidad de ataque horizontal, la etapa busca la práctica de pruebas piloto en forma simultánea en toda la organización, a fin de reforzar el avance homogéneo y armonioso. De este modo, se busca evitar desequilibrios, tanto en las áreas como de las personas; refuerza también la sensación de que todos son protagonistas, lo cual, como ya hemos sostenido, es esencial al modelo; por otra parte, contribuye a disminuir ansiedades, rumores y temores comunes a los procesos de cambio. Hacer a todos protagonistas y en forma simultánea entrega como claro mensaje que “todos estamos en lo mismo”, proponiendo identidad y unidad de objetivos.

### 7.3.6 Afirmativa

Aquí se producen evaluaciones y correcciones necesarias que permitan llegar a estandarizar resultados satisfactorios. Entre la etapa ejecutiva y afirmativa, aparecen en plenitud las herramientas del plan para las diferentes mediciones en cada una de las instancias en que se han puesto en marcha transformaciones. Comienza el reciclado de información, las implementaciones exitosas son estandarizadas; en casos de resultados no satisfactorios, se deberán producir reformas y correcciones necesarias. Una cultura exitosa valora de muy buen grado las no conformidades o reclamos que pudieran plantearse desde dentro o fuera de la organización, pues todos ellos son oportunidades de mejora. Estas prácticas deben alentarse en el interior, pues no sólo contribuyen a la mejora institucional, sino que involucran a las personas y logran mejorar su identidad con el modelo en desarrollo al *sentirse parte*. La característica de esta etapa son los binomios evaluación-estandarización o evaluación-corrección.

El éxito de la aplicación y evaluación de las pruebas piloto simultáneas será fundamental para la marcha del cambio, ya que una elevada satisfacción traerá aparejada un alto nivel de estandarización; su efecto resultará muy positivo, confirmando el camino y alentando a la continuidad; impulsará a seguir con el esfuerzo para la mejora continua, la innovación y la creatividad, y ello trae más transformación. El modelo va generando conocimiento a través del aprendizaje y la innovación. Drucker, al referir este tipo de mecanismo a una práctica concreta, nos dice: “En la práctica, la gestión del conocimiento es una herramienta tal que si de una fuerza de ventas conformada por veinte vendedores tres realizan ventas por encima de los objetivos, la gestión debe lograr que esos tres ‘transfieran’ su conocimiento al resto de sus pares, de manera tal que el desempeño superior tienda a estandarizarse”.

Esta es una de las etapas más blandas, incluso gratificantes del proceso. Se trata de un momento muy particular dentro de la implementación. Las personas confirman su adhesión al modelo como consecuencia de la obtención de resultados conformes; esta es seguramente la mejor gratificación personal. Las

propuestas elaboradas se han llevado a la práctica y, precisamente en el campo de la verdad, han demostrado de modo indiscutible, por medio de los indicadores elegidos, que son exitosas.

Queda ahora aprovechar la experiencia, capitalizarla y hacerla común, es decir, estandarizarla. De ahora en adelante “esto se hará así” porque ha demostrado ser eficaz; obvio, hasta que encontremos una mejor práctica. Ahora se debe trabajar sobre su eficiencia y reiniciar el proceso de:

Revisión - conveniencia - pertinencia - modificaciones (adaptaciones) - (nuevas) pruebas piloto - nueva estandarización.

Aunque parezca evidente, diremos que el objetivo principal de la etapa es:

Deleitar a clientes internos y externos a través de los resultados del nuevo modelo.

Esta es la síntesis. La organización sólo existe para esta finalidad, es decir, para satisfacer a sus clientes y, en una desafiante extensión, deleitarlos. Esto la hará o no competitiva; es precisamente este aspecto al que se debería dar la mayor atención. Todas las personas somos clientes y proveedores, por lo tanto, la percepción de atención versus satisfacción se lleva incorporada en plenitud en el ejercicio diario de todas las actividades realizadas.

La fina conciencia de “para eso estamos”, “usted es nuestra razón de ser”, en una palabra “usted es el rey”, es la clave de un servicio de calidad. Una organización con estas convicciones efectivamente incorporadas se encuentra en un camino de éxito. Trabajar en generar esta conciencia hará la diferencia. Para que esto sea una realidad, será necesario que todos estén en esta misma dirección, es decir, que la organización por completo comparta esta filosofía, fortaleciéndola en forma permanente. Cuando se expresa “todos” significa con claridad: desde la alta dirección hasta el resto piensan y obran en consecuencia. Esto se demuestra en el trato diario, cotidiano y permanente; de nada servirá postular este principio cuando la propia alta dirección actúa puertas adentro contrariando este estilo.

En algunos casos, los responsables pretenden que las personas de sus áreas brinden atención satisfactoria a los clientes, sancionando incluso a quienes no lo hacen. Pero ellos mismos dejan mucho que desear en el trato diario con su personal, lo cual constituye una clara incoherencia: *¡los tratamos mal para que traten bien!* ¿Por qué razón una persona que es maltratada por su superior dispensará un trato que supere las expectativas de los clientes? Sólo por temor; luego, es una persona que con la primera posibilidad abandonará esa organización.

Hacer bien, hacerlo bien desde la primera vez, hacerlo cada vez mejor, proveer satisfacción, es fuente de satisfacción personal para quien lo hace. Cuando se

potencia este valor y las personas lo hacen consciente, es posible producir un cambio muy importante de conductas como resultado de una nueva visión y valoración de su trabajo como servicio. Tal vez por una cuestión de orden natural, normal, las personas sentimos satisfacción al experimentar que somos capaces, y más aún si percibimos que los destinatarios valoran lo que hacemos; esto actúa como nuevo disparador hacia la acción, generando mayor deseo de mejora.

### 7.3.7 Seguridad

La última etapa del modelo propuesto tiene por finalidad la confirmación de la nueva cultura. Si bien en esta instancia de la marcha del plan se podría decir que el objetivo debe estar cumplido, hay que asegurar que por ninguna causa se vuelva atrás. Precisamente, las experiencias de implementaciones de procesos de cambio indican que virtualmente en la totalidad de los casos existe una fuerte tendencia a regresar al pasado; analicemos lo que dice John P. Kotter (1997): “Cuando hay mucha complacencia, las fuerzas de la tradición pueden volver a imperar en el ambiente con sorprendente fuerza y rapidez”.

Este efecto rebote, que es de temer, tiene alta probabilidad de ocurrencia, por ello es conveniente prevenirlo, disponiendo las herramientas para su gestión. Si bien la etapa, en apariencia, es sólo la culminación de la totalidad del proceso, tiene una importante gravitación como aseguradora de la totalidad de la marcha. Es un cierre de seguridad al todo. Por ello, es necesario que se lleve a su término cumpliendo plazos y demás previsiones. Debemos tener en cuenta que siempre podrá aparecer la tentación de la seguridad del pasado, que proviene del recuerdo de otras épocas en las que se vivió seguro. Recordemos la frase del famoso general Charles de Gaulle: “El problema no es solamente llegar a la cima. El verdadero problema es quedar en la cima y no caerse”.

En efecto, se puede llegar a la cima, a la culminación de un determinado proceso, pero es precisamente a partir de ese momento cuando empieza el gran desafío de permanecer. Este es uno de los aspectos de mayor cuidado, y se suele subestimar en la transformación cultural de las personas; se supone que si se ha caminado un determinado tiempo, es suficiente para asegurarlo. Vasta experiencia demuestra lo frágil que es el comportamiento humano en este aspecto y cómo rápidamente se tiende a regresar al pasado. Un ejemplo de esto se encuentra en el relato bíblico del Éxodo (Ex. 16, 2-3). El pueblo israelita, liberado por Moisés de la esclavitud de Egipto, donde vivió con gran indignidad, se levanta contra él: “...ojala hubiéramos muerto a manos de nuestro opresores en Egipto, donde nos sentábamos junto a las ollas con carne y cebolla y comíamos hasta hartarnos...”. En una palabra, preferían las seguridades de aquel pasado de esclavos a este presente de libertad tan duramente conquistada. Suena extraño, es verdad, pero muchas veces las personas, al enfrentar determinadas adversidades en medio de una marcha de

progreso, de inmediato, añoramos el pasado prefiriendo sus seguridades. Este esquema se repite en muchos aspectos de nuestras vidas y organizaciones. Luego, por contundencia, es un elemento muy importante a atender en los procesos de cambio. Al respecto, es importante lo sostenido por Howard Gardner (2004):

Uno de los mayores errores de los cambiadores de mentes es que suelen subestimar ampliamente el grado de resistencia al cambio mental. Casi ninguna mente puede ser cambiada rápidamente; debe existir una campaña extensiva para establecer las bases fundamentales del cambio mental. Incluso cuando parece ser un éxito, existe un infinito potencial hacia la regresión, a retornar al viejo “estado de la mente”. Es más seguro asumir que la resistencia nunca muere, y que debe revisarse y renovarse el nuevo estado mental.

Un aspecto que no debe soslayarse por su impacto sobre el éxito o fracaso de una implementación es el rol protagónico de la alta dirección, pues no siempre sus integrantes están identificados debidamente con el proceso de cambio. En la enseñanza de Hamel (2002) aparecen algunas de las razones por la cual estos suelen oponerse, las más de las veces sutilmente, a las transformaciones propuestas: “...el lugar de mayores resistencias al cambio, aunque resulte irónico, es la alta dirección, por ser el sitio organizacional con mayores intereses en el pasado...”.

Esto da una importante pauta de dónde se debe poner el acento; si bien la resistencia puede aparecer en todo el seno de la organización, los más peligrosos por naturaleza y poder son los integrantes de los cuadros directivos. Esto debe ser resuelto al comienzo de la marcha. Senge (2001) sentencia: “No debemos olvidar que un gerente que no cambia de inmediato y sin más puede ser un gerente que no quiere cambiar”.

También es esencial, como mensaje e impacto favorable, que ciertas decisiones fuertes y trascendentes se tomen al inicio. Semler (1996) comenta: “El primer día al frente de la empresa despedí a todos los gerentes”.

En otro orden, a efectos de asegurar el cambio, es conveniente instalar la cultura del éxito que premia esfuerzos y logros, en ese orden. Las personas perciben que son tenidas en cuenta especialmente, y no en modo masivo o indiferenciado. Cada uno es importante, se sabe qué es lo que hace y para qué. Él mismo sabe qué y para qué es lo que hace, en qué colabora, en qué agrega valor. Así, la organización transparenta el trabajo de las personas. Aunque esto parezca elemental, esencial y obvio, en la práctica parece no serlo tanto; en muchas organizaciones hay personas que no tienen totalmente claro en qué objetivo estratégico empresario trabajan, qué es lo que se espera de ellos y cómo se evaluará su rendimiento.

Si bien todo el modelo busca como objetivo el cambio cultural, y este es continuo, el proceso como tal necesita un cierre seguro. Si no, se corre el riesgo de perder parte del inmenso esfuerzo, tiempo, oportunidad y dinero que significó lo transitado hasta esta etapa. No significa que sea en esta, la última etapa, cuando se consigue el cambio perseguido, esta es un eslabón más en la cadena que conforma el modelo. Estrictamente, tampoco esta es la última etapa; en efecto, por tratarse de un modelo que persigue el cambio permanente, a continuación de la formalidad de una última etapa debe necesariamente seguir un trabajo permanente de mejora volviendo al principio, tal como enseña el círculo Walter Shewhart<sup>3</sup>, que gira y gira continuamente, en busca de más logros hacia la mejora continua e indefinida.

A modo de síntesis, se puede decir que *el cambio supone la real incorporación de capa sobre capa*. En las primeras etapas el objetivo pretendido es *limpiar* componentes de la vieja cultura, que no hace posible la competitividad. Luego se siembran nuevos valores y, finalmente, se busca, afanosamente, asegurar lo ganado. Así, se evita la *mezcla* de lo viejo y lo nuevo, que eventualmente puede conspirar contra el éxito.

## 8 ESQUEMA GENERAL DEL MODELO PROPUESTO

### 8.1 Etapas y estrategias

La Figura 5.5 muestra la totalidad de las etapas del modelo con sus estrategias. El plan estratégico lleva a la pregunta *¿cómo lograrlo?* Cada etapa propone una idea fuerza o disparador; esto respalda las estrategias correspondientes. Cada estrategia debe dar origen a acciones concretas para su logro. Aunque son propuestas sencillas, sus efectos son de gran alcance y poder transformador; por ello, es importante el tiempo dedicado a cada etapa para alcanzar los objetivos trazados. El modelo está ideado para actuar como bloque compacto; de nada serviría intentar acciones aisladas, carentes de cohesión.

<sup>3</sup> Considerado junto a otros, como Ishikawua, Juran y Deming, pionero de la calidad.

**Figura 5.5** ETAPAS Y ESTRATEGIAS

PLAN ESTRATÉGICO (¿Cómo lograrlo?)	
ETAPA	ESTRATEGIAS
IDEA FUERZA (disparador)	
ORIGINANTE	1 Asumir la alta dirección un fuerte y evidente compromiso con la renovación organizacional.
	2 Comenzar una constante y generalizada difusión de los motivos y conveniencias para el cambio.
	3 Demostrar que la realidad de la organización hoy nos obliga a comenzar un cambio urgente.
	4 Instalar la convicción de que el cambio es esencial para la subsistencia de la organización.
	5 Fortalecer la certeza de que el cambio es una gran oportunidad para todos.
	6 Afianzar la certeza de que después del cambio todos estaremos mejor.
	7 Generalizar la afirmación: Cambiamos para estar mejor.
	8 Brindar en forma permanente confianza y serenidad a todos.
ESENCIAL	1 Movilizar la organización, ponerla de pie.
	2 Despertar las fuerzas potenciales que se encuentran desperdiciadas en la organización.
	3 Demostrar confianza en las personas que forman la organización. Mantener la <i>coherencia</i> .
	4 Comenzar la formación de las comunidades de sustento en cada nivel, área o sector.
	5 Instrumentar el equipo vertical del cambio: EVeCa.
	6 Generar el capítulo de los líderes de la organización para el cambio.



<b>EJECUTIVA</b>	<b>“Esto es Bueno”</b> (estamos mejor)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Desarrollar con consenso y participación un sistema de calidad, productos y servicios propio.</li> <li>2 Instalar la práctica de la mejora continua en procesos y procedimientos desarrollados.</li> <li>3 Establecer reconocimiento por las mejoras.</li> <li>4 Generar y aplicar sistema de reconocimiento e incentivo.</li> <li>5 Promover el protagonismo de los miembros de la organización. Involucrar a todos los niveles.</li> <li>6 Elaborar un programa integral de capacitación y desarrollo personal y por comunidad de sustento.</li> <li>7 Detectar, promover y desarrollar capacidades personales. Incentivarlas.</li> </ol>
------------------	-------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Afirmativa</b>	<b>“Superaremos las expectativas”</b> (triunfaremos)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Adoptar como metodología de trabajo el compromiso, pertenencia y complacencia. CoPerCo.</li> <li>2 Demostrar confianza en las personas y en la organización.</li> <li>3 Ejercitar el empoderamiento (<i>empowerment</i>). Énfasis en el binomio libertad-responsabilidad.</li> <li>4 Promover la iniciativa, creatividad, innovación y el desarrollo permanente.</li> <li>5 Establecer prácticas seguras y de alto nivel de satisfacción para clientes. Calidad progresiva.</li> <li>6 Asegurar sustancial y permanente mejora de la totalidad de las prestaciones en todos los niveles.</li> <li>7 Asegurar permanente participación de los clientes en la evaluación y mejora de la organización.</li> <li>8 Aplicar técnicas: focus group, mystery shopper y otras.</li> </ol>
-------------------	---------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>SEGURIDAD</b>	<b>“Lo sostenemos en el tiempo”</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Establecer un plan de futuro, con hitos fundantes y objetivos a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>2 Implementar un programa formativo permanente de afianzamiento del modelo.</li> <li>3 Desarrollar un sistema de promoción y ascensos vinculados a aplicaciones de la nueva cultura.</li> <li>4 Establecer y constituir un comité de seguimiento de mejoras estándares y propuestas a alcanzar.</li> <li>5 Relanzar el modelo. Determinar un capítulo general de revisión y fortalecimiento.</li> <li>6 Determinar participación de mejoras económicas conseguidas con la aplicación del modelo.</li> <li>7 Elaborar mecanismos para evitar el “rebote” y la vuelta al pasado, a la vieja cultura.</li> </ol>
------------------	-------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Existen etapas, secuencias, estrategias, tiempos; su eficacia depende de que sean respetadas. Toda etapa debe quedar terminada antes de pasar a la siguiente; cada una se apoya en la anterior, que le sirve de fundamento, y como tal es necesario que esté lograda. De nada serviría pasar de etapa pensando que en la próxima se podrá lograr lo no alcanzado en la previa.

Para la gestión integral del modelo, se propone elaborar el plan estratégico en extensión; este contiene, a continuación de cada estrategia, en forma de secuencia: actividades coherentes con ella, metas, tareas, alcance, plazos, fecha de inicio y de finalización, requerimientos, insumos y responsables. El plan estratégico en extensión se puede además apoyar en una carta Gantt que permita vincularlo con el tiempo de implementación.

## **Autoevaluación**

### **Preguntas**

- 1) Paradigmas:
  - a. Distinga cuáles son los efectos de los paradigmas sobre las personas.
  - b. ¿Cuándo se es exitoso en un determinado paradigma?
  - c. ¿Qué relación existe entre paradigma e innovación?
  - d. ¿De qué manera se puede asegurar el éxito personal y organizacional ante un cambio de paradigma?
- 2) ¿Podría mencionar qué condiciones no deben faltar de parte de la organización para la implementación exitosa de un proceso de cambio?
- 3) ¿Qué elementos son imprescindibles a tener en cuenta para encarar un proceso de cambio organizacional?
- 4) ¿Cuál es el valor que se asigna, en el desarrollo y el modelo propuesto, a las personas de la organización al enfrentar un proceso de transformación?
- 5) Modelo propuesto:
  - a) Enumere las etapas que distingue el modelo propuesto.
  - b) ¿Cuáles son los objetivos de cada una de las etapas?
  - c) Encuentre tres estrategias de cada etapa.
  - d) A base de las estrategias de las etapas, proponga cinco acciones para cada etapa que sean pertinentes para su propia organización.
  - e) En relación con las acciones que propuso, ¿cómo las implementaría (considere recursos, áreas alcanzadas, personas involucradas, forma de medir su eficacia, indicadores pertinentes, etc.)? Prepare una carta Gantt para la implementación.

**BIBLIOGRAFÍA**

- 5 preguntas a Richard Whiteley (Julio-Agosto 2006). *Revista Gestión*, V. 11, p. 10.
- Barkeren, J. (1996). *Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro*. Bogotá: Mc-Graw Hill.
- Biasca, R. (2001). *¿Somos competitivos?* Buenos Aires: Macchi.
- Biblia de Jerusalén (1975). *Evangelio de san Mateo*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Conger, J., Spreitzer, G., y Lawler, E. *El manual del cambio para líderes* (2000). Buenos Aires, Barcelona, México: Paidós Empresa.
- Didáctico. *Diccionario Enciclopédico Color* (1999). Buenos Aires: Oriente.
- Eliot, G. (1866). *Felix Holt, the Radical*. United Kingdom: Wordsworth Editions
- Garner, H. (2004). *Changing Minds*. Barcelona: Paidós Ibérica
- Gary, H. (2002). *El espíritu del Silicon Valley*. EE. UU.: Harvard Business Review.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México D. F.: Mc-Graw Hill.
- Osho (2001). *El libro de la nada*. Madrid: Gaia.
- Puri, S. (2001). *Retention Management. El arte de preservar, motivar y desafiar al personal*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Rabouin, R. (Abril, 1998). "La pirámide virtual". *Revista Mercado Cuyo*, 3, pp. 38-41.
- Riccardi, R. (1992). *La cultura de la calidad total*. Buenos Aires: Fondo Cultural F. B. C.
- Ser humano y trabajo (2006). *Newsletter N° 59*. Buenos Aires: SHyT.com.ar
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Bogotá: Colombia.

Semler, R. (1996). *Radical. El éxito de una empresa sorprendente*. Barcelona: Gestión 2000.

Taylor, F. (1967). *The Principles of Scientific Management*. New York: Norton.

Toffler, A. (1981). *La tercera ola*. Barcelona: Plaza & Janés.

Vergara & Riba (1996). *Palabras mágicas para cambiar*. Buenos Aires: V&R.

# **Negociación**

*Liliana Gnazzo*



## **INTRODUCCIÓN**

El siglo XXI marca la preponderancia de la globalización económica internacional, por ello, desarrollar la capacidad negociadora debe ser un objetivo primordial para la obtención de resultados en la estrategia de promoción internacional.

Refiriéndose a este tema, el autor Javier Villanueva comenta: “Las condiciones parecen requerir ahora grandes dosis de negociación para el acuerdo, la búsqueda de fórmulas coherentes, aceptables y de beneficio mutuo”.

El escenario donde se desarrollan las relaciones económicas internacionales demuestra que se tiende progresivamente a favorecer intereses globales y sectoriales; este además tiene un gran componente cultural y político; por lo tanto, es cada vez más necesaria la perspectiva estratégica que permita conciliar favorablemente esta conjunción de prioridades.

El concepto de negociación reviste una importancia singular no solamente para relaciones internacionales, sino también para relaciones intraorganizacionales.

El manejo de técnicas de negociación será, sin duda, un instrumento de vital importancia para el desarrollo de los individuos, las organizaciones y los estados.

## I EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

La negociación es un proceso por el cual dos o más partes, con un problema en común, mediante el empleo de técnicas de comunicación interpersonal, buscan obtener un resultado acorde con sus objetivos, necesidades o aspiraciones.

Otros autores han definido el concepto de negociación de una forma variada.

Rubin y Brown la describen como “el proceso donde dos o más partes intentan concordar qué es lo que cada una de ellas debe dar y recibir, o hacer y recibir, en una transacción”.

Kaapor y Fayerweather la definen como “el uso del sentido común bajo presión, para alcanzar objetivos de una organización, interactuando con otra organización”.

Ikle la entiende como “el proceso en el cual se presentan propuestas explícitas con el propósito de alcanzar un acuerdo en un intercambio, o en la búsqueda de un interés común donde intereses conflictivos están presentes”.

Strauss agrega “que los procesos de negociación están entrelazados con otros procesos del comportamiento que involucran manipulación y coerción”.

Toda negociación implica un proceso de aproximaciones sucesivas al punto de convergencia de intereses. Este punto quedará en algunos de los límites mínimos que alguna de las partes puede aceptar o bien en algún punto intermedio; de otra manera la negociación no será efectiva y teóricamente se producirá un bloqueo.

Ese resultado, es decir, el punto de convergencia, dependerá de la capacidad de las partes.

Es necesario conocer y determinar cuál es el límite real y cuál el percibido por las partes en la negociación.

Se necesita también objetividad para determinar el valor esperado de la negociación. Si estos valores esperados difieren sensiblemente, posiblemente la negociación no concluya bien o concluya demasiado favorable para una de las partes.

**Gráfico 6.1** LÍMITES DE NEGOCIACIÓN



A = Límite real de A

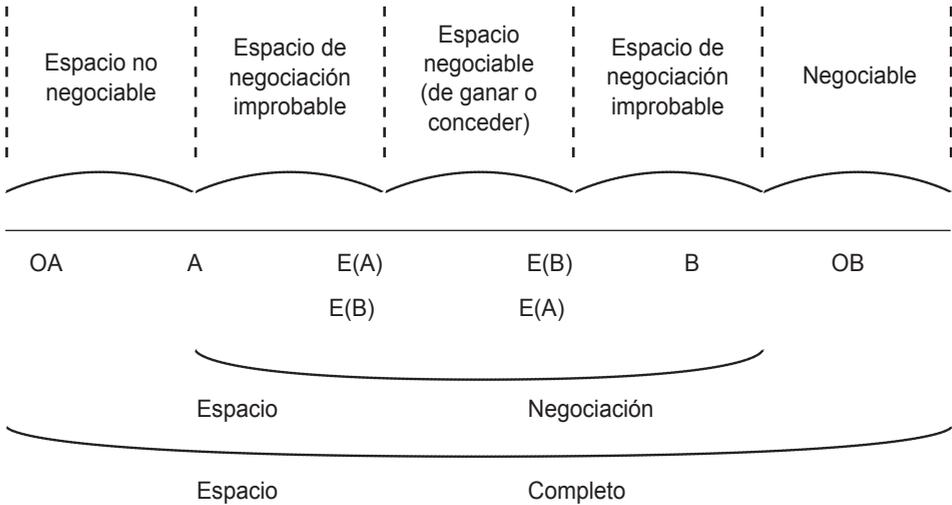
B = Límite real de B

A1 = Límite percibido por el negociador A

B1 = Límite percibido por el negociador B

A11 = Límite de A percibido por el negociador B    B11 = Límite de B percibido por el negociador A

**Gráfico 6.2** ESPACIOS DE NEGOCIACIÓN



Aquí el valor esperado de A o E(A) se encuentra distante del valor esperado de B o E(B), de manera que ambos deberán hacerse concesiones para llegar al punto de convergencia.

La distancia que separa E(A) de E(B) se denomina “espacio a conceder”; cuanto mayor sea el valor relativo de este espacio, más difícil será llegar a un punto de convergencia.

La distancia entre A y B se denomina “espacio de negociación”, y marca los límites del proceso de negociación.

Es probable que A comience con una oferta ubicada a la derecha de E(A) y B comience con una oferta situada a la izquierda de E(B), y de allí comiencen las aproximaciones sucesivas hasta llegar a conciliar los puntos de interés

### 1.1 Etapas del proceso de negociación

Como todo proceso, el de negociación está constituido por etapas que deben sincronizarse eficientemente entre sí para conducir a un resultado exitoso:

#### a) Etapa de prenegociación

Es la etapa que contiene el nivel máximo de planeamiento, y en la que se debe disponer del mayor nivel de información; aquí la organización define los objetivos y selecciona las técnicas, tácticas y maniobras que desplegará en la mesa de negociaciones.

El planeamiento implica tres dimensiones:

- **Estratégica:** fijación de objetivos.
- **Administrativa:** definición y asignación de recursos implicados en la negociación.
- **Táctica:** Selección de herramientas para alcanzar los objetivos planificados

Definir los objetivos de la negociación es tal vez la parte más sustancial del proceso, porque dentro de la misma organización estos objetivos suelen ser producto de intereses contrapuestos.

Dentro de cada objetivo debemos determinar las siguientes variables:

**Variables rojas o sensibles:** son variables prioritarias y que no permiten un margen razonable de maniobrabilidad.

**Variables verdes o comunes:** son aquellas que permiten flexibilizar el objetivo.

**Variables amarillas o superfluas:** son las que permiten expandir los márgenes de concesión.

En esta etapa, además, se evaluará el clima de la negociación, para determinar la selección de las herramientas tácticas adecuadas, es decir, se determinará el lugar de la negociación formal.

La etapa de prenegociación concluye cuando estos ítems están resueltos y cuando, sobre la base de la información obtenida, se pueden elaborar hipótesis sobre objetivos, variables y posibles *trade off* de la otra parte.

## b) Etapa de negociación formal

Es la instancia de la mesa de negociaciones, en la que se testearán hipótesis, se implementarán las técnicas planificadas y se desplegarán los elementos tácticos seleccionados para alcanzar los objetivos.

Es la instancia en donde iremos aproximándonos sucesivamente al punto de convergencia de intereses.

En la mesa de negociaciones observamos tres fases:

**Fase inicial:** en donde se establece la agenda y se definen las reglas básicas.

**Fase media:** en donde se establece el rango máximo de la negociación y se efectúan las revisiones de los puntos acordados.

**Fase final:** en donde se cierra la negociación y se establece el acuerdo final.

El comportamiento en la mesa de negociaciones es en cierta forma casuística y depende del comportamiento de la otra parte.

En la medida en que en la etapa de prenegociación se haya trabajado con información suficiente para prever objetivos y movimientos tácticos de la otra parte, será más fácil lograr acuerdos favorables.

Se mencionan a continuación algunos principios de conducta negociadora.

- Tratar de conducir la negociación, en forma sistemática, en la dirección de los objetivos.
- Procurar testear al comienzo las hipótesis sobre intereses y aspiraciones de la otra parte.
- Evitar introducir “juicios de valor” que no se puedan probar objetivamente.
- Procurar alcanzar acuerdos que sean implementables y duraderos.

Adecuar la conducta planeada en la prenegociación a las circunstancias, conservando las bases primarias de negociación.

### **c) Etapa de contratación**

Dentro del proceso de negociación, esta etapa es de gran importancia, debido a que lo acordado en la negociación formal deberá instrumentarse por escrito bajo la forma de acta, protocolo, acuerdo o contrato.

En el caso de una negociación comercial, este contrato deberá reflejar las pautas acordadas, las obligaciones y derechos de las partes, los plazos, es decir, deberá ser lo suficientemente claro y preciso para que pueda implementarse.

Los contratos comerciales internacionales incluyen normalmente cláusulas de arbitraje que facilitan la resolución de puntos de divergencia en caso de incumplimiento de una de las partes.

La experiencia ha demostrado que las normas del derecho internacional privado prolongan la resolución de conflictos entre empresas internacionales y originan grandes costos para las partes.

El arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional, con sede en París, ha resultado en la práctica muy eficiente. La metodología dispone que ante el incumplimiento de una de las partes el arbitraje se implementa de la siguiente manera: intervienen tres árbitros; el primero es designado por una de las empresas, el segundo es designado por la otra empresa y el tercero es designado por los dos anteriores. De esta manera la revisión del problema es rápida y eficiente, y la solución es consensuada y oportuna.

Es aconsejable que en todas las etapas del proceso de negociación participe el profesional en derecho que redactará el acuerdo o contrato para que este contenga los elementos necesarios que viabilicen su ejecución.

En la práctica, generalmente, quien redacta el contrato no ha participado en la prenegociación y en la negociación, y su redacción está basada en los comentarios o impresiones de los negociadores. Esto hace que la interpretación

de las cláusulas acordadas sea a veces diferente de lo consensuado y origine problemas en la implementación.

#### d) Etapa de ejecución

En esta etapa finaliza el proceso de negociación. Es aquí donde se implementa y se ejecuta el contrato.

Si la ejecución del contrato no es posible, deberemos entender que la falencia puede haberse dado en dos puntos: el contrato no refleja el o los acuerdos alcanzados en la mesa de negociación, o la implementación del contrato no es factible porque no concuerda con los ítems negociados.

En este caso deberá revisarse la etapa de contratación y muchas veces la etapa de negociación.

Concluimos entonces que una negociación es exitosa cuando puede finalmente ejecutarse el contrato que contiene los acuerdos alcanzados.

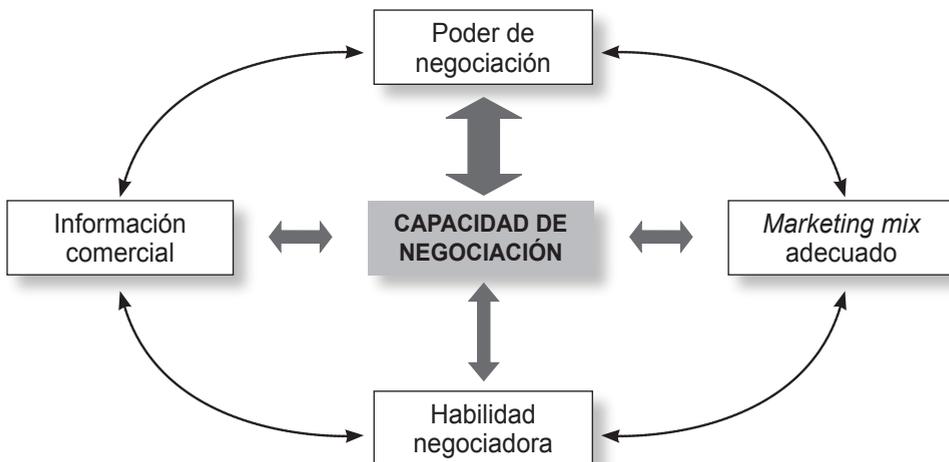
## 2 CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

La capacidad de negociación es uno de los conceptos integradores y centrales.

Trataremos de definirla haciendo referencia a sus componentes. La mayor o menor capacidad de negociación de un individuo, empresa, organización o estado dependerá de los siguientes componentes:

- Información
- *marketing mix* adecuado
- poder negociador
- habilidad negociadora

**Gráfico 6.3** CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN



Se podrá tener un alto poder negociador, una muy buena habilidad de negociación y un producto a negociar con una mezcla comercial perfecta, pero si se carece de información sobre la otra parte o sobre los objetivos de la negociación, se carecerá de capacidad de negociación y seguramente el acuerdo no será beneficioso.

## 2.1 Información

**Gráfico 6.4** INFORMACIÓN COMERCIAL



Los niveles de información necesarios para la ejecución eficiente de un proceso de negociación de comercio internacional se pueden conseguir a través de un banco de datos del sector privado o gubernamental, o por medio de estudios específicos

El acceso directo a las fuentes de información permite un conocimiento mayor de la contraparte. Las pequeñas y medianas empresas no poseen una estructura organizacional de acceso a estas fuentes, por lo que esta información les llega ya subjetivada.

Es necesario tener en cuenta que la información es un insumo del proceso decisorio que tiene un costo en función de su cantidad y calidad.

Es sin duda un elemento muy importante en la influencia de una parte sobre la otra y contribuye esencialmente a brindar credibilidad al negociador.

Para que la información forme parte de la capacidad negociadora debe poder ser clasificada, resistir todos los análisis del negociador y permitirle tomar decisiones.

La adecuación de la mezcla comercial a la situación específica de negociación será un insumo vital para obtener capacidad negociadora.

La disponibilidad de un producto apropiado, funcional, con un esquema de precios y financiamiento acorde a las necesidades de la contraparte, que además

disponga de óptimos elementos de promoción y claros canales de comercialización, permitirá al negociador disfrutar de una ventaja competitiva que lo conducirá sin duda a un resultado beneficioso.

**Gráfico 6.5** *MARKETING MIX*



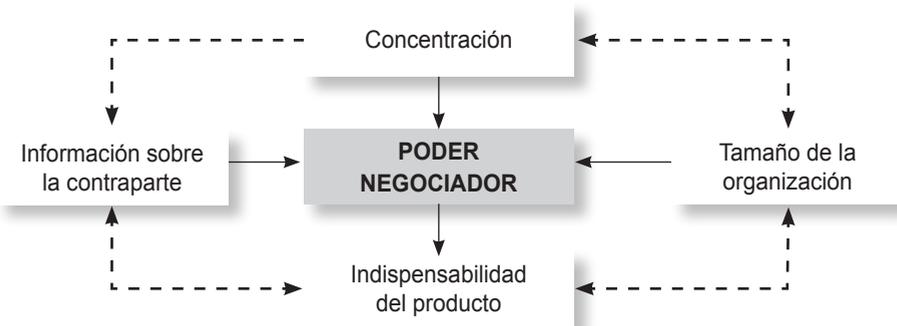
El diseño de esta mezcla comercial, al nivel de aproximación necesaria a las necesidades de la otra parte, deberá efectuarse en la etapa de prenegociación, utilizando la información correspondiente.

Difícilmente una mezcla comercial bien planeada y ejecutada puede ser neutralizada.

## 2.2 Poder negociador

El poder en negociación es la capacidad de persuasión de una parte sobre la otra, y depende fundamentalmente de la concentración del negociador. Podríamos definirlo también como la capacidad de influir y condicionar las opciones y la movilidad de la otra parte.

**Gráfico 6.6** *PODER NEGOCIADOR*



Cuanta más información se posea sobre la misma negociación, es decir, acerca de la otra parte, sus objetivos y sus variables, mayor poder de persuasión se logrará.

Asimismo, este poder se potencia cuando entre las partes se da la imprescindible del producto a negociar.

Es importante en la etapa de prenegociación evaluar el balance de poder entre las partes. Tal análisis no sería posible si las bases conceptuales sobre fuentes, legitimidad, características y mecanismos de operación no son entendidos.

En una situación de negociación comercial, los elementos más importantes son: el tamaño relativo, el grado de interdependencia mutua y la historia de previas negociaciones de las partes.

Charles Karras es quien más ha observado a negociadores profesionales, y sobre el poder negociador expresa:

- El poder es siempre relativo.
- El poder puede ser real o aparente. El hecho de que una posición sea sustentada por la lógica, la justicia o la fuerza no garantiza éxito. Es necesario que ambos negociadores perciban la existencia de ese poder.
- El poder puede ser ejercido sin acción. Si la otra parte cree que una acción puede o será tomada contra ella, es innecesario actuar.
- El poder es siempre limitado. Su amplitud depende de la situación, regulaciones de gobierno, estándares éticos y competencia presente o futura.
- El poder existe en la medida en que sea aceptado.
- Los fines del poder no pueden separarse de los medios. No se puede pensar en desarrollar un cliente leal usando tácticas explotadoras.
- El ejercicio del poder implica costos y riesgos.
- Las relaciones de poder cambian a través del tiempo.

La *percepción del poder* es un elemento que ha sido ampliamente tratado por disciplinas del área de las ciencias sociales. Una de las condiciones fundamentales para que el poder exista es que debe ser percibido, es decir, por una parte, uno de los negociadores debe creer y saber que tiene poder, y el otro debe creer que ese poder existe y aceptar su autoridad.

La psicología afirma que aquellos sujetos inseguros en la percepción de sí mismos y ansiosos acerca de su habilidad para controlar gente y sucesos se preocupan permanentemente por adquirir poder. Los individuos tienden a percibir poder en función de sus experiencias del pasado. Para potenciar este poder de negociación deberemos desarrollar mecanismos de agregación.

En el ámbito de un país, es importante poder negociar a nivel internacional como parte de un bloque con intereses homogéneos.

## 2.3 Habilidad negociadora

**Gráfico 6.7** HABILIDAD NEGOCIADORA



La habilidad negociadora es un atributo de un individuo o de un equipo negociador.

Se desarrolla, generalmente, con la práctica o bien a través de un proceso formal de entrenamiento y capacitación.

Es, esencialmente, un atributo natural de la personalidad.

Charles Karras, observando a 120 negociadores profesionales, evaluó aspectos de la habilidad negociadora y formuló relaciones entre habilidad, niveles de aspiraciones y poder. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Los negociadores hábiles fueron muy exitosos cuando tenían altas aspiraciones.
- Los negociadores hábiles fueron benevolentes cuando detentaban el poder.
- Los negociadores exitosos hicieron demandas iniciales altas, evitaron hacer primero concesiones y concedieron lentamente.
- Los negociadores hábiles aplicaron técnicas para testear la validez de sus propios supuestos y de las intenciones de la otra parte.

La habilidad negociadora se manifestó generalmente en:

- Habilidad para planear.
- Habilidad para pensar con claridad bajo presión.
- Inteligencia práctica.
- Habilidad verbal y gestual.
- Conocimiento del producto.
- Integridad personal.
- Habilidad para percibir y explotar el poder.

Agregó además que un negociador hábil es aquel que:

- Piensa bien de sí mismo.
- Posee una alta tolerancia ante la ambigüedad y la incertidumbre.
- Tiene una alta capacidad para testear sus supuestos y los de la otra parte.
- Posee un deseo interno de aspirar, de alcanzar y de tomar riesgos.

La habilidad negociadora radica entonces en el conocimiento mismo del proceso y de la modalidad de la negociación, en la interpretación del juego político de influencias y presiones, en la capacidad de detectar las necesidades de las partes negociadoras y en la correcta selección de las fuentes y de los niveles de información.

### 3 PERCEPCIÓN

La psicología nos dice que somos individuos porque tenemos distintos intereses y distintas necesidades, por lo tanto, al analizar la percepción diremos que percibir es registrar impresiones de la realidad. Esas impresiones que se registran a través de las percepciones son clasificadas, editadas y evaluadas, actuando nuestro intelecto como un ordenador.

Cada individuo percibe la realidad de acuerdo a connotaciones propias, por eso en las percepciones está siempre implícito el conflicto.

Si pudiéramos explicar por qué se producen las percepciones o cómo se desencadenan, entonces estaríamos dejando de hablar de percepción.

#### 3.1 Enfoque transaccional

El término “transacción” fue utilizado primeramente por Dewey y Bentley. De acuerdo a este enfoque, cada percepción es el resultado de un acto creativo. Es decir que el significado que se le da a la percepción está relacionado con la experiencia que el perceptor ha acumulado. Así, una percepción es una cadena entre el pasado que le da significado y el futuro que la percepción misma ayudará a interpretar.

Cada experiencia o percepción nos ayuda a definir expectativas inconscientes y supuestos acerca de la realidad.

Esperamos que el mundo se comporte de acuerdo con estos supuestos, luego, la percepción es una confirmación.

#### 3.2 Enfoque de Gestalt

Los psicólogos de la Gestalt comparten el punto de vista de los transaccionistas cuando sostienen que las experiencias perceptivas son la base de la conducta humana.

Los enfoques esenciales de la Gestalt enfatizan aspectos innatos de la percepción, en tanto la postura transaccional enfatiza aspectos de aprendizaje.

El propósito de la percepción es ayudarnos a convivir con el mundo.

Existen otros enfoques sobre la percepción, pero en síntesis diremos que la realidad está en la mente de cada uno, por eso cada individuo percibe la realidad de distintas maneras.

### **3.3 Causas de las percepciones subjetivas**

- Experimentamos y observamos datos distintos.
- Nos interesamos en cosas distintas.
- Recolectamos evidencias para apoyar puntos de vista anteriores.
- Ignoramos o desechamos datos que no corresponden a estos puntos de vista.
- Selectivamente filtramos nuevos datos.
- Selectivamente recordamos según nuestras preferencias.

En la negociación, la percepción que cada parte tiene del problema es quizás el punto de partida más importante para la implementación de las técnicas que utilizaremos para aproximar intereses, por lo tanto es fundamental que evaluemos estas percepciones sobre el objeto de la negociación.

### **3.4 Profundizar y descubrir los datos**

- Asuma que las percepciones subjetivas existen, tanto de nuestra parte como de la otra.
- Busque entender y trate de entender antes de buscar ser entendido.
- Considere discutir las percepciones subjetivas de manera temprana y en forma explícita.
- Reconozca dependencia mutua.
- Sea explícito sobre los datos que vea; pregunte cuáles datos son importantes para la otra parte.
- Analice cómo interpreta los datos la otra parte y cómo llega a las conclusiones

Si aún después de haber efectuado el análisis anterior las percepciones de las partes siguen siendo opuestas:

- Cree percepciones nuevas en vez de disputar a golpes los datos viejos.
- Busque entre las opiniones de otros y las propias aquellos datos que no correspondan.
- Cuente una historia nueva.

## 4 EL PROYECTO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD

Durante la Segunda Guerra Mundial, el mundo asistió a la confrontación de la fuerza en su más elevada expresión: el estallido de dos bombas atómicas en Hiroshima y Nagasaki puso de manifiesto que el amedrentamiento y la coerción como resolución de conflictos habían fracasado.

Era necesario encontrar un nuevo camino mediante el que las partes pudieran llegar a acuerdos a través de mecanismos menos peligrosos.

Simultáneamente se iniciaba la tercera guerra, la Guerra Fría entre EE. UU. y la Unión Soviética, y en medio de ellas todo el armamento nuclear dispuesto para resolver diferencias.

Es entonces cuando nace en la Universidad de Harvard lo que sería la tercera vía para acercar a las partes en conflicto.

Sobre la base de un amplio contenido interdisciplinario que abarcaba campos tan diversos como la antropología, la psicología, la sociología, el derecho, la política y las relaciones internacionales, se enfocó la negociación basada en principios o intereses.

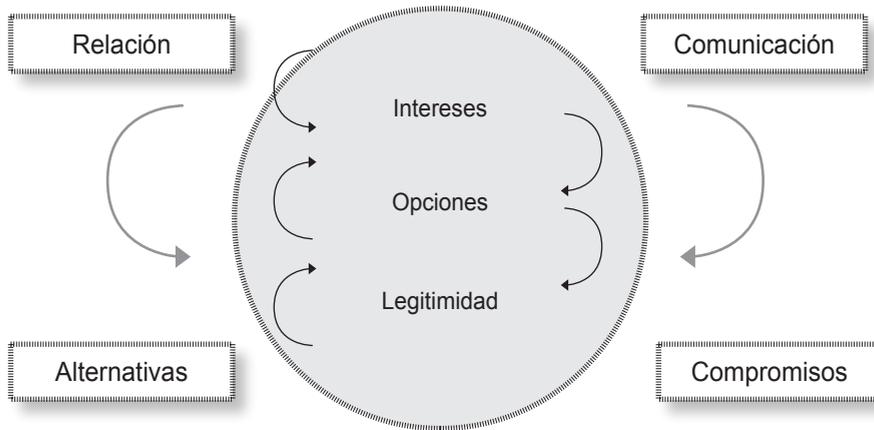
Fundado por el profesor Roger Fisher, de la escuela de leyes de Harvard, el proyecto cuenta con la colaboración de dos instituciones estadounidenses, el Conflict Management Inc. y el Conflict Management Group.

El proyecto Harvard tiene como objetivo entender el concepto de omnipresencia de la negociación y de los procesos y sistemas que en ella van involucrados

Roger Fisher, aludiendo a la práctica de la negociación, sintetiza: “Es imposible aprender a nadar escuchando a alguien hablar de natación”. Si usted se tira al agua y prueba, será conveniente tener un entrenador al lado que vea lo que usted está haciendo. Lleva tiempo, pero cada negociación es una experiencia de aprendizaje.

La experiencia es entonces un elemento clave de la negociación.

En el proyecto de negociación de Harvard se organiza el proceso de negociación alrededor de siete elementos.

**Gráfico 6.8** LOS SIETE ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

Los **intereses** de las partes: sus necesidades, deseos, esperanzas, temores e inquietudes de todo tipo.

**Opciones:** empleamos este término para identificar toda la gama de posibilidades que tienen las partes para llegar a un acuerdo. Nos referimos a las opciones que están sobre la mesa de negociaciones o a las que pudieran ponerse sobre ella.

La **legitimidad** de un resultado convenido será justo para ambas partes si ha sido medido conforme al precedente y evaluado de acuerdo a criterios objetivos. La ley, la práctica u otros criterios externos de imparcialidad serán persuasivos para una o ambas partes.

**Alternativas:** son las posibilidades de retirarse de las que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. Ninguna parte deberá convenir en alguna solución que sea peor para ella que su MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado).

La **relación** que existe entre las partes y sus negociadores. Cuanto mejor sea la relación de trabajo, más fácil será obtener un resultado que satisfaga los intereses de todos. Una negociación habrá producido un mejor resultado siempre que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar en forma conjunta.

**Compromiso:** son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o dejará de hacer. Pueden ser planteados durante la negociación o ser incorporados en un acuerdo al que se llega al final de la negociación.

**Comunicación:** un resultado será mejor si se logra con eficiencia. Cuanto más eficaz sea la comunicación, mayor probabilidad de éxito tendrá el proceso de negociación.

En general, en la mayor parte de las interacciones entre los negociadores, internos y externos, se presta demasiada atención al elemento único de los compromisos que se harán y a la autoridad para hacerlo, y se presta una mínima atención a lo que los negociadores podrían hacer respecto a cada uno de los restantes elementos.

Los buenos resultados suelen ser más viables cuando los negociadores se entienden a plenitud antes de comprometerse ellos o comprometer a sus organizaciones en una solución particular. Esto significa que los mejores resultados se lograrán, por lo general, si se aplazan los compromisos hasta que los negociadores:

- Establezcan una buena relación personal de trabajo.
- Desarrollen una comunicación fácil y eficaz.
- Entiendan los intereses de ambas partes.
- Analicen los precedentes y otros posibles criterios de imparcialidad.
- Entiendan completamente sus propias alternativas ante un acuerdo negociado (MAAN).
- Consideren una gama de posibles opciones que puedan constituir una base para el acuerdo.

En la medida que esta premisa sea correcta, las instrucciones de una organización a un negociador deberán reflejar el hecho de que gran parte del trabajo deberá hacerse antes de que cualquiera de ellos decida respecto a los compromisos que tengan que implementar.

Durante las primeras etapas de la negociación, la comunicación entre la empresa, el Gobierno, la organización y su negociador deberá referirse a los intereses, las opciones y los criterios de imparcialidad. Más allá de la comunicación eficaz, el negociador deberá ser instruido sobre los intereses que están en juego, su prioridad y las posibles compensaciones entre estos.

En todo proceso de negociación por principios se da una etapa de negociaciones internas, es decir, dentro de la misma organización, que son dirigidas a localizar y evaluar los precedentes y normas externas de imparcialidad.

Debemos resaltar que existe un contraste irónico entre el poder y la autoridad. Por ejemplo, cuanto más poder tenga un diplomático para hacer compromisos mayor será la probabilidad de que un Gobierno restrinja el ejercicio de ese poder y reduzca la capacidad práctica que tenga ese diplomático para dedicarse a un trabajo constructivo.

Un embajador es comúnmente plenipotenciario frente a otro Gobierno; es decir, tiene plenos poderes. Según el derecho internacional, cualquier compromiso

que haga un embajador es obligatorio para su Gobierno. En consecuencia, una declaración hecha por alguien que posea plenos poderes puede tener serias consecuencias.

Por ejemplo, en 1933, el Tribunal Superior de Justicia sostuvo que cuando el ministro noruego de Relaciones Exteriores dijo que su gobierno “no crearía dificultades” en la solución del tema de Groenlandia, le impuso a Noruega la obligación de abstenerse de impugnar la soberanía sobre toda Groenlandia.

Debido a este poder extraordinario, por lo general los gobiernos dan a un embajador instrucciones que ponen límites firmes a lo que este tiene permitido.

Por temor a que un diplomático pudiera llegar a un compromiso, se le dan instrucciones de no comentar determinados temas sensibles.

Estas instrucciones impiden que un negociador diplomático participe en el análisis de intereses, opciones y criterios de imparcialidad de gran utilidad.

Esto implica que, además de pedir a un negociador externo que analice esos elementos, debería aclararse que si bien ese representante o negociador tiene poder, carece de autoridad para establecer compromisos.

#### 4.1 Intereses

Respecto a los *intereses*, todos tenemos necesidades universales. Comenzamos en el nivel más profundo, como si se tratara de un océano, con nuestras motivaciones más internas. Todos tenemos ciertas necesidades, como la *seguridad*, *necesidades físicas* o *económicas*.

Todos tenemos la necesidad de *pertenencia*, de identificarnos con algún grupo, una familia, una nación, un grupo cultural. Necesidad de *reconocimiento* o *respeto*. Necesidad de cierto control sobre nuestro futuro, autonomía, poder. Una necesidad de sentido.

Todas estas son necesidades compartidas, y esencialmente estas necesidades dan lugar a intereses. Y estos intereses, a su vez, dan lugar a una posición o tal vez a la invención de soluciones creativas.

Lo que vemos de la otra parte, en primera instancia, son *posiciones*; detrás de esas posiciones se encuentran las verdaderas necesidades en la negociación. Acordar sobre posiciones deriva indefectiblemente hacia el regateo; explorar intereses es más difícil pero asegura resultados exitosos y duraderos.

Según Roger Fischer (2004), a la hora de negociar, resulta crucial conocer los intereses del otro. Y si bien la negociación es un acto cotidiano, obtener lo que se quiere del otro no siempre es tan sencillo. Se necesita creatividad, imaginación

y un perfecto dominio de uno mismo para lograr que el acuerdo final con la otra parte satisfaga nuestros intereses. Negociar no se trata de una lucha a sangre fría contra los intereses del otro, sino de un arte delicado que requiere un abanico de opciones para lograr conciliar las diferencias.

Durante la guerra de los seis días, Israel tomó parte de las alturas del Golán, tierra históricamente egipcia. Egipto sostenía la posición de que Israel debía retirarse para lograr la paz; aducía que esa tierra había sido egipcia desde la época de los faraones, y no existía ninguna posibilidad de acuerdo mientras permaneciera ocupándola.

Israel sostenía que esa tierra había sido tomada durante la guerra, que por lo tanto le pertenecía y no iba a retroceder. Se confeccionaban planos geográficos alternativos y el acuerdo no llegaba. Al analizar las posiciones, el acuerdo parecía imposible. Al explorar los intereses o las necesidades de ambas partes se concluyó que lo que Egipto necesitaba era satisfacer sus intereses de pertenencia; detrás de la posición de Israel de no retirarse estaba su necesidad de seguridad. El acuerdo se logró al fin conciliando estos intereses:

Israel se retiró y volvió a flamear la bandera egipcia (satisfacción de la necesidad de pertenencia), a cambio Egipto desmilitarizó todas las fronteras de Israel (satisfacción de la necesidad de seguridad).

## 4.2 Opciones

Para poder formular opciones que conduzcan a un acuerdo con la otra parte debemos explorar sus intereses. Lo que se muestra inicialmente, lo que aparece específicamente como el objeto de la negociación, son las posiciones.

Los intereses son las motivaciones subyacentes, las necesidades, los deseos, los temores que nos motivan a tomar una decisión.

El propósito de identificar los intereses de cada parte es viabilizar ideas u opciones creativas para satisfacerlos.

Inventar opciones para que ambas partes ganen es la máxima oportunidad personal (esquema ganar/ganar).

Los negociadores exitosos no se limitan a compartir una *torta fija*; buscan la manera de agrandar esa torta.

Abriéndose a considerar múltiples opciones se pueden crear nuevas posibilidades que satisfagan a la vez sus necesidades y las de la otra parte.

### 4.3 Legitimidad

Entre las normas de legitimidad están las leyes, los reglamentos, la práctica habitual y lo que se denomina política de la empresa.

Para que una opción sea válida en la mesa de negociaciones deberá ser sustentada con criterios objetivos al negociador.

En la etapa de prenegociación se deberán legitimar todas las opciones que van a ser puestas sobre la mesa en la negociación formal.

### 4.4 Alternativas

De la misma manera en que podemos crear opciones para un acuerdo posible, antes de ir a la negociación debemos explorar las posibilidades que tenemos si no llegamos a un acuerdo.

De esas posibilidades o alternativas deberemos seleccionar cuál es la mejor (MAAN). Este es el punto de referenciación, el *bench mark* contra el cual debemos medir todas las propuestas sobre la mesa.

Nunca el acuerdo deberá ser menos satisfactorio que el MAAN.

Hay distintos tipos de alternativas:

**Unilaterales:** son las que se pueden abordar individualmente, por ejemplo, terminar la negociación, encontrar otro proveedor, otro cliente.

**Bilaterales:** que son producto de una coalición, es decir, la asociación con una tercera parte que nos lleve a satisfacer nuestros intereses.

### 4.5 Relación

Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y con quienes lo haremos nuevamente.

En el proceso de negociación debe cuidarse la relación con la otra parte. Podemos o no llegar a un acuerdo exitoso, pero independientemente de esto, no debemos permitir que se deteriore la relación interpersonal.

La clave es separar mentalmente a las personas del problema, para que de forma simultánea podamos ser suaves con las personas y muy duros en el manejo del problema.

Más allá de la evolución tecnológica y de los avances que para todas las ciencias esto significa, debemos destacar que siempre la negociación formal se efectuará entre personas.

Las personas tienen emociones, percepciones, necesidades y sentimientos, de manera tal que uno de los elementos para asegurar una buena relación es crear un clima agradable para la negociación.

Recordemos que el poder en negociación es la capacidad de persuasión, por lo tanto, para poder persuadir a la otra parte hay que ponerse en los zapatos del otro.

Poder percibir la realidad desde la perspectiva del otro, ver la situación desde su punto de vista sin abandonar el nuestro, hace que podamos entender y comprender que el otro no es el problema.

Finalmente, y con respecto a la relación, diríamos que la diferencia entre las culturas que han desarrollado ampliamente las técnicas de negociación y aquellas que todavía no han iniciado este camino se podría sintetizar en las siguientes frases:

*Siempre es mejor y más fácil negociar con un amigo.*

Convicción de quienes no han trabajado en el desarrollo de técnicas de negociación. Por el contrario, quienes aplican en todos los ámbitos las técnicas de negociación afirman:

*Después de una buena negociación seguramente empezaremos a ser amigos.*

## 4.6 Compromiso

Debe ser manejado como una técnica en la etapa de prenegociación, ya que de acuerdo a cada variable se definirá un mayor o menor grado de compromiso.

Generalmente nos comprometemos para lograr el acuerdo desconociendo muchas veces si podremos o no cumplir con el compromiso.

El compromiso se debe ir pactando a medida que se va logrando el acuerdo.

## 4.7 Comunicación

La negociación requiere de una efectiva comunicación bilateral. Escuchar más, hablar menos, reconocer al otro y expresar sus puntos de vista sin provocar es esencial en todo proceso de negociación. Escuchar es lo más simple que usted puede hacer. Todos necesitamos que nos escuchen; si usted puede satisfacer esta necesidad podrá dar vuelta a una negociación.

Escuchar requiere paciencia y autodisciplina. En lugar de reaccionar inmediatamente o de pensar en el próximo paso, usted deberá permanecer atento a lo que dice la otra parte.

Escuchar no es fácil. Le brinda a usted la posibilidad de que la otra parte participe de una tarea en conjunto. No interrumpa, aun cuando sepa que la otra parte está equivocada; demuéstrole que usted está escuchando mientras mantiene el contacto visual y asiente ocasionalmente.

Cuando termine pregunte si hay algo más que la otra parte quiera agregar. Cuando termine bríndele un resumen de lo que escuchó.

Todos sentimos una gran satisfacción cuando nuestros sentimientos e incluso resentimientos son escuchados.

Por ejemplo, los gerentes que trabajan en servicio al cliente saben que aunque sea muy poco lo que pueden hacer para ayudar a un cliente enojado e insatisfecho, escucharlo respetuosamente puede lograr que ese cliente vuelva.

Es muy posible que, después de haber sido escuchada, la otra parte ya no se muestre tan inclinada a la confrontación e irracional, sino más proclive a una negociación constructiva.

Si usted observa el comportamiento de un negociador exitoso descubrirá que escucha más de lo que habla.

Luego de escuchar a la otra parte, el paso siguiente es reconocer su punto de vista.

Todo individuo tiene una gran necesidad de reconocimiento. Si se satisface esa necesidad posiblemente se avanzará hacia un buen clima de negociación.

Reconocer el punto de vista de la otra persona no significa estar de acuerdo, simplemente significa que usted lo acepta como válido.

Enviar el mensaje “me doy cuenta de cómo usted ve las cosas” o “entiendo muy bien lo que dice” hará que el otro individuo se sienta reconocido.

William Ury comenta: “La mente del otro es generalmente un sótano lleno de viejas historias de resentimientos, enojos y lamentos. Luchar contra ellas solamente las mantiene vivas, pero si usted reconoce su existencia, comenzará a perder su carga emocional. De hecho empezarán a desaparecer. Reconocer esa parte de sus historias crea un espacio psicológico para aceptar que hay otras formas de ver las cosas”.

Cuando haya escuchado y aceptado a la otra parte existen más posibilidades de que lo escuchen. Este es el momento para que usted exprese su punto de vista.

Pero debe hacerlo sin que ellos cierren sus oídos. El secreto reside en cambiar sus patrones mentales. El patrón mental es *o/o*, es decir, o usted tiene razón o la tiene la otra parte. El patrón mental alternativo es *y/y*. Ellos pueden tener razón en razón de su experiencia y usted puede tenerla en función de la suya. Puede crear una atmósfera inclusiva, en la cual las diferencias coexistan pacíficamente.

Cualquiera sea el lenguaje que se utilice en la comunicación, la clave está en presentar su punto de vista como un agregado y no como una contradicción directa al punto de vista de la otra parte.

## **5 LOS SIETE ELEMENTOS COMO GUÍA DE LA NEGOCIACIÓN**

En la etapa de prenegociación debemos trabajar de acuerdo a los siete elementos, tomándolos como guía para estructurar nuestra estrategia.

### **5.1 Intereses**

- Aclarar los nuestros.
- Estimar los de ellos.
- Clasificar los intereses entre los compartidos, complementarios y opuestos.
- Explorar prioridades.
- Suponer la elección actualmente percibida por ellos.

### **5.2 Opciones**

- Inventar posibles acuerdos.
- Preparar acciones que reflejen los criterios de legitimidad que proponemos.

### **5.3 Legitimidad**

- Generar criterios externos.
- Favorables para nosotros.
- Persuasivos para ellos.
- Imaginar cómo resolvería un juez.
- Considerar los argumentos de la otra parte.

### **5.4 Alternativas**

- Explorar posibilidades fuera del acuerdo.
- Desarrollar nuestra MAAN.
- Estimar la de ellos.

### **5.5 Relación**

- Evaluar la relación.
- Planear lo que haremos para mejorarla.
  - ¿Cómo empezar?
  - Acciones simbólicas.

## 5.6. Compromiso

- Clarificar y formular nuestra autoridad.
- Estimar la autoridad de ellos.
- Bosquejar posibles resultados.
- Redactar un esquema de acuerdo.
- Preparar un lenguaje ilustrativo de los compromisos.

## 5.7. Comunicación

- Planear lo que queremos preguntar y lo que queremos decir.
- Planear cómo ser claros y persuasivos (para ellos).
- Redactar una agenda tentativa.
- Planear cómo manejar desacuerdos.

El proyecto Harvard focaliza la negociación por intereses, por principios, en un esquema ganar/ganar, donde las opciones que van generando los negociadores agrandan el objeto de la negociación.

Años atrás, cuando todavía no se había popularizado este juego, un padre con su hijo estaban jugando al *frisbee*. Un grupo de gente observaba el ir y venir del disco. De pronto alguien preguntó “¿quién va ganando?”.

Preguntar quién va ganando al *frisbee* es como preguntarle a un matrimonio quién va ganando, por que en ambos casos de lo que se trata es de compartir intereses, de crecer en forma conjunta, es decir, ganar/ganar.

NEGOCIACIÓN SOBRE LA BASE DE POSICIONES	
Ventajas	Desventajas
Puede ser eficiente.	Premia el engaño y la testarudez.
Permite una comunicación rápida.	Se pierden las ganancias conjuntas.
Operacional.	Es probable obtener resultados arbitrarios.
Conviene para tratos únicos.	Puede demorar más en situaciones complejas.
Conviene si Ud. tiene un buen MAAN.	Regatear daña la relación.
La costumbre a veces no permite otra manera de comunicación.	

NEGOCIACIÓN SOBRE LA BASE DE PRINCIPIOS	
Ventajas	Desventajas
Mejor comunicación y entendimiento.	La preparación demora más.
Facilita las ganancias conjuntas.	Puede requerir más habilidad.
Resultados legítimos.	La otra parte puede malentender su franqueza como debilidad.
Le permite mantenerse firme y flexible.	La otra parte puede sentirse incómoda.
Mejora la relación.	Usted puede sentirse incómodo.
Logra mejores resultados en forma consistente.	

## 6 EL DESAFÍO DE NEGOCIAR EN EL SIGLO XXI

La negociación es como un juego, aunque no hay nada librado al azar, no hay oponentes ni hay apuestas, no hay vencedores ni vencidos. Las supuestas partes en conflictos son en realidad un equipo que, a veces sin saberlo, juegan para el mismo lado.

Pero para jugar es necesaria una estrategia sólida. Hay que conocer al otro jugador, descubrir sus diferencias, saber cuáles son los intereses involucrados para poder armar la coreografía de la integración (James Sebenius).

Las diferencias culturales en el proceso de negociación son un tema clave a considerar. Generalmente suponemos ciertas pautas de conducta como principios establecidos, y debemos considerar que no siempre desde la otra parte, con otra cultura, esos criterios son válidos.

En algunos países, la comunicación es muy directa y en otros nunca dicen “no”; de hecho, hay un artículo sobre la negociación en Japón donde se muestran diferentes maneras distintas para negarse sin pronunciar la palabra “no”.

Expresiones tales como: “Es muy interesante, tendremos que analizarlo, tal vez podamos discutir eso después”, en realidad significan olvídelo, de ninguna manera llegaremos a un acuerdo.

También hay diferencias en los estilos de toma de decisiones y diferencias en cuanto a cómo se encara el acuerdo; si se parte de los detalles específicos o de las reglas generales.

Es riesgoso asumir, incluso, que la gente de un mismo país comparte una misma cultura. Hay diferencias entre los alemanes del norte y del sur, o entre los hombres de negocios de Osaka y de Tokio.

También existen diferencias según los antecedentes profesionales de las personas: entre quienes trabajan en las áreas de finanzas, de producción o en marketing.

El ritmo del cambio se está acelerando en forma vertiginosa, por lo tanto necesitamos organizaciones más flexibles.

Esto significa que en el siglo XXI tenemos que hacer algo diferente de lo que hicimos ayer, y para hacer esa transición en forma efectiva hay que negociar.

### **6.1 Un nuevo paradigma: desarrollar el poder de la influencia**

Diseñar un sistema de resolución y negociación de problemas en común es como diseñar un sistema para el control de las inundaciones. Al igual que la lluvia, las diferencias son inevitables. Si se controlan de modo adecuado, estas pueden ser un beneficio; el exceso en el sitio equivocado puede crear un problema. El desafío es construir una estructura que conduzca a conciliar las diferencias a un costo mínimo.

Los conflictos internacionales, por ejemplo, jamás se resuelven en su totalidad. Las respuestas de hoy pueden ser la raíz de los problemas de mañana.

Lo importante no es la resolución de un problema en un momento determinado, sino la existencia de una estructura, un proceso y técnicas que tengan en cuenta el manejo eficaz del conflicto con el paso del tiempo, las cuales son las fuentes del poder para influir.

El elemento clave para lograr la transición conceptual y operativa hacia la nueva estrategia de influencia es el establecimiento de los incentivos apropiados para el cambio.

### **6.2 Disuadir, imponer o negociar**

Después de la Segunda Guerra Mundial y durante 45 años, la disuasión pareció tener efecto. Los EE. UU. y la OTAN hicieron una serie de amenazas y advertencias sobre las desastrosas consecuencias que se vivirían tras un ataque militar soviético a Europa occidental. El ataque nunca sucedió.

El hecho de contar con una capacidad militar superior y realizar amenazas militares parecía ser efectivo.

Durante la Guerra Fría el objetivo fue la disuasión. Durante los últimos dos o tres años el objetivo ha sido la imposición, es decir, influir para lograr que tomen nuevas decisiones.

Cuando buscamos que se produzca un cambio de comportamiento, los métodos de disuasión no funcionan; a partir de ahí se ejerce la imposición.

En resumen, parece que cuando el objetivo es producir una nueva decisión la posibilidad de éxito será mayor en la medida que:

- Al avanzar, la acción de la otra parte se vea como la implementación de un acuerdo y no como la rendición ante el ultimátum de un adversario.
- Ambas partes hayan elaborado conjuntamente un acuerdo.
- La otra parte pueda implementar ese acuerdo sin temor a que sea el inicio de nuevas demandas.
- Las consecuencias de ese acuerdo sean mejores para la otra parte que su propia alternativa, y para nosotros sean mejores que la nuestra.
- Exista una comunicación efectiva de doble vía.
- Ambas partes valoren los intereses de cada una.
- El acuerdo no sobrepase la confianza existente.

La negociación amplia y sostenida mejora la posibilidad de influir con éxito en la otra parte.

### NUESTRA ELECCIÓN: IMPOSICIÓN O NEGOCIACIÓN

Tratemos de imponer	O... tratemos de negociar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seríamos incapaces de ponernos de acuerdo. Solamente podemos presionar y pedir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tal vez las partes podamos producir una decisión mejor para ambas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seríamos incapaces de ponernos de acuerdo con otros sobre las consecuencias que resulten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podemos explorar con la otra parte las consecuencias de las acciones acordadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un alto costo para la otra parte por ceder a nuestro ultimátum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es mucho más fácil para la otra parte actuar en busca de un acuerdo que ceder ante una demanda coercitiva.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La otra parte tendrá dificultades para arribar a una decisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si negociamos un acuerdo, ninguna de las partes tendrá que iniciar su descenso por una pendiente resbalosa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sea cual sea la decisión, la otra parte corre el riesgo de que se le pida algo más.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con reuniones persona a persona existe una posibilidad mucho mayor de:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación eficiente.</li> <li>- Comprensión de intereses.</li> <li>- Generar una opción mejor que el MAAN.</li> <li>- Formular compromisos realistas.</li> <li>- Demostrar legitimidad.</li> <li>- Construir una relación de trabajo.</li> </ul> </li> </ul>

Tratemos de imponer	O... tratemos de negociar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe el alto riesgo de que confundamos el hecho de causar dolor con ejercer una presión efectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El dolor no es presión si hay una puerta abierta a través de la cual la otra parte puede salir para evitar el dolor. La negociación puede producir esta puerta abierta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuanto más amenacemos más difícil será realizar negociaciones constructivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los negociadores pueden producir una propuesta conjunta que cada parte pueda vender a sus miembros (un proceso más sencillo que el de responder a demandas unilaterales).</li> </ul>

Las organizaciones verticales están dando paso a estructuras horizontales; cada vez se hará más difícil, entonces, imponer decisiones. Cada vez se hará más imprescindible llegar a un acuerdo para alcanzar los objetivos.

Las pirámides del poder se están derrumbando y las redes de negociación están empezando a ocupar su lugar. La gente y las organizaciones están buscando métodos que les permitan llegar a soluciones que concilien sus necesidades.

## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuáles son las etapas del proceso de negociación?
2. ¿En cuál de las etapas del proceso de negociación deben definirse los objetivos a alcanzar?
3. ¿Sobre qué pilares se sustenta la capacidad de negociación?
4. Defina el poder dentro del marco de la negociación.
5. Mencione los siete elementos sobre los que trabaja el proyecto Harvard de negociación.
6. Defina rasgos de la habilidad negociadora.
7. ¿Cómo se clasifican las variables que debemos identificar dentro de los objetivos?
8. ¿Qué atributos debe tener la información para formar parte de la capacidad de negociación?
9. Mencione dos causas de las percepciones subjetivas.
10. Mencione dos ventajas de la negociación por intereses.

## Respuestas a la evaluación

1. Las etapas son:
  - a. prenegociación
  - b. negociación formal
  - c. contratación
  - d. ejecución
2. En la etapa de prenegociación.
3. Se sustenta en: información, *marketing mix*, poder y habilidad.
4. El poder es la capacidad de persuasión de una parte sobre la otra.
5. Los siete elementos son: intereses, opciones, legitimidad, compromiso, alternativas, relación y comunicación.
6. Habilidad para planear y habilidad para pensar con claridad bajo presión.
7. Variables rojas, verdes y amarillas.
8. La información debe poder ser clasificada, debe permitir tomar decisiones.
9. Nos interesamos en diferentes cosas y selectivamente filtramos nuevos datos.
10. Facilita las ganancias conjuntas y se logra mejores resultados.

## **B**IBLIOGRAFÍA

- Colaiacovo, J. (1994). *Negociación y contratación internacional*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Colaiacovo, J. (1998). *Negociación moderna: teoría y práctica*. Mendoza: Ediciones Jurídica Cuyo.
- Ertel, D. (1999). *Negociación 2000*. Bogotá: Mc-Graw Hill.
- Fisher, R., y Ury, W. (2004). *Sí, de acuerdo, cómo negociar sin ceder*. Bogotá: Norma.
- Nishiyama, K. (2000). *Doing Business with Japan: Successful Strategies for Intercultural Communication*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Oligastri, E. (1997). *Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Ury, W. (2000). *Alcanzar la paz*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

# Toma de decisiones

*Víctor H. Tomas*





# VII

La mejor decisión que podemos tomar es la correcta, la segunda mejor es la incorrecta, y la peor de todas es ninguna.

Theodore Roosevelt

## INTRODUCCIÓN

Tomar decisiones, de eso se trata. Nada tan difícil, subjetivo y complejo. Los profesionales, los hombres de empresa, la gente común, pasan su vida tomando decisiones. Desde decidir una invasión o una guerra en un subsuelo antibombas con un costo elevadísimo en dinero y pérdida de personas, hasta cambiar de casa o de auto. En ambos casos se tomó una decisión. Sólo varió la complejidad y magnitud de ella. La primera puede hacer que pierdas o ganes una guerra, con consecuencias impensadas. La segunda, que sea la piedra angular para la ruptura de tu matrimonio o tu confirmación. Nunca se sabrá. La vieja consigna de “si hubiera sabido, no me hubiera pasado”. La decisión es la sal de la vida.

La mayoría de las veces, lo que prevalece es algo que no se enseña en las universidades y sólo te lo da la práctica y el tiempo: hablamos de la desconocida intuición y del conocido y llamado sentido común. Si leemos las autobiografías de hombres de negocios exitosos, siempre aparece esta palabra, la intuición, que nace de un sistema complejo instalado en el cerebro de las personas, que nadie ha descifrado aún, pero que está oculta y esperando que se le consulte.

Hoy los vanguardistas en gerenciamiento hablan del *liderazgo distribuido*, mediante el cual, según dicen los líderes, deben aplicar dos cosas para la toma de decisiones: la primera, *sentido común*; la segunda, *mucho pasión*. Dos ingredientes que algunos considerarán que se pueden adquirir; otros podrán pensar que si no los has incorporado en el disco rígido de tu mente, no te será fácil. Tomar decisiones es fácil, pero a su vez complejo.

En este capítulo bucaremos en el mundo de las decisiones, de los conflictos, de las negociaciones, de los acuerdos. Trataremos de orientarlos para que puedan *nadar entre tiburones* y enfrentar *tsunamis* diarios en las empresas y negocios, con el menor margen de error posible.

Buscaremos alternativas, analizaremos distintas herramientas, veremos cuál puede ser el mejor camino. Pero al final del camino todo dependerá exclusivamente de ti. Tus emociones, tus circunstancias, tus miedos, tus vacilaciones, la falta de información, el exceso de información. Pero tú manejas tu propio interruptor, por lo que todo depende de ti. Deberás hacerte cargo.

No te damos técnicas irrefutables, no te mostramos estilos ciertos y absolutos, no te damos estrategias infalibles, te brindamos herramientas para trabajar, llaves para usar, caminos para seguir, atajos a transitar.

Las decisiones no son buenas o malas, acertadas o desacertadas. Son decisiones que nos llevarán, en muchos casos, a caminos que no quisimos transitar, que a veces se pueden prevenir o evitar, y a veces no.

Decisiones que te marcarán para toda la vida. Decisiones que serán tal vez duras en el momento, pero creemos que nos llevarán a un lugar seguro. Decisiones. La vida de una empresa pasa por la decisión de su dueño, de su líder. Los líderes que vienen se deberán acostumbrar a tomar decisiones valientes.

Las herramientas, las matrices, los simuladores, las planillas y demás instrumentos que existen para acompañarnos a tomar decisiones son infinitos. Pero el ejecutor es uno. Somos nosotros, que por ser personas emocionales estamos cargadas de un grado de emotividad y subjetividad que hace que ninguna decisión tenga certeza de su resultado. Sabemos de dónde sale la bola, pero no adónde llega.

Una decisión no es pitagórica, no es matemática, es un camino con cierto grado de certeza. ¿Nos vamos a equivocar? Seguro siempre. La inteligencia estará en lograr que sea al menor costo posible. “La inteligencia se mide por la cantidad de alternativas que tenemos ante una misma situación”, nos enseña el doctor Wyne Dyer, médico neurólogo americano.

Podemos decir que existe la decisión pensada, la planeada, la elaborada y consultada. Pero está también la decisión fugaz, la del jugador de tenis que en milésimas de segundo debe decidir el golpe, teniendo también muchas variables

para decidir: altura de la pelota, ubicación del rival, tipo de cancha, altura de la red; todo esto pasa por el procesador del deportista en milésimas de segundos y tiene que decidir, de ello depende su juego, depende que gane o pierda. Son decisiones.

Por consiguiente, y más compleja aún, es la falta de decisión. “La peor decisión es la indecisión”, decía Benjamín Franklin. Lo que algunos llaman *la parálisis por el análisis*.

A veces, por demasiado precavidos o analíticos, tomamos decisiones tardías, que en definitiva son también tan malas como si no las hubiéramos tomado. “Una decisión tardía supone una realidad irremediable”, expresaba don Gabriel García Márquez.

Los que están sentados o alguna vez se sentaron en el codiciado sillón de gerente o director de una compañía sentirán que a medida que pasa el tiempo se asimila cada vez más a una silla eléctrica; saben de qué se trata esta aproximación al mundo de tomar decisiones.

Siempre tenemos la duda de si estaremos apretando la palanca roja de ejecución o la azul de salida. Pero hasta que no bajamos la palanca no sabemos dónde estamos parados.

Te decimos también que las circunstancias, los tiempos, las situaciones cambian permanentemente, por lo que deberás adaptarte a un mundo que evoluciona muy rápidamente, donde una decisión tardía puede tener un costo muy alto para tu organización.

Deberás tener claro si tu proceso de decisión está influenciado por creencias, percepciones o hechos, y tener cuidado con las percepciones a la hora de decidir. La percepción como tal es sólo una percepción, no la realidad; lo que percibes no es lo que es. El mapa no es el territorio.

Analicemos el siguiente cuadro:

#### CREENCIA. PERCEPCIÓN. HECHO

	Creencia	Percepción	Hecho
Uno se dice a sí mismo	Esta es la verdad. Yo tengo razón	Así lo veo yo	Es un hecho
Uno le dice a los demás	Está equivocado	Así lo ve usted	Puedo explicárselo

Como ejemplo práctico podemos aprender de la historia. Los pioneros en el mundo de los negocios saben que las necesidades del cliente no son estáticas; la gente y el ambiente cambian. Henry Ford aprendió esa lección muy duramente

cuando allá por la década de 1920, Alfred Sloan, de General Motors, construyó su pirámide de producto desde Chevrolet hasta Cadillac. Y Ford fue un gran visionario. No es de extrañarse que Bill Gates haya estado aprendiendo principalmente de su diseño de negocios innovador de la industria automovilística. No obstante, contrario a Ford, Gates ha estado cambiando su percepción o sus paradigmas frecuentemente, reinventando el diseño de negocios de Microsoft continuamente y de manera muy rentable.

Las empresas valoran a los ejecutivos que toman decisiones, que están siempre posicionados sobre las soluciones, y no tanto a los diagnosticadores, quienes tienen clara la situación, pero no tan claros los caminos a seguir. Recuerdo una frase muy sabia de Charles de Gaulle que dice: “Usted es parte del problema o de la solución”.

Si queremos aprender a decidir, la consigna más importante es: “Comience ahora mismo”. No olvidemos aquella ingeniosa frase de John Lennon que decía: “La vida es aquello que transcurre mientras nosotros estamos ocupados realizando otros planes”.

### **Qué es decidir. Lo negativo. Lo positivo**

Se pueden tomar decisiones en situaciones normales o para resolver conflictos.

Si nos aproximamos al concepto de conflicto podemos decir que estamos frente a uno cuando el vínculo o relación entre las partes está quebrado, ausente o no existe.

Para que se entienda este concepto, a veces, simplemente, como pasa en muchas organizaciones, el conflicto sucede porque fallan los procesos de comunicación, internos y externos. Basta recordar cuántas veces un integrante de nuestro equipo de trabajo nos expresó algunas frases como: “pensé que”, “creía que”, etc. Esto significa que no recibieron claramente el mensaje de lo que había que hacer. Recordemos que en un proceso de comunicación existen dos partes: la parte que emite y la parte que recibe. Los conflictos se mejoran de buena forma mejorando los procesos de comunicación.

Analicemos en conceptos *positivos* y *negativos* la acción de decidir o de tomar decisiones en forma práctica y objetiva.

Cuál es la connotación *positiva* de la palabra “decidir” o qué es decidir:

- Determinación
- Acuerdo
- Resolución
- Firmeza
- Oportunidad
- Decisión
- Acción

Por el contrario, la connotación *negativa* de la palabra *decidir*, o qué no es decidir:

- Vacilación
- Suposición
- Espera
- Parálisis
- Amenaza
- Momento ideal
- Falta de acción

Por lo que la mejor definición de decidir que obtenemos de la práctica es hacer lo que debemos hacer en el tiempo justo y en el momento justo, así de sencillo, pero a su vez complejo.

En mi casa mando yo, pero mi mujer toma las decisiones.

Woody Allen

## I LA TOMA DE DECISIONES. LA TEORÍA DEL CAOS

Hablar de caos no es sinónimo de desorden o comportamientos aleatorios. Son sistemas complejos, sin estructuras, no lineales, que tienen, entre otras propiedades, un comportamiento ordenado, objetivo y razonable, que se escuda detrás de una imagen llena de oposiciones, contradicciones y un aparente desorden. Por ejemplo, las organizaciones, la economía, la ciencia, son sistemas de por sí complejos y caóticos.

En el desorden puede haber también un orden controlado. Depende de las variables que usemos o tomemos en consideración al momento de decidir.

La fuerte sensibilidad a las condiciones primarias iniciales de estos sistemas es conocida en el mundo como el denominado *efecto mariposa*, del físico matemático y meteorólogo Lorenz, que desarrolló esta teoría en los años de la década dorada de 1960.

Él nos dice algo que causa asombro a la primera impresión, hasta que se asimila y entiende el concepto y hacia dónde estaba dirigida esta avanzada teoría. “Un aleteo de una mariposa en California puede generar un tornado en Japón”. ¿Qué quería decir con esto?

Si aplicamos este concepto o teoría avanzada a organizaciones, empresas, organismos estatales o simplemente a las personas, un mínimo y pequeño cambio en una sencilla y simple decisión original o inicial puede generar resultados y consecuencias totalmente diferentes o disímiles al cabo de varios ciclos de decisiones en el tiempo. Lo que queda claro es que nunca sabremos adónde puede llegar o terminar este efecto.

Para que se entienda el concepto, es el resultado de cada una de las decisiones que tomamos; esto genera los datos necesarios para tomar otra decisión. Es el juego de las piezas de dominó, colocadas una al lado de otra. La decisión de empujar la primera genera la caída de la última, que puede ser la pieza número mil, según la cantidad de ellas colocadas. La última cae porque alguien, en algún momento, tomó la decisión de que caiga la primera pieza colocada en el juego.

Es importante considerar que todas las decisiones tienen componentes altamente inciertos de costo vs. beneficio. La duda persiste en el tiempo acerca de si la decisión que tomamos fue la mejor o aquella con mayor grado de acierto. Lo que sí afirmamos sin temor a equivocarnos es que el costo de oportunidad más alto es siempre el de *no tomar* decisión *alguna*. El error es pensar que tomar decisiones genera rápidos beneficios y dispara en el tiempo costo cero. La decisión de armar una empresa puede traer diferentes consecuencias en el tiempo, en la organización y también personales.

Esto es básicamente de lo que trata la teoría del efecto mariposa. Si asociamos o trabajamos paralelamente el efecto del concepto de *costo de decisión* con el de *situación o comportamiento caótico*, arribamos a un análisis o conclusión interesante y complicada. El costo (llámese situación a resolver, alternativa negativa, etc.) de una decisión se convierte automáticamente en el inicio y lanzamiento de apertura de las siguientes y correlativas –y así sucesivamente– decisiones posteriores. Una palabra dicha en determinado tiempo y espacio genera hacia el futuro un sinnúmero de alternativas positivas y negativas, por lo que una decisión tomada en un contexto o situación determinados, al cabo de varios ciclos o procesos en un periodo de tiempo, produce pequeños costos iniciales que pueden generar grandes variaciones de situación con altos costos finales, que pueden ser financieros, económicos, políticos, personales, etc.

Para simplificar esta teoría recurrimos al refrán popular que dice:

*Por un clavo, se perdió una herradura*  
*Por una herradura, se perdió un caballo*  
*Por un caballo, se perdió un jinete*  
*Por un jinete, se perdió una batalla*  
*Por una batalla, se perdió un reino*

El directivo, en los tiempos cambiantes que nos toca vivir, decide ir en muchos casos por el camino de la tranquilidad y seguridad, a cambio de arriesgar tomar una decisión que genere oportunidades a futuro.

Esta situación, tal como se explica lógicamente cuando sucede, es imposible de predecir exactamente antes, razón por la cual hay que ser muy precavidos en el análisis de costos de cada decisión por pequeña o grande que parezca.

El ataque a Pearl Harbor concluyó con las bombas de Hiroshima y Nagasaki y pérdidas de miles de personas. Por eso, para que el concepto se entienda plenamente, el estado de situación de una empresa, organización, economía o persona en un momento o tiempo determinado, es directamente la consecuencia ordenada y lógica de decisiones anteriores tomadas. Lo que pasa ahora no es otra cosa que la suma de las decisiones tomadas hacia atrás y la acumulación de los costos y sus beneficios.

Si colocas una bola a rodar en un plano recto, no es lo mismo que si la colocas en un plano inclinado. El final del recorrido de la bola depende de la decisión inicial. De allí no se puede regresar, ni medir matemáticamente sus consecuencias finales.

Por esto es bueno y positivo para las organizaciones, en relación con el ahorro de dinero y tiempo, que comiencen a entrenar y educar a los ejecutivos o profesionales en la toma de decisiones, para que puedan ejecutarlas con cierto grado de acierto ahora y a futuro. Esto les ahorrará mucho dinero y hará la empresa más rentable, sin temor a equivocarnos.

Decidir implica hacer un análisis con anticipación e información, para realizar un diagnóstico cierto a priori, detallando y analizando costos futuros, ocultos y no previstos, con el fin de reducirlos a la máxima expresión y minimizarlos, o por lo menos saber qué puede suceder. Federico de Prusia decía: “No podré evitar ser derrotado, pero sí ser sorprendido”. Esto dependerá de la información con la que cuentas para decidir. De esto se trata.

En nuestros talleres de negociación enseñamos *cómo negociar en el campo de batalla*. Decimos que negociamos con personas y sus emociones, no con máquinas, por lo que uno de los factores que mayores conflictos genera en este proceso es la toma de decisiones no racionales, no pensadas, no analizadas, no evaluadas, es decir, las difíciles y complicadas decisiones “emocionales”.

El ejemplo más claro y práctico lo da Warren Buffet (1998) (primer hombre más rico del mundo, seguido por el mexicano Carlos Slim y Bill Gates, dato a febrero 2008), que predica como sentencia absoluta: “El que no puede manejar sus emociones no puede manejar su dinero”. Deberíamos agregar también su vida, su empresa, su familia, su futuro.

Esta corriente de pensamiento la popularizó Daniel Goleman cuando escribió en la década pasada su libro de cabecera *La inteligencia emocional*. Esta es definida como “la capacidad de conocer, direccionar y controlar tanto las emociones propias como las de otros”.

Esto generó una tendencia muy fuerte en el mundo de las empresas y los negocios, y desde entonces mucho camino se ha recorrido en cuanto a los beneficios directos e indirectos de entrenar a la gente para la toma de decisiones no

emocionales con el objetivo de reducir los costos, palabra que no deja dormir a más de un ejecutivo y empresario; lo que influye fuertemente y va directamente al corazón de las organizaciones.

Desde el concepto práctico, el hecho consumado no debería ser más que la vieja y constante premisa de “hazte cargo”, “asume tu responsabilidad”, de lo que cada persona genera, hace o decide.

Sabemos que los mayores, a diferencia de los niños, tienen la posibilidad de decidir, por lo que es bueno saber tomar el camino correcto, la opción acertada.

## 2 LA INFORMACIÓN. SU IMPORTANCIA

Cuando me ha tocado dictar seminarios e impartir clases para ejecutivos de diferentes empresas en varios países, en el módulo de “Resolución de conflictos y toma de decisiones”, la pregunta que se repite siempre es ¿cuánta información necesito para tomar una buena decisión?, o también ¿qué información necesito? Aproximándonos a esta cuestión, Colin Powell nos dice que sigamos la regla P40/70. Se establece esta premisa a sabiendas de que el gran dilema de un ejecutivo es la cantidad y calidad de información que necesita para tomar decisiones. ¿Esto es medible? ¿Tenemos algún parámetro? Sabemos de las alternativas adversas que nos causa, la parálisis por el análisis, el miedo a asumir riesgos, la trampa de las zonas seguras de nuestro cerebro, el estrés de lo desconocido. Todo esto influye fuertemente al momento de la verdad. Decidir.

¿Pero qué pasa cuando transitamos el camino inverso? Las decisiones apresuradas, no pensadas, pueden llevarnos a consecuencias o situaciones muy difíciles de revertir. En definitiva, la consigna será entonces ¿qué se debe hacer ante esta situación?

Como lo anticipamos, no existe una ecuación perfecta que nos dé una respuesta única y definitiva. No podemos tener parámetros de certeza. La forma o regla que Colin Powell propone, y que llamó la regla P40/70, puede ayudarnos a buscar una respuesta satisfactoria a esta pregunta para pasar a la acción y tomar la decisión correcta para ese momento. ¿Qué nos propone exactamente la regla P40/70?

Colin Powell cree que si un ejecutivo considera que maneja información objetivamente y con datos ciertos de su autenticidad, y esta es menor al 40%, de lo que puede considerar el contexto general, la probabilidad de tomar la decisión correcta con la cantidad de información que cuenta es muy baja, por lo que debe continuar con la búsqueda de mayor y mejor información. La que tiene es insuficiente. No alcanza. Tiene bajas probabilidades de decidir correctamente. Pero ¿cuánta más o mayor información cierta se debe buscar para tomar una decisión correcta?

Desde el punto de vista de Powell, si un militar decide esperar hasta contar con información más que suficiente para asegurarse un grado mayor al 70% de seguridad para tomar la decisión correcta, normalmente tomará una decisión equivocada. Con el agregado de que esa decisión habrá sido tomada demasiado tarde y las condiciones del campo de batalla han cambiado en forma notable y manifiesta.

Lo mismo se aplica a las decisiones de negocios. Cuando un líder insiste en estudiar una situación hasta contar con la suficiente información para estar absolutamente seguro de poder tomar la decisión correcta, está aumentando la probabilidad de tomar una mala decisión.

La decisión puede no ser mala en términos intelectuales, pero sí en cuanto a su aplicación práctica en un contexto competitivo de negocios de alta competencia.

Este fenómeno se produce porque a pesar de que nuestra empresa siga adquiriendo información, el campo de batalla de nuestro mercado a menudo cambia de manera drástica, rápida y repentina. Aparecen nuevos competidores, la tecnología se actualiza permanentemente, los productos nuevos inundan mercados, aparecen nuevas propuestas, nuevas regulaciones, etc., etc.

Otro gran dilema sobre el que nos consultan en nuestros talleres es ¿cuándo es el momento adecuado? Nada tan complejo. Esto a su vez puede hacernos perder una oportunidad de mercado. Existe una frase conocida entre ejecutivos del mundo de las empresas que es: *cocodrilo lerdo se convierte en carter*. Entonces, ¿cómo determino fehacientemente cuál es la alternativa correcta?

Powell propone que cuando la información se encuentra en el rango de 40% a 70% usted debe seguir lo que dictan sus emociones, su estómago. Acá puede tomar la decisión.

A esto se debe agregar que los datos deben ser lo más precisos posible. Deberá también planear detalladamente todas sus acciones y a la vez controlar sus implicancias. Deberá hacer un análisis cierto de la situación. Este es el tipo de decisiones que reclama el modo de pensar 40/70.

A partir de acá, a la decisión tomada se le agrega gran porcentaje de instinto, justificada en su experiencia profesional y conocimiento real. Claro está que nos referimos al mundo de los negocios y las empresas. Si hablamos de la ciencia, la medicina u otras ramas relacionadas, necesitan indefectiblemente de una precisión muy cercana al 100%.

Sabemos también que no contamos con evidencias matemáticas que permitan establecer con precisión cuándo es que uno alcanza el 40/70 grado de probabilidades de éxito. Es sólo una valoración extremadamente subjetiva.

Aun así, en el mundo de las empresas y negocios la noción del 40/70 es de absoluto sentido común y aplicación práctica. Está claro que en todo caso se debe valorar costo y oportunidad. Información vs. tiempo. Además, agregamos que es información del día de ayer. Esto, en un mercado de valores, donde operan los agentes de bolsa, es impracticable. Acá la mente se asemeja a la de los tenistas, que toman decisiones en milésimas de segundo, con el agregado de que para un agente de bolsa se trata de más de una decisión en segundos.

La importancia de la regla 40/70 es que le sugiere permanentemente al ejecutivo que un óptimo proceso de tomar decisiones no es la búsqueda de una verdad absoluta y final, sino por el contrario, un proceso dinámico que contiene ciertos grados de sentido común e intuición.

La regla estricta de 100% es de las profesiones duras, con la que deben vérselas ingenieros, contadores, biólogos y científicos. Como ya dijimos, se sorprendería si supiera qué cantidad de psicólogos y sociólogos están frente a una organización. La razón es sencilla. Son más claros para precisar la importancia del tiempo y el sentido de la oportunidad sobre la variable información.

Aquí un ejemplo práctico del mundo de los negocios acerca de falta de información. En el año 2001, la multinacional Hewlett-Packard adquirió la empresa Compaq en aproximadamente 25 mil millones de dólares. Los especialistas y analistas de mercado coincidieron en que Carly Fiorina, CEO de HP en aquel momento, decidió la compra sin suficiente investigación, estudios de prefactibilidad e información general y real de situación de la compañía Compaq. En los pasillos de HP se dice que la verdadera razón de la adquisición fue el orgullo personal de Carly Fiorina, que habría promovido la operación solamente para asegurarse una estatua de bronce en el panteón de los ejecutivos poderosos de la historia de las grandes empresas. Los comentarios sugieren que ella, temerosa y dudosa de ver frustrado el trato, prohibió a los directivos de la empresa realizar declaraciones que pudieran generar desconfianza entre los accionistas. ¿El resultado? Pésimo negocio para HP.

El orgullo personal para la toma de decisiones no es buen consejero; es un enemigo que debemos desterrar de nuestra vida profesional y personal. Nuestro ego es el mejor amigo de nuestro enemigo. Tengan cuidado, porque siempre nos acompaña a todas partes, sabe mucho sobre quiénes somos y cómo pensamos.

Como valor agregado a este capítulo, decimos que en su libro *La comunicación eficaz* el Dr. Lair Ribeiro nos enseña los caminos de un proceso de aprendizaje que consta de las siguientes etapas, a saber:

<b>IGNORANCIA</b>	Inconscientemente incompetente
<b>INFORMACIÓN</b>	Conscientemente incompetente

<b>CONOCIMIENTO</b>	Conscientemente competente
<b>SABIDURÍA</b>	Inconscientemente competente

## La intuición. Su importancia

Cuando necesite tomar una decisión compleja deje de pensar tanto, como dicen algunos psicólogos en las organizaciones. En mi caso, cuando debí resolver situaciones complejas que afectaban los destinos de mi región, más que pensar me guiaba el sentido común. Si pensamos demasiado en un problema o situación compleja a resolver, considero que hará que se tomen decisiones no necesariamente acertadas. Esto también dependerá del momento de la compañía. No es la misma situación para una empresa consolidada que la que está en su etapa de creación o fuerte crecimiento. Los tiempos de decisiones son diferentes, urge la decisión rápida sobre la consensuada.

Dando capacitación a directores y ejecutivos de una empresa petrolera en la Patagonia argentina, uno de ellos me consultó: “¿Cómo hago cuando explota un pozo de petróleo?, ¿qué decisión debo tomar?”. En este caso está claro que la experiencia y el sentido común priman sobre cualquier proceso que diga que se debe seguir.

El problema de pensar en las cosas de forma consciente es que uno sólo puede concentrarse en pocas cosas a la vez. En caso de una decisión compleja, esto puede llevar a darle una importancia excesiva a determinados factores. Pensar en algo muchas veces puede provocar que se hagan distintas evaluaciones que pongan al descubierto incongruencias.

Consideramos que las personas somos más instintivas que racionales; somos pasionales, no analizamos en demasía las decisiones que tomamos, la famosa cita de lo urgente sobre lo importante. Los psicólogos están trabajando esta temática pero no tienen clara su conclusión final.

Los investigadores que estudian a los animales comienzan a partir de la idea de que las acciones de los animales provienen mecánicamente y automáticamente sólo de sus instintos. Por el contrario, los psicólogos tienden a ver a la gente como a individuos que actúan sobre la base de pensamientos conscientes y racionales. Otros piensan que tal interpretación va demasiado lejos, sostienen que somos capaces de un pensamiento consciente pero también intuitivo, y que nuestras capacidades mentales sin duda exceden las de otros animales: ningún mono podrá reproducir jamás el razonamiento que llevó a Einstein a la teoría de la relatividad, ni los cálculos cotidianos que realizamos todos los días, tales como comparar productos o planear nuestras finanzas.

Pero si la toma de decisiones y la conducta inconsciente son más importantes de lo que los psicólogos y científicos sociales han sospechado tradicionalmente, eso despierta la cuestión más profunda respecto de qué es lo que esta forma instintiva de pensar hace por nosotros y cómo puede complementar al pensamiento consciente.

Decimos también que intuitivamente o conscientemente debemos saber anticiparnos a lo que viene. Debemos tener visión a largo plazo a la hora de decidir. Es como pensar qué va a pasar el día después de mañana, parafraseando el título de una película conocida.

Uno de los casos más exitosos en el mundo de los negocios a la hora de tomar decisiones a base de la intuición y anticiparse a lo que viene lo vemos en el desarrollo de las zapatillas Nike. Cuando Phil Knight se graduó, no tenía capital, ni conocimientos acerca de fabricación de calzado deportivo. Pero motivado por el deseo y la intuición de que se convertiría en el principal distribuidor de calzado deportivo de EE. UU., viajó a Japón a contactarse con una compañía que hacía zapatillas de marca Tiger. Se presentó como el director general de Blue Ribbon Sports, sin mencionar que Blue Ribbon sólo existía en su mente. Su idea vino de un trabajo teórico durante su estadía en Stanford. El libro *Masters of Enterprise* hace referencia a que muchos años después Knight recordaba el trabajo como el suceso que cambió su vida: "Había determinado, cuando escribí esa teoría, que lo que quería hacer de mi vida era ser el mejor distribuidor de zapatillas de atletismo en pista de los Estados Unidos".

Cuando Onitsuka Company mandó las muestras desde Japón, Phil Knight inmediatamente tuvo que formar una compañía y constituyó una sociedad con Bill Bowerman. Cada uno aportó 500 dólares como capital. Este fue el comienzo de Blue Ribbon Sports, luego registrada como Nike. Bowerman fue crucial para el éxito de Nike, pues fue el principal innovador de la mayoría de los diseños de las zapatillas. Cuando se convirtió en el entrenador del equipo olímpico norteamericano, su socio Knight puso el logo de Nike en el calzado de los principales finalistas, para que fuera visto por todas las cadenas de televisión. Los consumidores habían perdido interés en la publicidad tradicional. Los trucos publicitarios estaban de moda. Las marcas gritaban más fuerte que nunca para ser escuchadas. Phil Knight convocó a corredores, estrellas del tenis, jugadores famosos de fútbol y básquet en la nómina. La mejor arma de Knight en su batalla para vencer a competidores temidos como Reebok y Adidas fue un jugador de basquetbol que resultó ser el más grande de la historia: Michael Jordan. Un funcionario de Nike llegó a decir: "Sobre esta roca construiremos nuestra iglesia". La compañía se convirtió en una verdadera pionera de nuevos paradigmas. Nike personificó sus zapatillas apelando a emociones más que al producto.

Compartamos cómo piensa y decide Michael Jordan; estos son sus consejos: “Algunas personas se congelan ante el miedo a fracasar. Lo reciben de sus colegas o sólo de pensar en la posibilidad de un resultado negativo. Sienten miedo de lucir mal o verse en una situación embarazosa. Yo me di cuenta de que si quería lograr algo en la vida tenía que ser agresivo. Tenía que salir e ir a buscarlo. No creo que puedas lograr algo siendo pasivo. Yo no pienso en nada más que en lo que estoy tratando de alcanzar. Cualquier temor es una ilusión. Piensas que algo está en medio de tu camino, pero no hay realmente nada ahí. Lo que hay es una oportunidad para que hagas lo mejor y obtengas el éxito. Debes decidir. Si resulta que lo mejor de mí no es suficiente aún, entonces al menos nunca tendré que mirar atrás y decir que tuve miedo de intentarlo. El fracaso siempre me hizo intentarlo más arduamente la próxima vez. Es por eso que mi consejo siempre ha sido pensar positivamente y encontrar energía en cualquier fracaso”.

Otro ejemplo de caso exitoso para la toma de decisiones fue sin lugar a dudas la cadena americana Wal Mart, el denominado *tractor de Arkansas*. La pregunta es: ¿Wal Mart no apostó a su intuición cuando comenzó a abrir sus cadenas minoristas en pequeños pueblos lejos de los grandes jugadores del momento para luego llegar a competir (y ganar) en sus propios territorios?

Otro fue el caso de la empresa súper innovadora 3M. ¿O acaso el ejecutivo de 3M, más bien un generador de ideas, no creyó en su intuición cuando apostó por la salida al mercado del famoso papel de contacto *post-it*, producto que ningún estudio de mercado cierto y con criterio lo posicionaba como deseado o aceptado por los consumidores? En la actualidad 3M tiene miles de productos en el mercado, desde el famoso papel de contacto hasta complejos aparatos médicos.

Y tal vez el caso más resonante haya sido el de Fred Smith, cuando confió en su intuición al fundar nada menos que FedEx y creer que la propia flota de aviones era imprescindible para generar un negocio de transporte de mercancías como lo fue inicialmente. Recordemos que Fred llevó adelante su idea a pesar de haber sacado una discreta nota en la universidad cuando presentó este proyecto a sus profesores, especialistas en la materia. Sus profesores, haciendo un estudio de números, le dijeron que no funcionaría, por los elevadísimos costos de implementación. Pensar que alguna vez alguien les dijo a The Beatles, cuando presentaron su primer simple: “Muchachos, hagan otra cosa, ustedes no nacieron para la música”. Este sería el mejor ejemplo de *intuición-cero*, si se me permite el término

La lista de casos exitosos es larga. Henry Ford (Ford Company), Ted Turner (CNN), Walt Disney (Disneyworld) y Muhamad Yunus (Grameen Bank) son otros ejemplos contundentes. La intuición acompaña siempre a los ejecutivos a la hora

de decidir. Está claro que la opción puede ser el éxito o la bancarrota. Pero la decisión se debe tomar. Antoine de Saint-Exupéry es categórico cuando dice: “El mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre que sabe decidir”.

Todos estos ejecutivos se anticiparon a los tiempos que venían. Brian Tracy, autor del libro *Las 21 leyes absolutamente inquebrantables del dinero*, nos dice que las personas más exitosas toman decisiones con mucha más anticipación. Mientras más alto se encuentre una persona en la pirámide socioeconómica, más amplia es su perspectiva u horizonte del tiempo. Son personas que ven mucho más adelante en su futuro, toman decisiones y realizan sacrificios cuyos resultados no se pueden ver por muchos años, o tal vez ni siquiera en su vida, sino en la de sus sucesores.

Analizando los contenidos que hemos desarrollado, podemos decir que necesitamos en nuestros ámbitos de decisión gran sentido del tiempo, alto grado de compromiso, mucha intuición empresaria, amplitud de criterios y visión global, experiencia objetiva y práctica (para aprender a nadar debemos tirarnos a la piletta). Estos son los mejores asesores a la hora de tomar decisiones con cierto grado de acierto y criterio. Debemos agregar otro gran elemento a la hora de decidir: el sentido común.

Un buen ejemplo en la práctica empresarial y de gerenciamiento moderno es el de Roberto Goizueta. Recordaremos qué mal se veía Coca-Cola cuando ingresó en la compañía sede Estados Unidos como ingeniero de desarrollo. Coca-Cola dominaba el mercado de gaseosas norteamericano con el 35 % de participación y todos parecían saber que el mercado estaba maduro. Pero Goizueta pensaba de manera diferente, por lo que decidía de manera diferente.

Tenía una tremenda perspicacia y una idea simple pero muy poderosa. Los negocios son muy diferentes de lo que comúnmente se enseña en la universidad, donde debemos dar las respuestas correctas a las preguntas de los profesores. El sentido común, sin embargo, dice que hay que descubrir primero las preguntas correctas, y Goizueta hizo las preguntas correctas que consideraba se debían realizar hacer sobre el diseño de negocios de Coca-Cola. Todo se centra en la amplitud para imaginar la definición de su negocio y tomar las decisiones correctas.

A veces, la mejor decisión, sin querer, puede salir hasta de un error de concepción. Ya que hacemos referencia a Coca-Cola, veamos cómo se llegó al famoso diseño de su botella. La compañía necesitaba un cambio de imagen para su botella. Se probaron diversos envases pero ninguno proporcionaba ninguna de las condiciones impuestas. Tenía que cumplir una sola premisa: debería ser reconocida inmediatamente, a oscuras, por un invidente e incluso rota. No es cierto que la forma estuviera inspirada en el cuerpo de una mujer, aunque la tradición popular uniera las formas míticas de la famosísima actriz de la época Mae West

con las curvas de Coca-Cola. Desde entonces, incluso hasta hoy en día, a la botella se la conoció popularmente en Atlanta como Le Grand Damme.

La historia está llena de grandes errores que el tiempo se encarga de confirmar o desmentir. El diseño de esta famosa botella fue sólo eso: un simple pero inmenso y afortunado error de decisión, aunque usted no lo crea.

Corría el año 1914. La empresa, cansada de imitadores y aprendices, decide que ya es hora de modificar el envase, para diferenciarse de una vez por todas de los competidores. Entonces se pone en contacto con varias vidrierías para crear los primeros prototipos. En junio de 1915 la empresa Root-Glass, a través del artesano Earl Dean, busca en las páginas de la *Enciclopedia Británica* ilustraciones de los ingredientes que contiene el refresco que inspirarán de algún modo el diseño de la botella. Una ilustración del grano del cacao llama inmediatamente su atención y la forma aflautada le da la idea. Fabrica unas cuantas muestras antes de cerrar el horno, que dejaba de trabajar en la temporada estival, y allí se consuma el error más acertado en la historia de los negocios. En ningún momento el cacao ha figurado entre los ingredientes de la fórmula original de Coca-Cola. El artesano, con la premura de terminar su trabajo, confundió la hoja de cacao con la hoja de coca y creó, sin imaginárselo, el envase más conocido del mundo.

Un error, un simple error, las prisas y las vacaciones de verano de un artesano fueron las causas de este diseño. La compañía lo acepta en 1916, con una capacidad de 182 gr., hace ya más de 90 años. En este caso no podemos aplicar el viejo adagio de “errores que se pagan caros”.

Otra historia que se cuenta en el mundo de los negocios relacionada con los errores. Se dice que, en una ocasión, un vicepresidente de IBM cometió un error que le costó a la empresa la pequeña suma de dos millones de dólares. Cuando fue a plantearle a Watson, el presidente, su renuncia por el reconocimiento del error que había cometido, este último le respondió: “¿Usted cree que, después de haber invertido dos millones para que aprenda cómo no se deben hacer las cosas, vamos a prescindir de sus servicios?”.

Sir Hugh Walpole dijo alguna vez: “No juegue a lo seguro. Es el juego más peligroso del mundo”. El deseo de un medio ambiente seguro, sin preocupaciones, está en el camino de cada gran emprendimiento. Pero la verdad es que como líder tiene que tomar riesgos para lograr éxitos. Como dice el refrán: “No hay atajos para ningún lugar que valga la pena ir”.

Si nuestro pensamiento estuviera basado única y exclusivamente en la exactitud de aplicar nuestra propia experiencia, el progreso sería lento o imposible. No habría espacio para las ideas. No habría espacio para saltos cuánticos. No habría espacio para el humor. Nadie hubiera gritado nunca “¡Eureka!”. ¿Cuántas veces gritaron en su vida esta bella palabra?

Una frase que me quedó muy grabada, que leí en alguno de mis viajes y la memoricé para que mi cerebro la reconozca y adopte, es: “El Punto de Vista Actual no puede ser nunca igual que el Mejor Punto de Vista”, es decir, “PVA nunca puede ser igual al MPV”. A pensar esta idea y ponerla en práctica. Cuántos PVA no tienen nada que ver con el MPV.

## Los elementos de la decisión

Las decisiones normalmente contienen seis elementos básicos que debemos tener en cuenta. Esta es la estructura formal a la hora de decidir:

1. **Agente decisorio:** es aquella persona que selecciona la opción entre varias alternativas o ideas de acción.
2. **Objetivos:** son las metas que el agente decisorio pretende alcanzar con sus acciones.
3. **Entorno y/o preferencias:** son los criterios que el agente decisorio utiliza para poder escoger.
4. **Estrategias:** es el curso de acción que el agente decisorio escoge para alcanzar mejor sus metas y/o objetivos. Toda estrategia depende de los recursos de que se disponga.
5. **Situación:** son los aspectos del entorno que rodean al agente decisorio, muchos de los cuales están fuera de su control.
6. **Resultados:** es la secuencia o resultante de una estrategia.

## Requisitos

1. Definir con precisión de médico las restricciones y limitaciones que tengo al momento de decidir.
2. Establecer la relación costo-beneficio detallando los mínimos rendimientos que se esperan.
3. Tener información exacta y actualizada de los factores internos formales de la organización (cultura, manuales de procedimientos, políticas, estructura, recursos disponibles, etc.) y los informales (políticas implícitas, hábitos, experiencia, costumbres, etc.)
4. Tener información exacta y actualizada de los factores externos de la organización (clientes, proveedores, economía, competencia directa, indirecta, potencial, legislación vigente, etc.)

Los puntos 4 y 5 nos dicen que debemos trabajar expresamente con la matriz de diagnóstico de situación DAFO para la toma de decisiones. Es recomendable que utilicen el 60% del tiempo de ejecución de esta matriz en trabajar las *debilidades* y *amenazas*, y el 40% restante para las *fortalezas* y *oportunidades*. Los equipos de baloncesto se hacen siendo fuertes en defensa.

En una entrevista que le hicieron a Johan Cruyff cuando era jugador del Barcelona –lo recordarán también como integrante de la selección de Holanda, a la que se llamó La Naranja Mecánica por su juego práctico y de equipo–, dijo algo que me sorprendió, y trato de llevarlo a la práctica. En nuestros talleres de resolución de conflictos y toma de decisiones trabajamos esta idea, y resulta asombrosa en cuanto a los resultados que se obtienen: “El fútbol es el deporte más complicado: se hace con el pie, en un campo irregular y grande y los 11 contrarios te quieren quitar el balón. Hay que usar el cerebro a una gran velocidad para poder calcular por dónde se mueven los contrarios. Hay leyes que conocemos los que estamos dentro: si buscas marcar un gol, no lo marcarás; si juegas como debes, marcarás”.

Este concepto, a pesar de su simpleza manifiesta, es muy importante e innovador desde el punto de vista de la realidad cotidiana. Nos dice que tengamos claro el camino para poder llegar, por aquello que “si no sabes hacia dónde vas, todos los caminos te conducen a ninguna parte”. En nuestros talleres de negociación trabajamos y desarrollamos una de las premisas básicas, que es: “Si vas a negociar o acordar, ten claro el proceso y nunca pierdas de vista tu objetivo final”. No conseguiremos resultados si buscamos sólo resultados, si centramos nuestro esfuerzo únicamente en alcanzarlos. Los resultados se obtienen cuando trabajamos el proceso previo que acaba en los resultados buscados. El técnico de un equipo de fútbol no te enseña a hacer goles, trabaja la jugada previa, el proceso del gol. En definitiva es la clave.

A las personas les cuesta tomar decisiones porque no controlan el final del proceso. Tenemos miedo a no conseguir los resultados que buscamos. Tenemos miedo al fracaso. Pensamos solamente en el resultado final.

### 3 TABLERO DE CONTROL

Si tuviéramos que cuantificar el grado de importancia de las situaciones por resolver, es interesante que tengamos a la vista el tablero de control para la toma de decisiones:

RAI - Rojas o alto impacto
VMI - Verdes o mediano impacto
ABI - Amarillas o bajo impacto

1. **RAI - Rojas o alto impacto:** son aquellas decisiones más importantes o conflictivas de la organización que debo resolver con prioridad por el impacto que estas pueden causar.
2. **VMI - Verdes o mediano impacto:** son las que, sin bien son importantes, no tienen un relación directa con la planificación de la organización.
3. **ABI - Amarillas o bajo impacto:** son las operativas.

Se recomienda, a efectos de no perder de vista el tablero de control de decisiones, incorporar en cada color cuáles son las que consideramos rojas, verdes o amarillas; evaluarlas, analizarlas y decidir en consecuencia.

### Tipos de decisiones

Existen seis tipos de decisiones, a saber:

1. **Personales o individuales:** se dan cuando existe una situación que es fácil de resolver o de baja complejidad.
2. **Gerenciales:** son aquellas decisiones que toma el alto nivel gerencial. Son importantes; se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.
3. **Programables:** están bajo normas claras de procedimiento. Este tipo de decisiones se aplican a situaciones estructuradas o rutinarias.
4. **No programables:** se dan en situaciones no estructuradas. Pueden ser nuevas o mal definidas con anterioridad.
5. **En condiciones de certidumbre:** son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá. Se cuenta con información exacta, medible, confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.
6. **En condiciones de incertidumbre:** son aquellas que se toman cuando existe falta de información y poca confiabilidad y escasez de datos.

TIPOS DE DECISIONES		
Básicas	Complejas	Inciertas
Personales	Gerenciales	No programables
Programables	Condiciones de certidumbre	Condiciones de incertidumbre

### Decisiones de inversión

Los expertos en decisiones de inversión nos comentan algunos trucos en la materia, en un reportaje publicado por el diario *Clarín* de Argentina en enero de 2007.

Los especialistas comienzan diciendo: “El exceso de confianza y el terror a las pérdidas suelen causar estragos”. “Lo que los seres humanos tenemos es, básicamente, el cerebro de un mono, pero con un buen ‘agente de marketing’”. Esto lo expreso Colin Camerer, economista del Instituto Tecnológico de California, quien piensa, como muchos otros académicos, que el cerebro de una persona no está bien preparado para tomar decisiones de inversión.

A la hora de comprar bonos, acciones, una propiedad o un producto, se cometen errores inducidos por el exceso de confianza, el terror a las pérdidas, los malos cálculos de tasas de descuento temporales o el mareo por un abanico demasiado amplio de opciones. Ya se descubrieron más de 50 *sesgos* o mecanismos por los cuales los inversores se apartan de la racionalidad.

Estos fenómenos son estudiados por lo que se llama *la economía del comportamiento*, que aprovecha las herramientas de la psicología y la neuroeconomía, que viene a ser una mezcla de la economía y las neurociencias. Según los expertos, los *errores más comunes* al momento de invertir o de tomar una decisión económica cotidiana son:

### **Error 1: Creerse genio**

El 80% de la gente cree que es más inteligente que el promedio, y casi nueve de cada 10 conductores opinan que manejan el auto mejor que la media de los conductores. Cuando he participado de reuniones con inversores en general, todos se ven exitosos en su toma de decisiones, y ante la adversidad el mercado es el culpable de todos sus males.

Sabemos que la experiencia es importante, pero debemos tener cuidado de que esta no bloquee nuestras herramientas a la hora de decidir. Esto es muy común de observarlo en los directores de empresas de mayor rango en la organización y en empresarios de éxito. El modelo sería: “Si hasta acá me fue bien, ¿por qué debo cambiar?”. He observado también en profesionales este tipo de razonamiento. Alguna vez leí una cita de un autor anónimo que decía: “El título universitario no acorta el tamaño de las orejas, lo único que hace es disimularlas”, en clara alusión a las orejas del burro. Esto lleva a dejar de aprender, por lo que entramos en un camino muy peligroso. A mis alumnos en la universidad les sugiero que siempre estén en estado de autocapacitación permanente.

### **Error 2: Pánico por las pérdidas**

Que las pérdidas duelen más que el placer que dan las ganancias es una obviedad. Pero lo que recientemente descubrieron los economistas es que estas dos sensaciones no son simétricas: perder una cantidad de dinero duele, en promedio, dos veces y media más que lo que se disfruta al ganar ese mismo monto.

Lo que se conoce como aversión a perder genera estrategias de inversión excesivamente conservadoras.

Por ejemplo, muchas veces se mantienen en el portafolio de activos ciertas acciones o bonos perdedores (títulos reestructurados de deudas de países en crisis) durante más tiempo que el aconsejable, simplemente porque venderlos implica reconocer un error muy doloroso.

### **Error 3: La obsesión por ni ganar ni perder**

Algo que hemos analizado cuando trabajamos con inversores es la obsesión por el empate. Es decir, ante la duda no ganamos ni perdemos.

Consideramos que, más que por ser expertos en inversiones, el sentido común les dice que si adquiero una acción a 100 y la misma cayó a 80, la persona suele esperar a que vuelva a valer 100 para venderla, independientemente de cuáles sean las perspectivas reales del mercado. En un artículo que escribí para una revista de negocios en Argentina, que titulé “Burbuja inmobiliaria, el día después de mañana”, me refería a cuál era el momento de salirse del negocio de los ladrillos antes que la curva de crecimiento decline y deje de ser rentable. La sugerencia es que debemos estar atentos a lo que hacen los grandes, a los que una salida tardía del negocio les ocasionaría pérdidas millonarias. Alguna vez, en una charla con un empresario chileno, me dijo: “El perro chico siempre sigue al perro grande”.

### **Error 4: El dinero no vale igual**

La microeconomía tradicional asume y reconoce que la gente en su mayoría toma sus decisiones basándose en el impacto que tendrán sobre su riqueza total.

Por lo general, los ahorros o lo que se recibe de una herencia *no se tocan*, y los gastos corrientes se cubren con el sueldo, aun a cuenta de pagar intereses astronómicos por el rojo de la tarjeta de crédito o sobregiro en una cuenta corriente, cuando al mismo tiempo se cobra una tasa muy baja por un plazo fijo en el banco.

El error de las *cuentas mentales* provoca que, por ejemplo, caminemos un par de cuadras si sabemos que un artículo de limpieza por el que nos quieren cobrar 20 pesos sale 10 pesos en otro lado, pero que no hagamos el mismo esfuerzo si una campera de 210 pesos cuesta 200 en otro local. En ambos casos el resultado es el mismo en cuanto al dinero que evitamos pagar. Damos 10 pesos de propina en un restaurante pero no compramos una revista de negocios que vale 15 pesos por considerarla muy cara. O compramos una revista de modas en 20 pesos pero no un libro en 35. Estas son las cuentas mentales que no sabemos ordenar.

### **Error 5: Mareados con el exceso de opciones**

Los economistas pensaban que cuanto mayor era el número de opciones disponibles para un inversor o consumidor, mejor. Sin embargo, recientes estudios de los neuroeconomistas mostraron que un exceso de opciones tiende a desmotivar y hasta a alienar. Hay experimentos realizados en supermercados en donde los clientes a los que se les ofrecen seis tipos de mermeladas tenían más chances de comprarla que aquellos a los que se les daba a elegir entre 24 opciones de dulces. ¿Por qué sucede esto? La psicología respondería que las personas no podemos concentrarnos en más de seis cosas a la vez. Demasiadas opciones no resuelven el problema sino que lo complican. Deberíamos comparar solamente la opción A con la opción B. Las comparaciones con todas las opciones nos hacen demorar y entrar en pánico en cuanto a la decisión final. Cuando alguna vez tuvieron que decidir cambiar su computadora portátil habrán tenido una reacción parecida. No solamente por la variedad de precios, sino también por las opciones de cada una. Cuando me tocó resolver este dilema creo que tomé una decisión interesante: comencé al revés, descarté las que consideraba que no me interesaban y me centré en dos computadoras que reunían en costo y accesorios lo que necesitaba para mi profesión.

### **Error 6: El reloj mental atrasa**

Los problemas de autocontrol o de decisiones intertemporales son frecuentes en la economía y en la vida cotidiana. En qué nivel de educación formal *plantarse*, a qué edad casarse, cómo invertir, cuántos hijos tener, cuánto ahorrar: son todas determinaciones que involucran fuertes componentes intertemporales.

Está comprobado que los seres humanos somos muy malos para calcular tasas de descuento. Por ejemplo, se tiende a elegir cobrar 1.000 pesos ahora antes que \$ 1.100 el mes que viene, cuando la tasa de interés implícita que hay en postergar el cobro es más que atractiva y aumentaría nuestra rentabilidad.

Otro caso: molesta mucho que a uno le digan que un trabajo que debía estar para hoy se demoró y estará para mañana. Pero perturba infinitamente menos saber que algo que debía estar para dentro de un mes se encontrará realizado en un mes y un día. Y la demora es exactamente la misma.

## **4 PASOS A SEGUIR**

Existe una serie de televisión muy vista, *Dr. House*, acerca de un médico brillante, sin escrúpulos, pero muy certero a la hora de tomar decisiones y decidir el camino a seguir. En verdad un empresario es como un doctor, la diferencia estriba en que la decisión del primero pone en juego una organización, y la decisión del segundo pone en juego la vida de una persona. En definitiva, es una decisión y los dos deben decidir siempre.

Podemos decir que en esta serie –y nada más cerca de la realidad diaria del mundo de las empresas– se aplican una serie de pasos, a saber:

1. **Identificación y diagnóstico de la situación:** cuando el paciente ingresa y se le inspecciona en busca de su dolencia o enfermedad.
2. **Generación de soluciones:** cuando el grupo de médicos discute cuál es la razón o causa de la enfermedad.
3. **Evaluación de alternativas:** después de analizar la situación, viene la búsqueda de la posibles soluciones.
4. **Selección de la mejor alternativa:** la que mayor cantidad de posibilidades tiene de solucionar el diagnóstico elaborado.
5. **Evaluación:** cuál es el peor resultado que puede ocurrir con la alternativa de solución tomada.
6. **Implantación:** llevar a cabo la solución.
7. **Control de evolución:** se hace un control muy exhaustivo de la evolución del paciente en cuanto a la decisión tomada.

Considerado este análisis desde el punto de vista empresarial a la hora de decidir, tiene un grado muy elevado de aproximación a las decisiones diarias de los gerentes y ejecutivos en el campo de batalla.

Un ejemplo práctico y parámetro para tener una guía acerca de los pasos a decidir lo expresa claramente Jack Welch, ex-CEO de General Electric, en su libro *Winning (Ganar)*.

Este exitoso líder de empresa nos dice que, a la hora de *decidir*, sus mejores asesores y generales en la batalla fueron:

1. **Qué.** Identifica situación. Elabora diagnóstico. Situarse en situación.
2. **Dónde.** Ubica el dónde preciso donde está el conflicto.
3. **Cuándo.** Dimensión temporal. Ubicación de tiempo, en cuanto a cuándo pasó. Es actual o es un proceso que venimos arrastrando.
4. **Cómo.** Diagnóstico general. Visión global de la situación. Análisis de todos los parámetros.
5. **Cuánto.** Magnitud y extensión. Tendencia permanente, actual.
6. **Por qué.** Fallas. Debilidades del sistema. Amenazas.

DECISORES		
PRIMARIOS	SECUNDARIOS	TERCIARIOS
Qué	Cuándo	Cuánto
Dónde	Cómo	Por qué

Se podrá observar el sentido práctico de uno de los líderes empresarios más importantes de nuestro tiempo. Para tomar decisiones no se necesitan sistemas complejos. Basta con ser práctico, creativo y tener un gran sentido de la oportunidad.

Presentamos, para cerrar este capítulo, algunas de las características generales de los buenos decisores y hombres de negocios de las grandes ligas:

1. Alta tolerancia a la ambigüedad y los cambios.
2. Manejan muy bien las prioridades.
3. Capacidad para escuchar a los demás y el entorno.
4. Generan consenso alrededor de una decisión.
5. Son flexibles y abiertos a entender otros puntos de vista.
6. Aceptan tanto datos positivos como datos negativos como norma de trabajo.
7. Realistas en función de dificultades y costos.

Siempre tengamos presente, independientemente de los procedimientos que debemos conocer, que “la peor decisión es la indecisión”, como decía Benjamín Franklin.

## 5 FASES DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Si estamos en la situación de decidir, ante un conflicto, podemos decir que la guía de acción debería ser:

- I. Plantarse positivamente frente a la situación. No postergar, no delegar, buscar enfrentar la situación desde la perspectiva real y positiva. Conflictos de mayor grado de complejidad van al principio de su agenda.

Anne M. Mulcahy, CEO y presidente del directorio de Xerox, asumió la conducción mundial de Xerox en 2001, cuando la empresa estaba en muy malas condiciones: tenía una deuda de 14.000 millones de dólares, sus ventas caían estrepitosamente y la SEC (Securities & Exchange Commission), un organismo muy duro de EE. UU. que indaga acerca de todo lo relacionado con las prácticas empresariales, estaba investigando sus pasos.

En cuatro años, la ejecutiva se plantó positivamente frente a la situación que le tocó resolver y logró reducir la deuda a menos de 10.000 millones, y puso en orden las finanzas para apuntalar tres años consecutivos de crecimiento. En 2004, la empresa, que emplea a 58.100 personas en el mundo, creció más del 3% y registró ingresos totales por US\$ 15.700 millones. Esto es un nítido ejemplo de cómo se enfrenta un conflicto.

- II. **Definir exactamente la situación.** Resolución in situ (en el lugar). Tratar de tomar un tiempo prudencial para saber qué es lo que realmente está pasando. Situarse donde está el conflicto.

Como ejemplo práctico y extremo, citamos a Rudy Giuliani, quizás uno de los norteamericanos más afectados por los ataques del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos. Una decena de sus amigos personales encontraron la muerte en el interior de las Torres Gemelas. Él también estuvo cerca de morir dos veces aquel día, mientras tomaba decisiones directamente en la zona de desastre, debajo de las torres en llamas y derrumbándose. No envió a sus colaboradores a que le hagan un informe. Mostró dotes de liderazgo pocas veces vistas en los Estados Unidos. Además, en las semanas que siguieron, tranquilizó al país en forma más eficiente que el presidente George W. Bush. Reconfortó a los familiares de las víctimas y reactivó la vida de Nueva York, mientras la preparaba para una temida segunda ola de atentados.

- III. Crear. Buscar alternativas.** En estos casos se requiere de mucha creatividad para buscar y analizar alternativas no previstas o no aplicadas en otras situaciones. “Todo lo que ha sido hecho tiene una mejor manera de realizarse. ¡Descúbrela!”, decía Thomas Alva Edison.

Como ejemplo práctico, Ferry Faden, director de negocios corporativos de DuPont, declaró en una oportunidad: “Evito leer sobre ideas actuales. Mi trabajo es crear nuevos negocios y tengo que buscar el límite todo el tiempo. Si todos lo hacen quizá sea demasiado tarde. La única manera de ganar la batalla es ir más allá del límite”. Este es el camino.

- IV. Valorar opciones.** Podemos partir de la premisa ¿qué es lo peor que puede pasar si tomo una decisión determinada? Debo ver, analizar y valorar todas las opciones posibles. Todas. Sin temor a equivocarme.

- V. Aplicar la solución tomada.** Desde el diagnóstico a la acción. Sin escalas. Bisturí al hueso. Decisión de médico a la hora de hacer lo que considera que debe hacer. No vacilar.

- VI. Analizar y evaluar resultados.** Nunca debemos dejar de monitorear la decisión tomada, porque en el camino pueden cambiar las circunstancias. Debemos estar atentos y ser flexibles. Recuerden que se deben adaptar a lo que pueda pasar. Ante un tornado, el roble, que es el árbol más fuerte que nos dio la naturaleza, se quiebra. El junco, que es una simple planta silvestre, muy flexible, se dobla ante el paso del tornado, pero permanece en pie.

## 6 TRAMPAS MENTALES A LA HORA DE DECIDIR

- 1. Primera información o reciente.** Darle demasiado valor a la primera información recibida sin ver el contexto general. Ver todas las opciones. Acá podemos aplicar la frase que dice: “El árbol no nos deja ver el bosque”.

- 2. Miedo al cambio.** Por temor a elegir el camino incorrecto defendemos la situación actual, primero por miedo a reconocer que alguna vez tomamos una decisión incorrecta, y segundo porque siempre lo hicimos así y no es fácil ahora cambiar.
- 3. Experiencia excesiva.** Demasiada confianza en la experiencia adquirida. Exceso de prédica de los cabellos blancos. Esto hace no ver lo que viene.
- 4. Parálisis por el análisis.** Demasiados preconceptos a la hora de decidir. Excesiva cautela. Los niños aprenden a caminar porque no evalúan los riesgos de las muchas caídas que tendrán para aprender. No temen a lo desconocido; el adulto trata de ir por zonas seguras.
- 5. Síndrome de la mala decisión.** Se tiene una carga negativa muy fuerte cuando alguna vez decidimos mal. Como dice el conocido dicho: “El que se quema con leche ve la vaca y llora”. El miedo a que vuelva a ocurrir. Normalmente las parejas se casan una primera vez y la segunda se juntan o conviven.

## CONCLUSIONES

Tratando de resumir lo expresado y nuestra experiencia en el mundo de las empresas, para que tengan una guía rápida a la hora de decidir, les sugerimos estas pautas de trabajo en situación de conflictos que deban resolver:

- 1. Aprenda a convivir con los conflictos.** En las organizaciones, en el mundo de los negocios, ellos son parte de la vida misma. Los únicos lugares exentos de conflictos son los cementerios. Usted decida.
- 2. Planifique anticipadamente.** Trate de transitar desde el camino del ejecutivo bombero, el que vive apagando incendios, al de los que ven con mayor claridad lo que viene y se anticipan. Cuando Noé construyó el arca no estaba lloviendo. Esté preparado.
- 3. Estudie consecuencias.** Siempre tenga alternativas y valore resultados. Las organizaciones pagan muy caro la falta de previsión en las decisiones tomadas. Brian Tracy, en su libro *Las 21 leyes inquebrantables del dinero* dice: “Lo importante no es lo que le sucede en la vida sino cómo decide sobre lo que le acontece”.
- 4. Establezca prioridades. Empiece por lo más difícil.** Siempre comience con los temas importantes. Los asuntos operativos a veces se resuelven solos. Optimice su tiempo, que es muy valioso para su organización; gerenciar no es lo mismo que administrar. “Como siempre, lo urgente no deja tiempo a lo importante”, como dice Mafalda, personaje de Quino.

5. **Desarrolle habilidades especiales.** Que las herramientas como la creatividad y el pensamiento lateral, la inteligencia emocional y la programación neurolingüística sean parte de su vida y no ciencias ocultas y extrañas. Le ayudarán fuertemente a la hora de decidir.
6. **Sea metódico. Ladrillo por ladrillo.** No trate de resolver o decir todo. El elefante se come a pedazos. Tenga parámetros en cuanto a la importancia de cada decisión. Paso por paso. Recuerdo la frase de un profesor de derecho procesal en mi carrera de leyes en la querida y recordada Universidad Nacional del Litoral (Santa Fe), que decía: “No nos almorcemos la cena”. Utilice platos reales. Si lo necesitaba para ayer, está trabajando en forma equivocada.

Somos lo que hacemos día a día, de modo que la excelencia no es un acto.

Aristóteles

7. **Cambie análisis por acción.** Esté siempre en acción. Gerenciar es acción. De eso se trata. Y, por sobre todas las cosas, todo lo que haga que sea con máxima concentración. Recuerde el efecto mariposa, la importancia y proyección que pueda tener en el futuro una decisión que tome en el presente.

Llegamos al principio del recorrido; ahora llegó tu tiempo, basta de palabras, veamos los hechos. “Aprendizaje es experiencia, todo lo demás es información”, decía Einstein. Comparto contigo una frase de Napoleón: “Si quieres saber cómo es la guerra, debes correr para el lado de donde vienen las balas”.

## AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Puede darnos alguna definición de conflicto o decirnos qué es un conflicto desde su punto de vista?
2. A la hora de decidir, ¿qué importancia concreta le da a la información de la situación?, ¿existen parámetros para recabarla?
3. ¿Se puede decidir usando solamente la intuición o se necesitan otros elementos para hacerlo?
4. ¿Cuánto tiene de cierto que una pequeña decisión puede generar una situación deseada o no a largo plazo? Justifique la respuesta.
5. ¿Conoce cuáles son las fases para resolver conflictos? Explíquelas brevemente.
6. ¿Qué tipo de decisiones conoce? ¿Puede explicarlas con ejemplos de su vida profesional?

7. ¿Considera que las trampas para la toma de decisiones se producen en su vida profesional o cree que usted las evita cuando toma decisiones importantes?
8. De los ejemplos dados de valoración negativa a la hora de decidir, ¿puede agregar otros?
9. Si tuviera que tomar las dos decisiones más importantes de su vida profesional o laboral y tiene 48 horas para decidir, ¿qué parámetros usaría?
10. ¿Ser flexible a la hora de decidir es una fortaleza o una debilidad? Fundamente su respuesta.

## **B**IBLIOGRAFÍA

- Bono de, E. (1995). *Pensamiento lateral*. Buenos Aires: Paidós.
- Buffett, W. (1998). *Estrategias del inversor que convirtió 100 dólares en 14 billones de dólares*. Barcelona: Gestión 2000.
- Covey, S. (1997). *Siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Godefroy, C., y Poissant, A. (2004). *Mi primer millón*. Buenos Aires: Atlántida.
- Goleman, D. (1999). *Inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Vergara.
- Martínez, D. (2007). *Decisiones*. Buenos Aires: Andrómeda.
- Milano, A. (1993). *Resolución de problemas y toma de decisiones*. Buenos Aires: Macchi.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona: Granica.
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Bogotá: Norma.
- Tracy, B. (2002). *Las 21 leyes absolutamente inquebrantables del dinero*. Bogotá: Taller de Éxito
- Trump, D. (2004). *Cómo hacerse rico*. Buenos Aires: Planeta.
- Trump, D. (2006). *Los mejores consejos de bienes raíces que he recibido*. EE. UU.: Grupo Nelson.
- Welch, J. (2005). *Winning (Ganar)*. Barcelona: Vergara.

CAPÍTULO

VIII

# **Presentaciones efectivas**

*Graciela Bocchi*



El poder de las palabras radica en quien sabe usarlas.  
Anónimo

## INTRODUCCIÓN

Comunicarnos y comunicar son procesos críticos no sólo en el terreno del *management*, sino en las distintas situaciones durante las que transcurre nuestra vida profesional. Si bien el ejercicio de la palabra es un oficio cotidiano que ejercemos en forma intuitiva y casi, diríamos, natural, lo que marca diferencia es la práctica intencional de técnicas específicas que otorgan a nuestro discurso mayor grado de impacto.

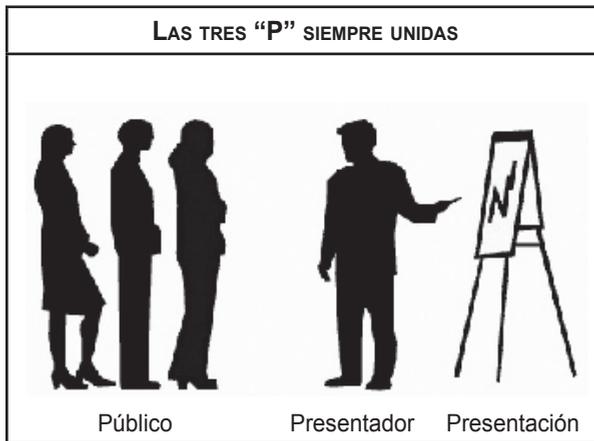
Saber organizar el pensamiento para comunicar nuestras ideas y decirlas de tal modo que sean interpretadas por otros son habilidades cuyo logro depende de una voluntad consciente de desarrollo y mejora. En orden a esto, el presente capítulo está enfocado a presentar los principales factores que condicionan el éxito en situaciones relacionadas con la comunicación de ideas y resultados dentro del ámbito de la empresa. Específicamente, nos estamos refiriendo a lo que suelen llamarse presentaciones efectivas.

Las presentaciones pueden definirse como aquellas instancias dentro de nuestro ámbito profesional en las cuales tenemos que comunicar algo a terceros (sean estos nuestros superiores, clientes, compañeros, colaboradores, *stakeholders*, medios masivos, etc.) con algún propósito determinado (como, por ejemplo, presentar resultados, explicar una técnica o procedimiento, presentar un producto, dar cuenta de resultados, motivar a un equipo, etc.). El cumplimiento del propósito u objetivo otorgará efectividad a la presentación.

De esta descripción conceptual pueden inferirse los componentes fundamentales de cualquier presentación: quien la realiza, al cual podríamos mencionar como el presentador; quien la recibe, denominada audiencia o público, y el contenido de la presentación.

Nos referiremos a continuación a cada uno de estos componentes por separado, con el propósito de acercar a ustedes, nuestros lectores, una compilación de buenas prácticas que puedan servirle de ayuda al momento de tener que realizar una presentación. Estas prácticas sugeridas son el resultado de observaciones de presentaciones en procesos de *coaching* a ejecutivos, profesionales y docentes, en distintos tipos de presentaciones. Acompañaremos la descripción con fichas técnicas que presentan, a modo de procedimientos, pautas fundamentales de acción.

Antes de comenzar el análisis, conviene recordar que, al igual que ocurre en toda investigación, la separación de estos elementos se hace simplemente con el propósito didáctico de enfocar el análisis, ya que en la realidad estos tres componentes aparecen imbricados, mutuamente interconectados e interrelacionados. Lograr la armonía entre el presentador, el contenido y la audiencia es el principal factor que otorga efectividad a una presentación.



## I EL CONTENIDO DE LA PRESENTACIÓN

En este apartado enfocaremos la mayor parte de nuestros aportes, en tanto es la parte más crítica y condiciona las siguientes, esto es, la propia actuación y la relación que pueda establecerse con la audiencia a quien la presentación va dirigida. Una presentación bien preparada otorga seguridad a quien la desarrolla, y esa seguridad establece una primera plataforma de confiabilidad por parte de la audiencia.

Ahora bien, la experiencia indica que en la práctica no se dedica la atención necesaria a esta etapa, quizás con la percepción de que, espontáneamente, lo que está presente en nuestro pensamiento podremos expresarlo y desarrollarlo naturalmente.

Por el contrario, preparar una presentación requiere tener conciencia de que no existe un vínculo natural y espontáneo entre lo que uno quiere decir, es decir, lo que en su mente está presente, y lo que uno expresa verbalmente. Esta relación hay que producirla intencionalmente. Por ello, preparar la presentación, su secuencia, sus partes, sus contenidos, es siempre necesario por más familiarizado que usted esté con esta.

Nos situaremos entonces en la instancia generadora de lo que luego será la puesta en escena. Para ello, es necesario atender a los siguientes tópicos.

### I.1 Evite algunas tentaciones comunes

Existen tentaciones internas, a veces no conscientes, de las cuales hay que estar advertidos para no caer en ellas, o por lo menos para superarlas:

- Tener temor a quedarse sin nada que decir, y ante esto preparará presentaciones extensas “por las dudas que falte”. Por más que la audiencia no lo exprese explícitamente, una presentación pierde impacto cuando quien la realiza se queda sin tiempo para terminar todo lo que preparó.
- Colocar lo que al presentador le interesa decir sin atender a lo que los participantes pueden soportar escuchando o quieren escuchar. Como regla general, considere que es mejor que la audiencia se quede con ganas de escucharlo más que con deseos de que termine su presentación.
- Armar las presentaciones con el mismo esquema de pensamiento que se elabora un documento o una presentación escrita.
- Relacionar cantidad de contenido con calidad de la presentación (colocar todo sobre algo).

## 1.2 Formule y responda siempre estas preguntas organizadoras

Las siguientes preguntas funcionan como una buena guía para planificar su presentación:

¿Para qué es la presentación? ¿Necesito lograr adhesión, aceptación, órdenes de compra, comunicar una crisis, entrenar a un equipo? Esto le permitirá clarificar el objetivo y la finalidad.

¿Qué voy a presentar? Un proyecto, un producto, un lanzamiento, una reestructuración, un objetivo.

¿Ante quiénes voy a presentar? Ante colaboradores, ante superiores, ante colegas, conocidos, desconocidos, clientes.

¿Dónde y cuándo? Al iniciar una jornada, al terminarla, en el medio de una convención, fuera o dentro del horario laboral, en el medio de una crisis, en la misma empresa, en un lugar externo.

¿Cómo haré la convocatoria? Es masiva o selectiva, la haré yo u otros la harán por mí, por escrito o por vía electrónica, la participación es obligatoria u optativa.

¿Cuánto tiempo tengo asignado?

Las respuestas a estos interrogantes son los primeros elementos que le ayudarán a organizar sus ideas y determinar los puntos principales de la presentación. Nunca olvide hacerse preguntas, son las principales aliadas para saber las respuestas.

## 1.3 Respete los siguientes pasos

Recomendamos elaborar su presentación teniendo en cuenta la siguiente secuencia:

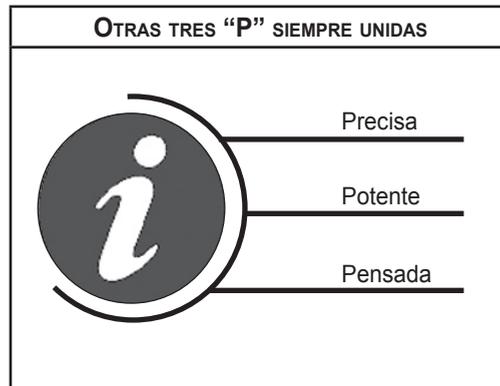
- Clarifique bien y escriba los objetivos. Escribir aclara el pensamiento y otorga precisión al lenguaje. En este punto, no se focalice sólo en lo que a usted le parece necesario: piense también en los interlocutores a quienes va dirigida la presentación. Debería ser siempre un objetivo intencional que la audiencia disfrute y pase un momento agradable al escucharnos.
- Determine qué quiere lograr en la audiencia (muy concretamente y expresado en conductas). Analice los objetivos y expectativas de la audiencia. ¿Quiénes estarán? ¿Por qué? ¿Cuáles son las necesidades y funciones? ¿A qué se dedican? ¿Qué posición ocupan en la empresa? Cuando esto no pueda conocerse de antemano, prevea un espacio dentro de la presentación para indagarlo.

- Haga un listado de los principales conceptos e ideas que desea transmitir. Relacione este listado con el tiempo real con que cuenta para la presentación. Tanto si considera que se ha excedido cuanto que es insuficiente, realice los ajustes necesarios. Nunca prepare contenidos que no alcanzará a desarrollar. Esto generalmente termina en una necesidad de excusa permanente ante el público por la falta de tiempo. El tiempo nunca falta: lo que falta es nuestra adecuación al tiempo disponible.
- Una vez que ha seleccionado y ajustado los temas, ideas y conceptos, una a todos a través de un argumento que los conecte y los sostenga. Esto hará que su presentación tenga un hilo conductor de base que lo ayude tanto a usted cuando habla cuanto a la audiencia cuando lo escucha.
- Ordene secuencialmente el contenido de la presentación, pensando en tres momentos fundamentales: el inicio, el desarrollo y el cierre.
- Pase esta secuencia a la presentación gráfica que haya seleccionado. Es muy importante contar con una ayuda visual que acompañe su discurso, ya que permite contextualizar visualmente lo que usted está diciendo, lo que contribuye a que los participantes mantengan el hilo y a que a quienes tienen un pensamiento más visual que auditivo puedan seguirlo más cómodamente.

Estas ayudas visuales, denominadas antaño diapositivas y en la actualidad más conocidas como *slides*, se construyen a través de programas computacionales gráficos, sean planos o multimediales. Recuerde siempre que estos *slides* son ayudas de sostén; nunca sustituyen ni dicen lo mismo que el presentador. Por lo tanto, además de reunir algunas características técnicas que serán desarrolladas más adelante, su cantidad está directamente relacionada tanto con el tiempo disponible como con la finalidad o características de su presentación. Hay presentaciones, por ejemplo, que pueden ser acompañadas sólo por fotografías o imágenes, sin necesidad de incluir textos.

- Al terminar la elaboración final de la presentación, ensaye lo que irá diciendo en cada parte y momento. Practique la presentación y calcule el tiempo real que le insume cada parte.
- Realice un listado de todos los materiales que necesitará y desarrolle un esquema para el uso de estos materiales. Conjuntamente, tenga en cuenta los requerimientos del lugar, tales como disposición de la sala, iluminación, equipamiento. Esto le permitirá realizar la previsión necesaria para poder contar con ellos en el momento de su presentación.

## LA INFORMACIÓN INCLUIDA EN UNA PRESENTACIÓN



#### 1.4 ¿Cómo conviene organizar la secuencia de una presentación?

El esquema fundamental de desarrollo de una presentación está dividido en tres partes: el inicio, el desarrollo y el cierre o clausura. Para el manejo de estos tres grandes momentos, resulta altamente esclarecedora la regla de oro que recomiendan Joseph O'Connor y John Seymour (1999, p. 192): "Una de las numerosas reglas de oro para hacer una buena presentación es: dígales qué va a decirles, a continuación dígaselo y por último dígales qué les ha dicho".

Si bien en cuanto a extensión el momento del desarrollo es el más largo, el inicio y el cierre son los dos momentos más potentes: el primero para captar el interés y el último para fortalecer el recuerdo. No los descuide: piense qué va a hacer o decir en cada uno de ellos, sin necesidad de que sean estridentes, sólo que sean potentes y trabajados. Para esto sirve el argumento que usted eligió como soporte de la presentación.

Se recomienda estructurar la presentación de forma de intercalar adecuadamente los momentos expositivos con los tiempos de participación del grupo. Se recomienda cambiar de tipo de actividad cada 45 minutos. En el desarrollo de su explicación, es conveniente ir de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto, de la descripción a la aplicación.

Utilice la mayor variedad posible de recursos como material: casos, lectura de libros o artículos sobre el tema, presentaciones multimedia, en flash, videos, etc. Esto hace más atractiva la presentación y logra sostener el discurso.

Tiene usted ya su presentación terminada. Además, ha ensayado lo que irá diciendo en cada una de las partes de esta. El día llegó, ya está por ingresar a la sala donde tendrá lugar la presentación. Nos situamos en este contexto para sistematizar los factores que en relación a esto hay que tener en cuenta.

## I.5 Factores organizativos

- Realice un *check list* de todas las actividades previas al momento de la presentación y los recursos que necesitará, para cotejar que cuenta con todos ellos.
- Si ha previsto entregar material a los participantes, revíselo antes.
- Prepare una ficha como ayuda a su memoria con la distribución del tiempo y los conceptos ejes que desarrollará, actividades, etc. en orden secuencial.
- Llegue media hora antes de la presentación, para chequear el funcionamiento de los recursos a utilizar, comprobar el estado del aula, de los materiales a utilizar y toda la logística complementaria.
- Lleve un reloj o cronómetro además de su reloj pulsera, para no tener necesidad de mirar su propio reloj para controlar el tiempo de su exposición.
- Una vez en el lugar donde desarrollará su presentación, ubique dónde se encuentran los comandos de la luz, trate de identificar una persona que lo asista y a quién acudir en caso de necesitarlo. También es conveniente tener un vaso de agua cerca, pero no donde lo pueda derramar, por si necesita en algún momento aclarar su voz.

### Tips para elaboración de slides:

- Regla fundamental: importante, poco y concreto.
- Poco texto, pocas animaciones, pocas transparencias.
- Utilice los distintos componentes que pueden formar parte de los *slides* en forma alternativa: texto, imagen, gráfico, sonido, videos, según los objetivos que persiga.
- Siempre privilegie los esquemas, gráficos o alguna síntesis visual a partir de palabras clave sobre el texto escrito en prosa.
- Cada *slide* puede tener un título que aclare el punto que se está tratando en cada momento de la presentación.
- No incluya textos fuera de los márgenes de los *slides*. Siempre es conveniente distribuir el texto en más *slides* antes que sobrecargarlos.
- Jamás los *slides* deben decir más o lo mismo que el comunicador.
- Sea consistente con el tipo de letra, tamaño y formato a lo largo de toda la presentación, y respete las reglas de escritura. Use letras fáciles de leer. El tamaño de la letra nunca debe ser inferior a 18 puntos. Cuide y revise la redacción y la ortografía. Las tipografía conveniente para PPT es Arial, Tahoma y Verdana (u otras tipografías Sans Serif).
- Todas las palabras deben ser legibles desde el lugar más alejado del salón.

- Procure buen contraste entre texto y fondo. Se recomienda usar colores oscuros para el texto y pasteles pálidos para el fondo. No utilice colores complementarios en la misma diapositiva (ejemplo: rojo y verde, azul y anaranjado, etc.), ni tampoco colores brillantes (sobre todo rojo, amarillo y azul).
- Considere un *slide* cada 3-4 minutos de presentación. Mientras menos *slides* coloque mayor será su libertad de expresión.

A modo ilustrativo, le presentamos a continuación dos ejemplos de *slides*: uno inadecuado y otro adecuado. Ambos tienen el mismo contenido conceptual, pero la información se presenta de manera diferente. La idea es que observe ambos y pueda juzgar la diferencia:

### Ejemplo 1:

**EMPEZAR CON UN FIN EN MENTE**

SE BASA EN LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS:

- Todas las cosas se crean dos veces: creación mental y creación física con autoconciencia. No dejar por designio u omisión que personas y circunstancias den forma a nuestra vida y determinen nuestro destino. Este hábito se basa en la creación mental, el plan, diseño y bosquejo de quien queremos ser, hacer y tener.
- También se basa en el principio de liderazgo personal y no administración. Liderazgo tiene sentido de orientación, de dirección de vida, mientras que gerencia o administración tiene que ver con la velocidad, coordinación, logística e ir en esa dirección.

LIDERAZGO PERSONAL

Ahora lo mismo, pero organizado de otra manera:

**EMPIECE CON UN FIN EN MENTE**

**LO QUE QUEREMOS SER, HACER Y TENER**

- Creación mental

- Creación mental

Liderazgo: dirección de vida,  
no administración de vida

## 2 EL PRESENTADOR

“Cuando tenga que hablar ante el público, hágalo con sus propias características, con sus mismas cualidades o defectos, con naturalidad, con sencillez. Esta es la regla de oro: sea usted mismo” (Di Bartolo, 2000, p. 2).

¿Cuáles son los principales puntos de éxito de la presentación? Quizás sea esta la respuesta que usted esté esperando desde que comenzó a leer este capítulo. En primera instancia, el éxito no depende de un solo factor sino de la armónica combinación de varios. Armonía que depende del presentador. Por ello, detenernos a pensar sobre nosotros mismos como actores a cargo del desarrollo de una presentación resulta fundamental.

En este punto, nos interesa compartir con usted el resultado de nuestra experiencia en numerosos seminarios sobre presentaciones efectivas dictados en varios países de América Latina. Una de las estrategias que se utiliza durante el seminario es indagar a través de preguntas lo que más valora cada participante en una presentación, recordando las experiencias que como asistentes recuerden. La sistematización de los registros de estas respuestas, a lo largo de dos años, reportó que el 95% lo que más valora es, precisamente, al presentador. Cuando se indaga sobre las características que más impactan y definan a un buen presentador, remiten a las siguientes:

- Manejo del tema y seguridad.
- Actitud respetuosa y empática hacia la audiencia.
- Dinamismo y lenguaje ameno.

Puede notarse, entonces, que más allá del contenido que nos toque desarrollar, nuestro desempeño personal podrá siempre más que el más interesante de los contenidos. Por lo tanto, una vez que tenga todo atractivamente preparado, ponga atención a sí mismo: es el principal factor de éxito. El más sencillo de los contenidos dichos por un presentador preparado se transforma en interesante, y el más interesante de los temas dichos por un presentador indolente automáticamente deja de serlo.

Conjuntamente con esta experiencia de indagación sobre los atributos más valorados, la experiencia de *coaching* a facilitadores y ejecutivos nos ha permitido sistematizar los errores más comunes en los que incurren los presentadores. Estos *vicios* comunes son:

- Leer la presentación; es decir, leer la información que aparece escrita en el recurso visual que lo acompaña (generalmente, los *slides*).
- No desplazarse en el espacio físico, a lo que llamamos el *efecto planta*, ya que se asemeja a echar raíces en un lugar fijo, generalmente pegado al ordenador y sin poder moverse de él.

- Exposición corrida, sin espacios de interacción o de contacto con la audiencia.
- Quedarse sin tiempo, acelerando notablemente al final la velocidad de la presentación o dejando gran parte de ella sin desarrollar.
- Falta de dinamismo corporal, sin acompañamiento gestual a la palabra.
- Voz monótona, como sin vida.

¿Puede usted identificarse con algunos de estos vicios? Es muy bueno identificarlos: la conciencia de los mismos hará que no vuelva a incurrir en ellos.

## 2.1 Los recursos del presentador

Resulta oportuno traer a la lectura la enumeración de los factores que O'Connor y Seymour (1999, pp. 130-135) establecen como favorecedores de una buena presentación: la apariencia física, el contacto visual con los asistentes, la postura corporal, el uso adecuado de los ademanes, el empleo de la voz como recurso que acompaña la palabra y el uso de todo el espacio disponible. Verá usted que se trata de aspectos aparentemente obvios y comunes. La diferencia es que un buen presentador usa conscientemente todos ellos.

El manejo del lenguaje corporal es un recurso fundamental. Por ello, hay que usarlo intencionalmente y educarlo para que sirva a los fines de la presentación. Tenga en cuenta que su cuerpo también habla y se expresa a través de:

- La voz: inspira confianza o desconfianza.
- La ubicación y movimiento de nuestras manos: indica nuestro estado. Son las principales deladoras de nuestro estado emocional.
- La mirada: indica conexión o desconexión con la gente.
- La inclinación de nuestro tronco: indica nuestra actitud. De ahí la importancia de estar siempre erguidos e inclinarlo levemente hacia delante cuando estamos haciendo una pregunta.
- Los gestos: delatan nuestros pensamientos.
- Los movimientos: expresan nuestras emociones.

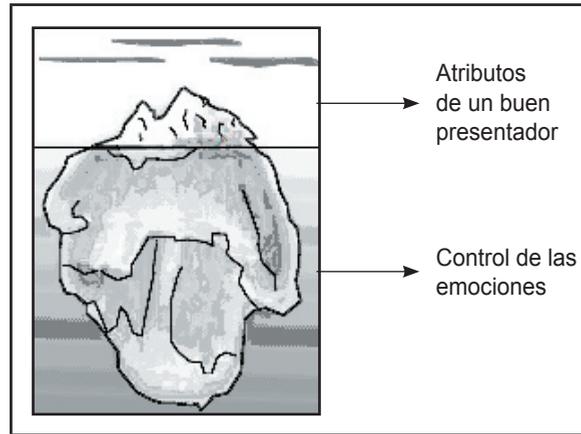
Un ejercicio recomendado para tomar conciencia de nuestro lenguaje corporal es hablar frente al espejo. Luego, grabarnos y escucharnos. Darnos cuenta de cómo somos naturalmente hablando es el primer paso para usarlo luego intencionalmente como recurso en las presentaciones.

Otro factor importante es dominar nuestras manos. Para evitar moverlas en forma desordenada o colocarlas en el bolsillo o jugar con nuestros anillos, etc., es conveniente tener algo entre las manos mientras se desarrolla la presentación. Un bolígrafo, por ejemplo, es un excelente compañero; nos ayudará a controlar el movimiento de nuestras manos.

No lo olvide: los principales recursos los llevamos siempre puestos.

Ahora bien, posteriormente a la pregunta inicial sobre cuáles son los principales puntos de éxito de una presentación, puede usted formularse la siguiente: ¿cómo llevar a la práctica personal esos factores? Como en un modelo iceberg, lo que aparece en la superficie es el resultado de factores que están inmersos, profundos y que sostienen lo que aparece.

A modo de analogía, veremos en el siguiente dibujo cómo aplicamos esto al desempeño en las presentaciones.



## 2.2 El control de las emociones como garantía de buen desempeño

Las emociones son la primera y la más efectiva manifestación de la vida. Nuestras emociones son el termómetro de nuestra vinculación con la vida. Son el principal elemento de nuestra vitalidad. Una vitalidad que a veces se maneja desde el equilibrio y otras desde el exceso, tanto por la euforia cuanto por la angustia. El fondo emocional que garantiza una puesta en escena adecuada es el equilibrio emocional.

¿Cómo lograrlo? Fundamentalmente, sea consciente del estado emocional con que se encuentra al momento de iniciar una presentación. Identifique si se encuentra preocupado, nervioso, alegre, tranquilo, enojado. Nunca inicie una presentación siguiendo la inercia de su estado, sin tomar una distancia sobre sí mismo que le permita lograr un estado de tranquilidad emocional. Para esto se recomienda, 15 minutos antes de la presentación, realizar un ejercicio de concentración. Concentrarse implica que nuestra conciencia y nuestro cuerpo estén centrados en un mismo lugar, tanto desde el punto de vista estructural, el espacio físico donde nos encontramos, cuanto desde el punto de vista simbólico, el contenido de nuestro pensamiento.



- Luego, respire normalmente, buscando una respiración cómoda pero lenta.
- Imagine un hilo que atraviesa todo su cuerpo, empezando en la punta de la cabeza, extendiéndose a lo largo de la columna y llegando hasta el centro de la Tierra.
- Imagine que tira de ese hilo hacia arriba, enderezando y estirando su columna.
- Revise si hay alguna tensión en alguna parte de su cuerpo, especialmente en la cabeza, rostro, cuello y hombros.
- De ser así, respire hondo e imagine que lleva el aire a la zona de tensión, relajándola a medida que exhala.
- Relájese.
- Imagine su presentación en su forma ideal.
- Véase seguro/a, sereno/a y asertivo/a
- Enfóquese en los aspectos difíciles de la exposición, viéndose sereno/a y seguro.
- Realice aquellas afirmaciones positivas que le transmitan seguridad ante su exposición.
- Lentamente vuelva su conciencia a la sala o espacio donde se encuentre.
- Cuente mentalmente de cinco a uno... lentamente.
- Abra los ojos.

Una vez iniciada la presentación, ponga en práctica las siguientes técnicas, que le permitirán lograr empatía con la audiencia:

- Sostenga a lo largo de toda la presentación el contacto visual consciente (que ya realizó en el momento de ingresar a la sala) con todos los integrantes del grupo.
- Mantenga una postura erguida, acompañando su mensaje con los gestos. Sea mesurado con ellos; una gesticulación exagerada distrae la atención del público. Controle sobre todo el movimiento de las manos: evite colocarlas en el bolsillo tanto como cruzarse de brazos o unir las.
- Desplácese pero no se mueva continuamente en el espacio. Nunca dé la espalda mientras esté hablando ni se cruce delante del monitor (cuando esto último no pueda evitarse, recuerde apagar o tapar el foco para que se suspenda la proyección en pantalla).

## 2.3. El logro de la empatía con la audiencia

Técnicamente, el logro de la empatía es la habilidad de poder llegar a la audiencia, ser aceptado y escuchado por ella. Esta habilidad no es algo espontáneo, sino un proceso que se consigue poniendo en juego estrategias intencionales para ello. Todo lo desarrollado hasta el momento está orientado a que usted pueda conseguirlo. Unido a esto, hay tres estrategias fundamentales para poner en juego: la escucha activa, la interacción y el uso del humor. Veamos algunos tópicos sobre cada una:

### a. Escucha activa

Se denomina escucha activa a la actitud intencional de observar a la audiencia, estar atento a su estado y escuchar lo que directa e indirectamente nos dice. Para lograrlo es necesario, en primer lugar, considerar a todos y cada uno de los miembros de nuestra audiencia como un interlocutor válido, que merece ser considerado y escuchado. Implica además estar atento a lo que nos dice y solicita la audiencia, y en cierto modo, desenfocarnos de nosotros como presentadores para centrarnos en el público.

La puesta en práctica de esta actitud se construye a base de la incorporación de tres habilidades de soporte: escuchar sin interrumpir, prestar atención al otro e interpretar lo que nos dice. Para que usted pueda analizarse en relación con estos hábitos, al final del capítulo le ofrecemos un instrumento de autoanálisis con la intención de que usted indague acerca de sus actitudes actuales en relación con la escucha, la atención y la interpretación de los otros. Le recomendamos hacerlo; es un elemento orientado a su mejora.

### b. Interacción

La interacción es provocar intencionalmente momentos de intercambio a través, fundamentalmente, de la pregunta. La pregunta es un recurso que siempre debemos tener a mano y hacer uso de él con el propósito de amenizar nuestra presentación, escuchar las inquietudes del auditorio, propiciar la participación. Cuando pregunte, recuerde dejar unos segundos de tiempo para que los asistentes puedan elaborar su pregunta y responderla. Existe el mal hábito en algunos presentadores de hacer preguntas y responderlas inmediatamente, dejando al auditorio con ganas de responder. Si bien la pregunta retórica<sup>2</sup> es un recurso dentro de las presentaciones, no hay que abusar de ellas si se quiere lograr participación del auditorio.

Las siguientes acciones permiten incorporar la interacción como una dinámica constante durante una presentación:

<sup>2</sup> Tipo de pregunta que se usa para introducir distintos conceptos, pero que no tiene el propósito de que sea respondida.

- Romper el hielo antes de profundizar el tema. Se denomina romper el hielo a usar alguna técnica de primer contacto con el auditorio, para que los participantes tengan la posibilidad de presentarse e integrarse con el resto de los participantes y con el propio presentador.
- Emplear siempre un lenguaje simple y sencillo. El lenguaje puede ser tanto un puente como una barrera: todo depende de cómo lo use.
- Provocar intencionalmente momentos de intercambio con el auditorio, preguntando, solicitando ejemplos, propiciando que los participantes cuenten sus experiencias.
- Invitar a participar.
- Mantenerse tranquilo, flexible, atento y, sobre todo, obrar con naturalidad.
- Escuchar, validar y aceptar las opiniones del auditorio.

### c. Uso del humor

El empleo de acotaciones humorísticas ocasionales es un factor que permite distender al auditorio y genera cercanía con la gente. Permite además aliviar situaciones difíciles, ya sea del propio presentador o de algún miembro de la audiencia, pero, por sobre todo, dinamiza la presentación.

Ahora bien, si no es usado correctamente puede convertirse en un factor de riesgo. Para que esto no suceda, es necesario emplearlo de forma adecuada, esto es, teniendo en cuenta: no forzar el propio estilo, que sea previsto pero espontáneo, respetuoso, nunca personalizar la broma. Sobre todo, recuerde que no debe ser inadecuado, inoportuno ni exagerado.

## 2.4. Su herramienta fundamental: la voz

La voz es el principal medio para la transmisión de su mensaje. Úsela como su aliada. Utilice todas las posibilidades de su voz sin forzarla. Si tiene un tono muy bajo y debe hablar ante un público numeroso, no dude en usar micrófono. En la actualidad el tipo solapero permite que usted pueda desplazarse cómodamente con él.

A continuación, algunas recomendaciones importantes sobre el uso de la voz:

- Para que la voz *llene* el auditorio utilice un viejo truco: mire y hable hacia la pared posterior. Esto proyectará más claramente su mensaje.
- Module correctamente; introduzca cambios de entonación en distintos momentos de la presentación. Intensifique el tono en los momentos de síntesis. También haga diferencia de entonación cuando realice una pregunta a los participantes.
- Hable en tono fuerte, pero no grite. Sea pausado, pero no monótono.

- Cuide y controle su respiración, es la base de un buen uso de la voz. Como primera regla, tenga en cuenta que siempre debe impulsarse el aire con el diafragma; nunca hay que encerrar el aire en el pecho como medio para dar fuerza a la emisión.

## **2.5 Reglas básicas para la exposición durante una presentación**

- Nunca lea una presentación que esté utilizando como soporte visual. Cuando necesite hacerlo, tenga especial cuidado en no dar la espalda al auditorio.
- En lugar de informar, narre, describa. Utilice personajes, anécdotas, hechos y situaciones que le ayuden a explicar su tema. Use ejemplos de su propia experiencia, vinculándolos a los puntos donde desea hacer énfasis.
- Utilice su lenguaje no sólo para decir lo que piensa o lo que sabe, sino principalmente para que otro pueda entender el mensaje.
- Prefiera frases cortas a oraciones extensas y compuestas.
- Controle sus muletillas, lo que logrará si primero las ha identificado. Para poder saber si las tiene y, sobre todo, cuáles tiene, se recomienda grabarse durante una presentación o en cualquier situación donde usted tenga que hablar en forma continua durante un tiempo. Tenga en cuenta que las muletillas sólo las oye el que escucha, por esto hay que escucharse a sí mismo para poder desterrarlas.
- Amenice su discurso con ejemplos, anécdotas, historias. Si puede, elabore entregables, utilice videos, imágenes, fotos. No abuse de conceptos cuando no es necesario.

Como un recurso para focalizar un plan de mejora personal, le ofrecemos a continuación una ficha de mejora en el desempeño. Esta ficha especifica los aspectos fundamentales sobre los que hay que trabajar conscientemente antes y durante la presentación. La escala es orientativa, a efectos de que cada uno pueda detectar sus puntos fuertes, así como también los puntos de mejora. Esta detección puede surgir tanto de la propia autoevaluación consciente (por ejemplo, análisis de filmaciones) como de la observación intencional de otros a los que les pidamos colaboración en este tema.

## ESCALA DE CALIFICACIÓN PARA MEJORA EN EL DESEMPEÑO DURANTE PRESENTACIONES

ASPECTOS FUNDAMENTALES	BAJO NIVEL DE LOGRO	MEDIANAMENTE LOGRADO	EN ALTO GRADO
<b>Manejo de la voz</b>			
Modulación y volumen			
Intensidad y entonación			
<b>Postura y movimiento corporal</b>			
Acompañamiento gestual			
Soltura			
Desplazamiento			
<b>Transmisión del mensaje</b>			
Precisión			
Control de muletillas			
<b>Interacción</b>			
Contacto visual			
Acercamiento físico a la audiencia			

### 3 EL PÚBLICO A QUIEN SE DIRIGE LA PRESENTACIÓN

El momento de la verdad de cualquier presentación es aquel en que nos encontramos cara a cara con aquellos para quienes la preparamos: nuestra audiencia físicamente presente ante nosotros. Lograr sintonía con el grupo, conseguir el objetivo perseguido y comunicar precisamente lo que intencionalmente nos propusimos es, sin duda, el indicador de que todo lo anterior estuvo bien hecho.

Una buena preparación de la presentación y una adecuada *performance* del presentador son dos condiciones que garantizan en gran medida el éxito. Si bien los intereses son diferentes según el auditorio, hay factores comunes que llaman la atención, como son la importancia o atractivo del tema, el estilo del facilitador y el contexto de la presentación. Cuando estas bases están aseguradas, el terreno permite poner en juego técnicas que propician la empatía con la audiencia:

- Siempre dedique una estrategia (previamente o durante el dictado del curso) para la identificación del perfil de los participantes, lo que implica: trabajo que realizan, lugar que ocupan, rasgos culturales, expectativas que traen, opiniones y preconceptos.

- Utilice los nombres de los participantes cuando dialogue con ellos.
- Provoque momentos de interacción a través de las preguntas. Escuche, siempre escuche. La escucha es una actitud profunda más que una técnica.
- Póngase en el lugar del otro. Imagine lo que necesita escuchar, preocúpese por hacerse entender, lo que seguramente logrará cuanto más sencillo y accesible sea el lenguaje que utilice.

Otro aspecto importante es evitar interpretar la conducta de la audiencia. Es mucho más probable que nos equivoquemos a que elaboremos un juicio certero, por ello observe, escuche, responda y actúe siendo benevolente con quienes usted está interactuando.

Uno de los temores que a menudo manifiestan quienes están en proceso de preparación para desempeñarse en distintos tipos de presentaciones, son los denominados públicos difíciles. Pueden ser caracterizados de distintas maneras: como el público que contradice lo que decimos, como el que nos mira con cara y gestos de aburrimiento, el que hace bromas constantemente, el que pregunta casi sin descanso, y la enumeración puede continuar según sean las distintas percepciones que cada quien tenga sobre lo que se considera un participante difícil.

En primer lugar, siempre conviene tener en cuenta que el referente de una presentación es el grupo y no cada uno de los participantes que lo componen. Es importante no olvidar esto para evitar cometer uno de los errores comunes en presentaciones: entablar conversaciones personales.

Por eso, más que referirnos a tipologías de participantes, mencionaremos tres tipos de perfiles de audiencias.

#### **a. Audiencias receptivas**

Es una audiencia participativa, que se involucra y aporta. Atraída por el tema, esta audiencia facilita la tarea y agrega valor. Aproveche este tipo de público: seguramente, usted está diciendo algo que le interesa. Esfuércese entonces para sacar el máximo provecho de esta situación. Cuando existe un presentador organizado y un público expectante, la efectividad está asegurada en un 70%.

#### **b. Audiencias resistentes**

Sienten disconformidad con algo y la expresan en la presentación. Se enfocan sólo en su propio punto de vista. Manifiestan enojo, soberbia o cinismo.

En general, cuando esto sucede, existe alguna situación ajena a su presentación, pero que el grupo canaliza a través de ella. Es una situación latente que se detona. Aconsejamos que indague qué está pasando y, sobre todo, no se obstine en convencer ni mucho menos entable un duelo de poder. Si es necesario, suspenda la presentación.

### c. Audiencias indiferentes

Su actitud es de apatía, aburrimiento, incomodidad. Aparentemente, no tienen nada que aprender. Generalmente, esto sucede cuando se ha realizado una convocatoria inadecuada, es decir, quienes están no son los que deberían estar ni a los que les interesa lo que usted tiene para decir. En esta situación, continúe aplicando, con mayor atención de su parte, recursos de interacción, de voz, de dinamismo. Busque intereses de ellos que se relacionen con su presentación. Esto ayudará a vencer la inercia grupal de la apatía. Lo más importante es que usted no se preocupe excesivamente en provocar el interés ni se apure por terminar.

#### **Como normas generales, aconsejamos que ante cualquier situación difícil:**

- No confronte. Evite toda agresividad. Nunca polemice ni compita con un participante.
- Invite, no obligue, de lo contrario la resistencia será mayor.
- Genere diálogos, no se encierre en usted mismo.
- Cuando aparezca una pregunta difícil, responda por partes y enfóquese sólo en aquello que concierne a la presentación.
- Despersonalice el problema y personalice el trato.
- No se resista, acepte la situación.
- Por último, manténgase humilde y flexible, pero seguro.

Nos interesa concluir este apartado brindándole algunos tips fundamentales que determinan aspectos importantes a tener en cuenta en los distintos tipos de presentaciones en la empresa, ya que si bien las estrategias desarrolladas son aplicables a todo tipo de presentación, los objetivos que perseguimos y los intereses de los que asisten son diferentes según nos encontremos realizando un reporte, presentando un proyecto o en una reunión con clientes.

### **Tips para distintos tipos de presentaciones en la empresa**

#### **a. Presentación de resultados o resúmenes ejecutivos**

- Seleccionar los datos en función de los resultados finales.
- El primer *slide* debe presentar los resultados (lo que la audiencia está esperando escuchar). Evite dejar para el final lo que la audiencia ha venido a escuchar primero.
- Presentar los datos de forma global y sintética.
- Colocar la interpretación de los datos.
- Presentar tablas cuya información pueda ser leída por todos.

- Si es necesario un seguimiento más detallado por parte de la audiencia, conviene repartir entregables.
- Utilizar hipervínculos para traer información anexa en caso de ser necesaria (información de *back up*).

#### **b. Presentación de proyectos**

- Determinar el argumento clave sobre el que se sustenta el proyecto. Sobre este argumento, desarrollar la presentación.
- Presentar primero la línea de acción del proyecto.
- Luego, la información sobre la que se sustenta la formulación del proyecto.

#### **c. Presentación ante clientes**

- Determinar y elaborar un argumento clave.
- Elegir las razones que sostienen el argumento.
- Transformar las razones en motivos.
- Provocar preguntas en la audiencia.

## **4 A MODO DE SÍNTESIS**

Por último, presentamos dos decálogos en relación con presentaciones efectivas, a los que hemos denominado *los no* y *los sí* del presentador:

### **Los diez NO<sup>3</sup>**

- Desarrollar muletillas desde la duda o desorientación.
- La autoadulación y la autorreferencia constante.
- El estilo arrogante, catedrático, desde el ego.
- Exponer públicamente a un participante o descalificar al auditorio.
- El uso irresponsable del tiempo ajeno.
- La exposición retórica sin interacción.
- Leer los *slides* o repetir lo que está escrito en ellos.
- La mala dicción y el tono monocorde.
- El lenguaje técnico cuando no es necesario.
- No conectarse desde la mirada.

<sup>3</sup> Agradecemos este aporte al Lic. Ariel Golvarg, integrante del equipo de Presentaciones efectivas.

## Los diez Sí

- Tenga claro el objetivo de la presentación.
- Inicie con entusiasmo y cierre con energía.
- Respete el tiempo asignado a la presentación.
- Tenga seguridad en sí mismo y en lo que dice.
- Integre su cuerpo a las palabras.
- Use su voz para marcar o remarcar distintos momentos.
- Mire a la audiencia y acérquese a ella.
- Escuche cuando alguien le pregunte y conteste sólo lo que le preguntó.
- Manténgase atento a usted mismo.
- Disfrute con lo que está haciendo. ¡La experiencia de hoy es aprendizaje mañana!

**Autotest: puntuación**

		Sí	No
1.	X está por preguntarme algo y yo lo interrumpo porque sé lo que dirá.		
2.	Mientras X habla ya estoy pensando en lo que responderé.		
3.	Escucho a X sin importarme cómo me está hablando.		
4.	Pienso que a X no le molestará si le doy un punto de vista diferente, que le servirá.		
5.	Cuando X me habla, internamente me pregunto: ¿por qué da tantas vueltas para ir al grano?		
6.	Cuando X muestra enojo hacia mí, me hago el desinteresado.		
7.	Si no entiendo a X le pregunto hasta comprenderlo.		
8.	Me abstengo de discutir con X si no tengo la razón.		
9.	Si X se queja pienso en otra cosa.		
10.	El tono con que se expresa X dice más que los términos que emplea.		
11.	Si X tiene problemas para expresarse lo ayudo.		
12.	Pienso que si no lo contengo, X pasaría horas hablando.		
13.	Si X dice varias cosas a la vez, prefiero pensar en algo distinto para distraerme.		
14.	Si X está fastidioso, lo escucho para que se alivie.		
15.	Si comprendo lo que X dice, no le repregunto nada para no molestarlo.		
16.	Si X se equivoca en un concepto, lo interrumpo y se lo aclaro.		
17.	Si ya me he peleado con X antes, no puedo sacármelo de la cabeza.		
18.	Cuando le respondo a X lo hago según como yo perciba que él se encuentra.		
19.	Pienso que si X no se expresa correctamente, nada de lo que él diga tendrá sentido.		
20.	Mentalmente realizo un resumen de lo que X me dice.		

Luego de haber completado la planilla anterior, coteje cada ítem y ubique el puntaje según corresponda en cada una de las siguientes tablas:

ÁREA I		
	Si	No
1		1
5		1
11		1
12		1
19		1
<b>Total</b>		

ÁREA II		
	Si	No
2		1
9		1
13		1
16		1
20	1	
<b>Total</b>		

ÁREA III		
	Si	No
3	1	
6		1
8	1	
10	1	
14	1	
<b>Total</b>		

ÁREA IV		
	Si	No
4	1	
7	1	
15		1
17		1
18		1
<b>Total</b>		

El total absoluto de cada área es 5, por lo tanto usted podrá ver, según los resultados obtenidos, cuál tiene que ser su área de mejora, de modo tal de comenzar a trabajar intencionalmente sobre ella.

	PUNTAJE	ÁREA DE MEJORA
ÁREA I: Escuchar sin interrumpir		
ÁREA II: Prestar atención		
ÁREA III: Leer entre líneas		
ÁREA IV: Interpretar lo que dice el otro		
<b>Puntaje total</b>	..... /20 =	

**AUTOTEST**

A modo de reafirmación de los conceptos fundamentales desarrollados en este capítulo, le proponemos seleccionar la alternativa más correcta para cada una de las siguientes afirmaciones. Al final de esta autoevaluación le brindamos las respuestas correctas:

**1) Una presentación es la que:**

- a) Consigue que la gente se interese en ella.
- b) Cumple el objetivo para el cual fue pensada.
- c) Pone en juego habilidades escénicas del presentador.
- d) Se realiza en tiempo y forma adecuadas.

**2) Los factores principales que hay que manejar durante la puesta en escena de una presentación son:**

- a) Manejo corporal, uso adecuado de la voz, sintonía con los participantes, buen uso de los recursos.
- b) Manejo corporal, acompañamiento gestual, respuesta a los participantes, buen uso de los recursos.
- c) Manejo corporal, respiración adecuada, sintonía con los participantes, diseño de los recursos.
- d) Uso adecuado de la voz, acompañamiento gestual, diseño de los recursos, escucha de los participantes.

**3) Las principales estrategias para lograr empatía con la audiencia son:**

- a) Uso del humor, interacción, contacto visual.
- b) Escucha activa, intercambios casuales, uso del humor.
- c) Interacción, escucha activa, uso del humor.
- d) Interacción, manejo escénico, contacto visual.

**4) La interacción como estrategia está basada en:**

- a) Técnicas específicas de preguntas y respuestas en los distintos momentos de la presentación.
- b) Estar dispuesto a contestar las preguntas de la audiencia cuando algún miembro las formule.
- c) Decisión y actitud de escucha y de hacer participar al público en los distintos momentos de la presentación.
- d) Decisión intencional de escuchar y hacer participar al público en los distintos momentos de la presentación.

**5) Las variables críticas a considerar cuando tengo que diseñar una presentación son:**

- a) Tema, tiempo, recursos disponibles.
- b) Objetivos, lugar, destinatarios.
- c) Objetivo, tema, tiempo.
- d) Objetivos, destinatarios, tiempo.

**Respuestas**

1) b

2) a

3) c

4) c

5) d

## **B**IBLIOGRAFÍA

Bal, N. (2006). *Cómo comunicarse mejor en forma oral y escrita*. Buenos Aires: Editorial del Club.

Di Bartolo, I. (2000). *Oratoria contemporánea*. Buenos Aires: Editorial Corregidor.

Gottesman, D., y Buzz, M. (2002). *Técnicas para hablar en público utilizando las estrategias de los actores*. Barcelona: Urano.

Hoff, Ron (2007). *Dígalo en seis minutos. Cómo hablar poco y decir mucho*. Barcelona: Granica

O'Connor, J., y Seymour, J. (1999). *PNL para formadores*. México D. F.: Urano.

# **Modelo para el desarrollo de múltiples inteligencias**

*Roberto Bataller*



## I LAS MÚLTIPLES MORADAS DEL MANAGEMENT

¿Qué vemos cuando miramos u oímos cuando escuchamos? Tras esta simple pregunta, y a poco de andar, aparece un universo de múltiples planos y significados. Planos y significados que, trasladados al mundo del *management*, redescubren la posibilidad de la efectividad asociada al crecimiento personal.

Embarcados como habitualmente estamos en una constante tarea de actualización técnico académica, desdibujamos frecuentemente la posibilidad de trabajar desde programas de entrenamiento que nos permitan enriquecer el modo y manera que tenemos de desarrollar nuestro contacto con el mundo.

Sabemos que la excelencia no es sólo obtener resultados, sino hacerlo al ritmo del crecimiento como personas, expandiendo nuestra conciencia y enriqueciendo nuestra percepción de la realidad. Sin embargo, es frecuente observar un marcado desequilibrio entre los programas de capacitación en temáticas específicas y aquellos que apuntan a posibilitar un sustrato personal enriquecido en donde integrar tanto dato nuevo.

Y precisamente de eso se trata cuando hablamos de múltiples inteligencias. De un desarrollo sustentado en programas de entrenamiento que nos permite abarcar la complejidad de los fenómenos del *management* moderno.

Ya desde su denominación, nos invita a pensar en desarrollos complementarios, que abarcan un amplio espectro de enriquecimiento, comenzando por nuestra dinámica de funcionamiento cerebral y llegando al uso de herramientas vinculadas como la programación neurolingüística o la comunicación gestual.

Para quienes entendemos que nuestro techo de *performance* está dado directamente por nuestros modelos de funcionamiento interior, aparece, pues, una propuesta basada en el desarrollo y fortalecimiento de estructuras que soportan nuestro cotidiano desempeño, elementos estos que invito a transitar en este descriptivo recorrido.

## **2 PRIMERA HERRAMIENTA. EXPLORANDO NUESTRO CEREBRO**

Cuando habitualmente se recorre el mundo de la actualización empresarial, un fantasma ronda los pasillos académicos, y este no es otra cosa que una pregunta formulada recurrentemente: “¿Cómo es posible que tantos buenos cursos no se reflejen en el accionar diario de la gente que los transita?”.

Al igual que muchos de nosotros, soy un enamorado del estudio, sin embargo, ya he podido comprender, no sin una cuota de desilusión, que sólo con esto no basta.

Muchos estupendos expositores y temáticas han desfilado por nuestra formación académica para al poco de andar caer en la cuenta de que poco han mellado en nuestro accionar.

Obsesionado por la practicidad del dato e impelido por el axioma de que en la organización “saber es saber hacer”, es que entendemos el presente desarrollo como inherente a cualquier actividad empresarial.

Afortunadamente, existen en la actualidad una serie de novísimos descubrimientos que, provenientes de diferentes disciplinas, aportan valiosos datos a este estilo de trabajo.

El primero de ellos son las denominadas neurociencias, cuyos hallazgos, trasladados a la empresa actual, nos permiten, entre otras cosas, estudiar el funcionamiento y las áreas del cerebro que intervienen en la resolución de diferentes temáticas organizacionales.

El apasionante mundo de la neurociencia proporciona elementos significativos para la comprensión y el desarrollo del pensamiento innovador, y de los procesos cognitivos y conductuales que se dan tanto fuera como en el mundo de la empresa actual.

El funcionamiento del cerebro plantea nuevos enfoques científicos. Se ha demostrado que el cerebro y la médula espinal constituyen el sistema nervioso

central, en donde el cerebro pesa sólo el 2% del peso total del cuerpo, consume el 20% de la energía de este y funciona con 10.000.000 de neuronas excitadoras e inhibitoras (Sánchez, 1991).

Cada una de estas estructuras, detalladas a continuación, procesa el estímulo y emite respuestas independientes, mas no aisladas:

1. El cerebro reptil es el cerebro primario. En él ubicamos la inteligencia básica y las conductas que se adquieren en la niñez y se repiten en la vida adulta. Su comportamiento es similar entre humanos y animales. La diferencia está en que los humanos lo han socializado; por ejemplo: los perros se orinan en lugares determinados para delimitar su territorio; el hombre utiliza la palabra, los símbolos, signos, señalizaciones y gestos con el mismo objetivo.

El uso de este cerebro proporciona la formación de hábitos mediante una acción repetida varias veces, hasta que se organizan y se estructuran como rutinas. Dentro del campo educativo, el sistema reptil tiene una función, puesto que están involucradas las acciones tales como: rutinas, valores, movimiento, espacio, territorio, condicionamiento, entre otras.

La imitación es otra manifestación del cerebro reptil; es el caso del adolescente que quiere ocupar un lugar en la sociedad e imita moda, ritos, léxico, valores, hábitos y costumbres.

2. El cerebro neocórtex está formado por el hemisferio izquierdo y el hemisferio derecho del cerebro, unidos por un cuerpo cayoso, con respectivos procesos mentales cada uno. Lo que involucra, en el campo educativo, los procesos cognitivos; allí se originan los procesos analíticos específicos; se va de las partes al todo. Surgen los para qué, los cómo y los por qué, las causas y los efectos.

3. El cerebro límbico procesa las emociones y los sentimientos. Constituye el sentir, la manifestación de las emociones humanas, de los afectos. Posee una estructura similar a la del resto de los mamíferos. En él se registra la sexualidad como fenómeno mental, tal como lo expresa Beauport (1997).

En el territorio del cerebro límbico se encuentra lo que se desea y lo que se quiere, el cómo se responde a situaciones que favorezcan los climas emocionales. En este cerebro se originan expresiones tales como “sí puedo” y “no quiero”, y es también desde donde surgen manifestaciones naturales del niño como la expresión de placer ante una situación, preferencias y rechazos, reconocimiento y diferenciación de afectos, así como la experimentación de fantasías muy ricas, relacionadas con el entorno emocional y sentimental.

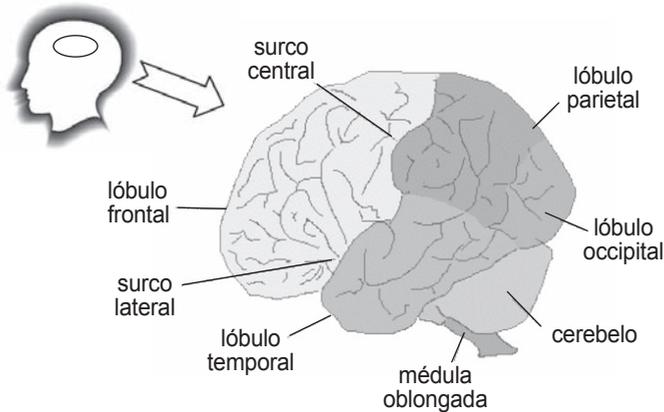
Desde el cerebro límbico se aprende a vivir con las emociones; se rescata el espacio emocional como un territorio de observación, de aprendizaje de experiencias y acciones. Crea estados de ánimo para realizar lo que se quiere hacer o no, ya que las emociones implican diferentes cambios en los individuos.

Considerando estas características, junto a otras que abordaremos más adelante, la pregunta que constantemente venimos formulando y gradualmente respondiendo es: ¿qué partes del cerebro son las encargadas de ejecutar los talentos propios del *management* moderno en sus diferentes requerimientos?

Es decir, lo que estamos tratando de desarrollar no es qué teorías debe manejar un sujeto para resolver cosas, sino y fundamentalmente qué partes del cerebro debe entrenar si quiere poder hacerlo en la realidad.

Si observamos la Figura 9.1 podemos ver a grandes rasgos las diferentes partes que conforman el cerebro de la especie humana, siendo el lóbulo frontal lo que se encuentra inmediatamente detrás de nuestra frente, y el cerebelo lo que se aloja en la zona posterior inmediatamente por encima de la parte superior de la nuca.

**Figura 9.1** EXTERIOR DEL CEREBRO DESDE EL LADO IZQUIERDO



Transitemos algunos ejemplos concretos que nos permitirán hacer tangible lo que desde lo conceptual estamos proponiendo.

El sentido común, por momentos escaso en innumerables situaciones, nos invita a pensar que las personas tienden a ser eficientes, racionales y que actúan con esfuerzo en pos de su propio interés. Toman decisiones financieras basadas preponderantemente en la razón, no en las emociones. Y, naturalmente, ahorran dinero para los años de vacas flacas.

Está bien, pero no es así. Al tomar decisiones financieras, las personas están influidas por el estómago y las intuiciones. Cooperan con perfectos extraños, se juegan el sueldo familiar y apuestan sus ahorros en inversiones promovidas por conocidos mentirosos. Esas debilidades humanas parecen demasiado

complicadas e impredecibles para caber dentro de las ecuaciones económicas. Pero ahora muchos neurocientíficos están comenzando a argumentar que es hora de que se cree un nuevo campo de estudio llamado neuroeconomía.

Para explorar la toma de decisiones, los investigadores están explorando los cerebros de personas que intervienen en juegos diseñados por economistas experimentales. Estos ejercicios intentan hacer que los individuos anticipen lo que los otros van a hacer o qué van a inferir de sus propias acciones.

Estos diseños nos revelan aspectos más que interesantes sobre el cerebro y su funcionamiento.

- Al hacer predicciones de corto plazo, los sistemas neurológicos se conectan con sensaciones y emociones, comparando lo que sabemos del pasado con lo que está ocurriendo.
- El cerebro necesita una forma de comparar y evaluar objetos, personas, eventos, recuerdos, estados internos y las necesidades percibidas de otros de tal forma que pueda realizar elecciones. Para hacerlo, asigna un valor relativo a todo lo que sucede.
- Lo novedoso es que en lugar de utilizar a la moneda local como elemento patrón, se basa en el ritmo de actividad de un número de neurotransmisores —como la dopamina— que transmiten impulsos nerviosos. Las situaciones novedosas, el dinero, una comida deliciosa y una cara hermosa, todos activan circuitos dopaminérgicos en niveles variados; el cerebro, en virtud de la experiencia pasada y su estructura biológica, calibra exactamente cuánta dopamina genera un individuo en respuesta a una recompensa determinada, lo que inmediatamente produce una sensación de valor respecto del momento transitado.
- Se han descubierto circuitos neuronales específicos que tienen un alto correlato con nuestras conductas de negociación. Ejemplo de esto es la región cerebral llamada cíngulo anterior, que reacciona cuando las personas cometen errores, elaborando un registro de ganancias y pérdidas. Otra pequeña estructura llamada la ínsula detecta si alguien nos quiere vender una mentira. Estas estructuras y neurotransmisores se activan incluso antes de que una persona sea consciente de haber tomado una decisión.
- En general, cuando en los procesos de negociación somos impactados por una oferta que consideramos justa, se activan predominantemente los circuitos cerebrales frontales, que son los controladores de los procesos reflexivos del sujeto.
- Por el contrario, cuando somos impactados con una propuesta que nos parece fuera de lugar, e incluso antes de reaccionar o ejecutar cualquier conducta, se activa la ínsula, que controla los estados corporales, de modo tal que cuanto más rápido se activa este sector, tanto más rápida es rechazada la oferta.

## **Lateralidad, predominancia y conectividad cerebral**

No hace falta ser docto en la materia para saber que nuestro cerebro está dividido en dos grandes partes, separadas estas por una cisura o canal central.

Desde hace ya varios años, todos sabemos que cada una de esas mitades se denomina hemisferio y que tienen funciones diferentes y complementarias entre sí.

Sin embargo, es tanto lo que se ha comentado e inventado acerca del funcionamiento cerebral, que resulta conveniente clarificar algunos conceptos. Es mediante este proceder como podemos aprender importantes elementos funcionales aplicados al mundo de las organizaciones.

Cada uno de estos hemisferios tiene la propiedad de controlar procesos complementarios, y su modo de procesar la información es diferente y también complementario entre sí. A esto se suma la particularidad de que los seres humanos tenemos un hemisferio que es predominante y otro que es secundario. Es decir que cuando procesamos la información proveniente del mundo lo hacemos siguiendo los patrones de funcionamiento del hemisferio que predomina en cada uno.

Basta decir, por ejemplo, que el hemisferio izquierdo tiene la particularidad de procesar la información partiendo de los datos tangibles de la realidad, siguiendo un procedimiento que va por partes, de modo secuencial, sumando los elementos obtenidos en la percepción para, luego de esta sumatoria, obtener una conclusión o percepción total, lo que constituye el mapa o lectura de la realidad que formulamos.

Por complemento, el hemisferio derecho no formula su percepción anclado en datos concretos, sino que, por el contrario, lo hace partiendo de elementos más intuitivos, de modo simultáneo o analógico, y de esa percepción global de la situación saca conclusiones particulares acerca de cada sujeto o aspecto involucrado.

Queda claro que una estrategia no es superior a la otra, sino que, por el contrario, se complementan. Sin embargo, el predominio de la lateralidad cerebral nos induce a pensar que uno de estos estilos de procesamiento de información va a primar en cada uno de nosotros sobre el otro.

Dada la complejidad del mundo corporativo, resulta, pues, evidente que poder entrenar a nuestro cerebro de modo tal de compensar nuestra debilidad funcional actual es una tarea de vital importancia. Al hacerlo, damos un salto no sólo cuantitativo en el modo de decodificar y procesar la información, sino y fundamentalmente hacemos un avance cualitativo en nuestra percepción de la realidad y decodificación del entorno laboral en el que nos desempeñamos.

Los patrones de decodificación de información que siguen ambos hemisferios son:

HEMISFERIO IZQUIERDO	HEMISFERIO DERECHO
Secuencial	Simultáneo
Explícito	Implícito
Estrategias	Estados
Consciente	Inconsciente
Específico a general	General a específico
Partes	Todo
Cognitivo	Intuitivo
Digital	Analógico
	Mundo intangible

En la tabla siguiente podemos observar algunas de las funciones que son controladas por ambos hemisferios y que se complementan, sólo en algunos casos, con el mecanismo de procesamiento de información.

HEMISFERIO LÓGICO (IZQUIERDO)	HEMISFERIO HOLÍSTICO (DERECHO)
Habla y escritura	Memoria no verbal
Pensamiento abstracto	Habilidades visuales y espaciales
Habilidades verbales	Intuición
Orientación en el tiempo	Sensibilidad emocional o musical
Lógica	Habilidad para formar imágenes
Explicaciones	Capacidad para sintetizar información
Detalles	Percepción holística
Charlas	Habilidad para ver patrones completos
Sociabilidad	
Memoria de largo plazo	
Solución de problemas, planeación y análisis	

Sabemos que la conectividad entre hemisferios cerebrales a través de determinados canales de comunicación constituye un aporte fundamental al cambio de conducta de un sujeto en la organización.

Esta propiedad se complementa con un factor hace tiempo conocido por todos, y es la particularidad de que en cada sujeto hay un hemisferio predominante. De modo tal que podemos decir que en cada uno de nosotros encontramos una predominancia izquierda o derecha, con las inevitables implicancias en el procesamiento de la información que eso supone.

Existe un sencillo ejercicio para determinar la predominancia de hemisferio cerebral en cada sujeto. Este ejercicio se basa en un principio que cognitivamente se cumple en cada uno de nosotros.

Si colocamos las manos extendidas y unidas delante de nosotros, y entre ambas dejamos un pequeño orificio para apuntar a un objeto cualquiera, podemos determinar con facilidad cuál es el hemisferio predominante.

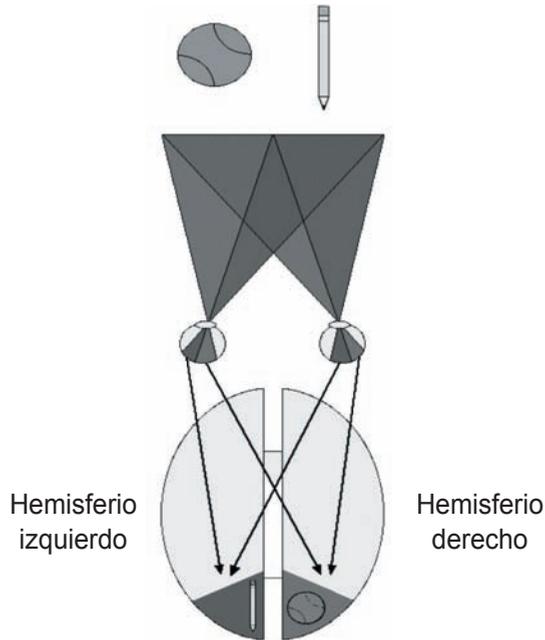
Cómo hacerlo:

1. Extendamos las manos uniéndolas frente a nosotros.
2. Con las manos extendidas, dejamos entre ambas un pequeño orificio para apuntar a través de él.
3. Con los brazos extendidos y los dos ojos abiertos, le apuntamos a un objeto pequeño situado a dos o tres metros de distancia.
4. Sin mover los brazos ni la cara, abriendo y cerrando los ojos alternativamente.
5. Al hacerlo, observamos que al dejar un ojo abierto el objeto se mantiene a la vista a través del orificio que dejamos entre las manos, y como contrapartida, al abrir el otro, el objeto se desplaza fuera del orificio armado con las manos.

El porqué de este fenómeno es muy simple: ocurre que los seres humanos no utilizamos los ojos con idéntica prioridad. Construimos nuestra percepción de realidad usando predominantemente nuestro ojo dominante, que en cada caso es el ojo que al estar abierto mantiene el objeto apuntado por el orificio de las manos.

Esto es así porque, de modo cruzado (ver Figura 9.2), el hemisferio predominante se encarga de que el ojo que alimenta su percepción sea el que domina en la captura de información.

De modo tal que si nuestro ojo predominante es el derecho, nuestro hemisferio predominante es el izquierdo, y viceversa.

**Figura 9.2** CONSTRUCCIÓN DE IMÁGENES EN EL CEREBRO

No hace falta aclarar que el dominio de un hemisferio no es mejor que el que ejerce el otro, ya que son procesos de decodificación de informaciones diferentes y complementarias entre sí.

Resulta, pues, evidente que, en el mundo del *management*, necesitamos poder partir tanto de lo tangible como de lo intangible si queremos analizar los diferentes planos y niveles de interacción que se presentan en esta compleja trama relacional laboral.

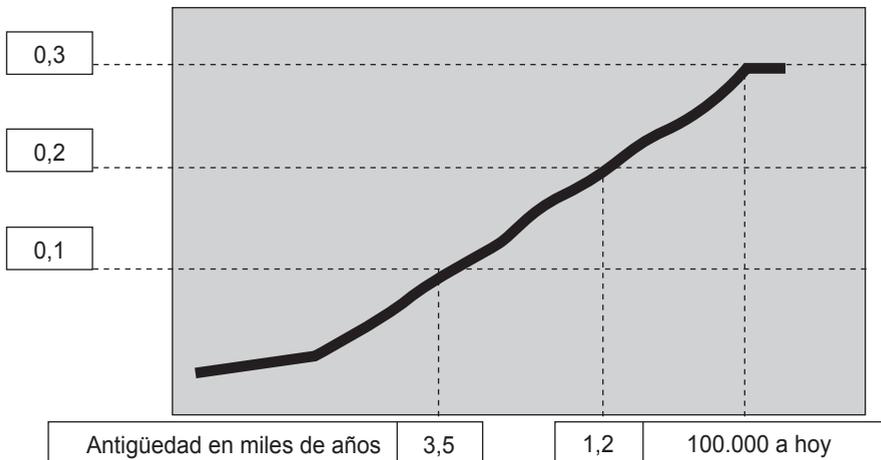
Los ejercicios que se presentan en el apartado del lóbulo frontal tienen la propiedad de estimular los procesos metabólicos cerebrales de modo tal que entrenan nuestro cerebro de modo adecuado, permitiendo decodificar gradual y progresivamente las múltiples facetas del *management* actual.

### Explorando la corteza del lóbulo frontal

También hemos aprendido, como fruto de diferentes investigaciones, que en el entrenamiento y estimulación de la corteza del lóbulo frontal radica un importante elemento de resolución de problemas, ya que es esta área la que controla gran parte de las funciones características del *management* moderno. Es tan importante este punto que sin duda merece que nos detengamos unos minutos en él.

Durante más de una centuria, el lóbulo frontal ha sido considerado un enigma para los científicos. Es la adquisición filogenética más reciente (es decir, la última parte en aparecer en la evolución del cerebro humano) (Figura 9.3), y es una de las últimas regiones en madurar y mielinizarse en el desarrollo ontogenético (la mielina, entre otras funciones, aísla los circuitos cerebrales de la misma manera que un aislante lo hace con un cable eléctrico). A pesar de ocupar entre el 25 y el 33% del total de la corteza, ha resultado y resulta aún dificultoso determinar todas las funciones específicas de esta región.

**Figura 9.3** EVOLUCIÓN DEL LÓBULO FRONTAL EN RELACIÓN CON LA MASA CÉFALICA TOTAL. ESTE VALOR ESTÁ REPRESENTADO EN EL EJE DE ORDENADAS



El adecuado funcionamiento de la corteza prefrontal determina y controla elementos corporativos de vital importancia, como son:

- Desarrollo de planificación efectiva.
- Desarrollo de capacidades de razonamiento adecuado a las circunstancias y objetivos propuestos.
- Generación de estrategias para la adecuada resolución de problemas.
- Adecuada generación de conceptos y ordenamiento temporal de eventos acontecidos.
- Adecuado nivel de atención en las diferentes tareas.
- Búsqueda de datos en la memoria y mantenimiento de la memoria de trabajo.
- Generación de visiones y objetivos dentro de la planificación estratégica.

## Programa de Brian Development aplicado a la corteza del lóbulo frontal

A continuación adjuntamos algunos de los más conocidos ejercicios para estimular el lóbulo frontal. Son ejercicios diversos que sirven para mejorar la capacidad de atención y concentración y la memoria. Es conveniente realizar estos ejercicios de dos a tres veces por semana, en momentos de descanso o en intervalos de 10 a 15 minutos cada uno.

### Ejercicio 1. Búsqueda de una palabra en el periódico.

- Para realizar este ejercicio necesitará un reloj con alarma.
- Tome el diario que lea y elija al azar una palabra de al menos tres sílabas, como “instrumento”, “pacífico”, “fábrica”, “asiduo”, etc.
- Haga funcionar el reloj durante tres periodos de cinco minutos. Revise cada una de las columnas del diario y busque en dónde más aparece la palabra que usted eligió. Cuando la encuentre, subráyela con el marcador. Continúe el ejercicio hasta que suene el reloj.
- Repita el ejercicio dos o tres veces en el mismo día, dos veces a la semana, durante unas cuatro semanas. El objetivo es adiestrar a su mente para que procese información verbal con rapidez y precisión.

### Ejercicio 2. Reajuste sus ojos para leer a la inversa.

- Lea cada uno de los siguientes enunciados correctamente, en los cuales se escribió al revés cada una de las letras.
- nU ocop ed odot, y otheimiconoc ed adan. solraC snekciD
- zileF neiuq odup reconocer sal sasuc ed sal sasoc. oiligrIV
- ertnE sol soudividni, omoc ertne sal senoican, le otepsen la ohcered oneja se al zap. otineB zeráuJ

Esta forma de escritura, conocida como escritura especular, provee una marcada estimulación del lóbulo frontal y es un ejercicio de alta especificidad en todo programa de entrenamiento cerebral.

### Ejercicio 3. Técnica de memoria inmediata y retrógrada.

- Pida a alguna persona que le escriba dos series de números que vayan incrementándose en una cifra. Por ejemplo, empezando por una serie de tres números sería:

PRIMERA SERIE	SEGUNDA SERIE
729	938
4281	6284
50472	7936

y así sucesivamente, hasta llegar a dos series de 10 números. Y luego otra igual, pero compuesta por diferentes números.

El ejercicio consiste en pedir a otra persona que nos lea la serie 1, comenzando por la cifra de tres números (en el ejemplo que estamos dando la persona nos debería decir: siete, dos, nueve), y luego de escucharla, repetirla en el mismo orden que los números fueron leídos. A continuación, que nos lea pausadamente la serie de cuatro números y hacer lo propio hasta la serie donde nos equivoquemos en la repetición.

Terminado en este punto el ejercicio con la primera serie de números, pasamos a la segunda serie, parecida a la anterior pero formada por números diferentes.

Ahora, cuando nos leen los números de forma pausada, los repetimos de atrás para adelante. Seguimos con la siguiente cifra hasta equivocarnos.

#### **Ejercicio 4. ¿De qué se trata este libro?**

- Elija un libro, por ejemplo, una novela o una biografía.
- Después de cada capítulo, sin consultar el libro, escriba un resumen de un párrafo del contenido, como si estuviera explicando la obra a un amigo que no lo ha leído.
- Una vez que termine el libro resuma toda la historia. A continuación, sin consultar los resúmenes anteriores, narre el libro a la inversa, explicando cada capítulo a partir de las conclusiones, hasta llegar al inicio.
- Relate la novela de atrás hacia delante, como si estuviera siguiendo la secuencia de los personajes en orden inverso.

#### **Ejercicio 5. ¿Descripción de mi oficina?**

- Sin estar ahí en persona, elabore un plano detallado de su oficina, cuarto de trabajo, estudio o taller.
- Intente recordar *todo* lo que ahí tiene, hasta el último papel, clip y lápiz.
- Al retornar a ella, observe cuán preciso fue el plano que elaboró.

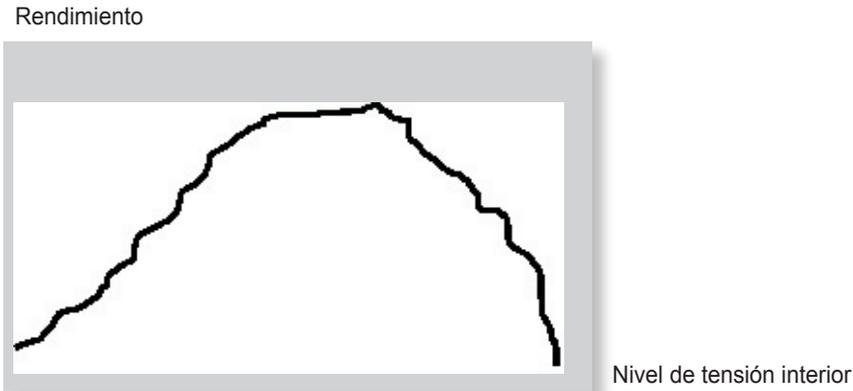
Al igual que los anteriores, estos últimos ejercicios deben realizarse de dos a tres veces por semana, por periodos de no menos de cuatro semanas, y si es posible, instalarlos como rutina de ejercicios, de la misma manera que se establece una rutina de gimnasio corporal.

En este mismo sendero, hemos detectado un mal endémico de las organizaciones, y es el costo del incumplimiento de las tareas como consecuencia de problemas de dispersión de la atención y concentración.

Este elemento está frecuentemente unido a otro no menos nocivo, que es el elevado nivel de ansiedad interior a la hora de desarrollar nuestros compromisos laborales.

La Figura 9.4 nos muestra la variación de la efectividad en la tarea en función de los niveles de ansiedad del sujeto analizado

**Figura 9.4**



El gráfico muestra con claridad cómo a medida que va aumentando el nivel de tensión interior nuestro rendimiento en general también aumenta.

Sin embargo, luego de valores propios para cada sujeto, un incremento en la ansiedad o tensión interior trae aparejado un estancamiento en la tasa de crecimiento (ganancia cero) y a posteriori una merma o disminución que se hace cada vez más marcada, llegando casi a cero o bloqueo por ansiedad desmedida (síndrome del examen estudiado y olvidado).

Habitualmente encontramos que una importante proporción de sujetos trabajan, viven o sobreviven en el marco de elevados niveles de ansiedad, es decir, sobre la parte superior de la curva.

Este estilo trae asociada una serie de extensas consecuencias, desde las manifestaciones orgánicas hasta el costo del incumplimiento en la tarea o la accidentología asociada a elevados niveles de ansiedad.

En los niveles estratégicos de la organización, este fenómeno se manifiesta provocando lo que se denomina desensibilización progresiva, es decir, un aumento gradual y progresivo de nuestra anestesia parcial para capturar información del entorno.

Esta dramática consecuencia empobrece de modo manifiesto el mapa mental desde el cual partimos en toda planificación estratégica, y por tanto merma de modo significativo la entrega de resultados y su efectividad.

Ambos elementos conjugados (nivel excesivo de ansiedad y escasa capacidad de atención y concentración) no sólo permiten prever un temporal éxito de los proyectos, sino que atentan contra un eje fundamental de toda corporación, que es el sentido de pertenencia de sus integrantes y su correlato conductual, es decir, la motivación en la tarea.

Para todos estos elementos contamos ahora con una serie de herramientas que nos permiten, en primer término, medir, es decir, establecer dentro de la curva de resultados en qué lugar nos encontramos, cumpliendo así con el viejo axioma de que lo que no se mide poco se gestiona.

### **3 SEGUNDA HERRAMIENTA. LA COMUNICACIÓN GESTUAL**

La comunicación humana es un proceso continuo de relación, que engloba en la mayoría de los casos un conjunto de formas de comportamiento, las cuales a veces son independientes de nuestra voluntad. No es necesario que toda transmisión de información sea consciente, voluntaria y deliberada; de hecho, cualquier comportamiento en presencia de otra persona constituye un vehículo de comunicación.

Definimos el lenguaje gestual como cualquier sistema organizado a base de gestos o signos corporales, aprendidos o somatogénicos, no orales, de percepción auditiva o táctil, empleados por personas que, o bien no tienen una lengua común para comunicarse, o bien están discapacitadas física o psíquicamente para usar el lenguaje oral. Estos signos y gestos se emplean solos o en relación con la estructura lingüística y paralingüística, y tienen una función expresiva, apelativa o comunicativa. Un sistema mímico muy evolucionado lo constituye el lenguaje de sordos. Posee dos tipos de signos: los naturales, que representan ideas u objetos, y los signos sistemáticos o del método, que transmiten mensajes letra a letra o palabra a palabra, con lo que se convierte casi en un sistema de escritura más que en un sistema de comunicación.

El análisis de la comunicación no verbal requiere al menos tener en cuenta tres criterios básicos:

1. Cada comportamiento no verbal está ineludiblemente asociado al conjunto de la comunicación de la persona. Incluso un solo gesto es interpretado en su conjunto, no como algo aislado por los miembros de la interacción. Si es un gesto único asume su significado en cuanto gesto y en cuanto que no hay más gestos.
2. La interpretación de los movimientos no verbales se debe hacer en cuanto a su congruencia con la comunicación verbal. Normalmente la intención

emocional se deja traslucir por los movimientos no verbales, e intuitivamente somos capaces de sentir la incongruencia entre estos y lo que verbalmente se nos dice. La comunicación no verbal necesita ser congruente con la comunicación verbal y viceversa, para que la comunicación total resulte comprensible y sincera.

3. El último criterio de interpretación del sentido de la comunicación no verbal es la necesidad de situar cada comportamiento no verbal en su contexto comunicacional.

Según el antropólogo Albert Mehrabian, sólo el 7% de la comunicación entre dos personas se realiza mediante las palabras, mientras que el 38% por medio de la voz (entonación, proyección, resonancia, tono, etc.) y el 55% a través del lenguaje corporal (gestos, posturas, movimiento de los ojos, respiración, etc.).

Es tan grande el espectro de elementos que aparecen en este tema, que propongo el siguiente esquema del comportamiento comunicativo gestual:

- Comportamiento verbal:
  1. Lingüístico.
  2. Paralingüístico.
- Comportamiento kinésico:
  1. Movimientos corporales, incluida la *expresión facial*.
  2. Elementos que provienen del sistema neurovegetativo: comprenden la coloración de la piel, la dilatación de la pupila, la actividad visceral, etc.
  3. La postura.
  4. Los ruidos corporales.
- Comportamiento táctil.
- Comportamiento territorial o proxémico.
- Otros comportamientos comunicativos (poco estudiados), como la emisión de olores.
- El comportamiento en cuanto a la indumentaria, cosmética, ornamentación, etc.

La relación entre las diversas modalidades de comportamiento comunicativo puede ser directa y manifiesta, como, por ejemplo, cuando elevamos las cejas y el mentón al dirigir una pregunta a otra persona. En tales casos, el mensaje se repite por distintos canales, hay redundancia y la ambigüedad tiende a desaparecer.

En otras ocasiones, la superposición de distintos comportamientos comunicativos puede dificultar la interpretación de los mensajes. Esto sucede cuando, por

diversos canales, se emite información distinta e incluso contradictoria. Por ejemplo, puede mostrarse energía al hablar, y simultáneamente adoptar una posición corporal antitética (inseguridad, timidez.). La emisión simultánea de informaciones distintas produce interferencias (ruidos) que multiplican la ambigüedad de los mensajes y desconciertan al receptor, que no sabe o no puede interpretarlos.

El contexto y las relaciones internas de todos los elementos que forman parte del proceso comunicativo son los que deciden la significación del mensaje.

## **Distintos tipos de gestos**

Desde 1872 hasta ahora los investigadores han registrado casi un millón de claves y señales no verbales.

Recordemos que los gestos deben analizarse en el contexto en que se producen. Hay que tener en cuenta que cada gesto es como la parte de una frase y, al contrario, que en el lenguaje oral las frases gestuales siempre dicen la verdad sobre los sentimientos y las actitudes de quien las hace.

Los estudios demuestran que las señales no verbales influyen cinco veces más que las orales y que la gente se fía más del mensaje no verbal. Los gestos se hacen más elaborados y menos obvios con la edad, por ello es más difícil interpretar los gestos de una persona de 50 años que los de un individuo joven.

El número de señales gestuales que cada ser usa en su vida diaria es casi infinito, con el añadido de tener significados diferentes en muchos países del mundo.

A continuación veremos las diferentes zonas corporales con las que expresamos ideas o sentimientos a través de la comunicación no verbal.

## **Manos**

La comunicación de las manos es muy usada por el ser humano, y cada cultura posee sus propios movimientos, pero existen algunos universales descubiertos por Paul Ekman. Estos movimientos universales se deben a las limitaciones del ser humano.

La mano izquierda por sí sola jamás hace buen ademán; comúnmente acompaña a la mano derecha, ya cuando decimos las razones por el orden de los dedos, ya cuando detestamos alguna cosa con las palmas de las manos retiradas hacia la izquierda, ya cuando echamos algo en cara o hacemos alguna objeción teniéndolas de frente, o cuando por uno y otro lado las extendemos, ya cuando respondemos o suplicamos.

Una de las señales más poderosas y menos notoria es el movimiento de la palma de la mano. Hay tres posiciones principales: con las palmas hacia arriba, con las

palmas hacia abajo y con la palma cerrada, apuntando con un dedo en alguna dirección:

- Palmas hacia arriba: es un gesto no amenazador, que denota sumisión.
- Palmas hacia abajo: la persona adquiere autoridad.
- Palmas cerradas apuntando con el dedo: es uno de los gestos que más pueden irritar al interlocutor con quien habla, especialmente si sigue el ritmo de las palabras.

Las palmas hacia fuera se asocian a la honestidad, la verdad, la lealtad y la deferencia. Cuando alguien empieza a confiar en otros, les expondrá las palmas o parte de ellas. Es un gesto inconsciente, como casi todos, que hace presuponer que se está contando la verdad.

Cuando se mantienen apoyados los dedos de una mano contra otra, formando un arco, demuestra que la persona tiene una gran confianza en sí misma, denota superioridad y conocimiento de un tema.

## Ojos

Los ojos, la mirada fija y sostenida, es un signo de amenaza para muchos animales y para el hombre, y existen estudios que demuestran que una persona que es observada de forma fija e insistente presenta un ritmo cardíaco más rápido que otra que no lo sea.

Los seres humanos respondemos de forma innata a la mirada; esto se demuestra con experimentos que revelan que la primera imagen a la que reaccionan los bebés es a la de unos ojos. Por otro lado, el lugar en el que está fija la mirada nos da a conocer cuál es el punto de atención de una persona, pero no dice nada de sus intenciones; esto explicaría que ciertas personas sientan incomodidad frente a un ciego, ya que su comportamiento ocular no proporciona indicios sobre sus intenciones. También explicaría por qué todas las culturas desapruaban el mirar fijamente, aunque algunas sean más estrictas que otras.

A pesar de todo esto, las diferencias culturales en la consideración del contacto ocular son realmente importantes entre determinadas culturas; por ejemplo, los árabes miran muy fijamente mientras conversan; sin embargo, en los países orientales esto se considera de muy mala educación.

El comportamiento ocular es una de las formas más sutiles de comunicación no verbal, de lenguaje corporal, ya que desde pequeños aprendemos a saber qué hacer con nuestros ojos y qué debemos esperar de los demás. Así, el efecto producido por el contacto ocular es desproporcionado en relación con el esfuerzo muscular requerido.

Otro de los cometidos de los movimientos de ojos, además del de determinar qué es lo que ve una persona, es el de regular una conversación, es decir, los ojos proporcionan un sistema de señales que indican cuál es el turno del interlocutor. Un ejemplo de esto se da cuando dos personas que usan gafas oscuras están manteniendo una conversación: se notan pausas mayores y una mayor cantidad de interrupciones que las que ocurren normalmente. Pero debemos tener cuidado con esto, ya que las señales visuales cambian de significado de acuerdo con el contexto; así, en una conversación podemos estar ante una señal de regulación de una conversación o ante un gesto de galanteo. Con los movimientos oculares podemos también modificar el comportamiento del otro: impedimos interrupciones evitando la mirada o alentamos las respuestas mirando con frecuencia.

La forma de mirar y el tiempo de duración de la mirada reflejan también, al igual que entre los animales, la posición de dominio de una persona.

Al igual que los gestos del rostro, los movimientos oculares vienen determinados por la personalidad del individuo –las personas más afectuosas o con más necesidad de recibir afecto suelen mirar más–, la situación en que se encuentra y su actitud hacia los miembros del grupo en el que está. Son distintos y, a su vez, se utilizan de diferente forma en hombres y mujeres; así, tanto hombres como mujeres miran más cuando alguien les resulta agradable, pero en una conversación las mujeres miran más cuando hablan, ya que se sienten menos inhibidas a la hora de expresar sus emociones y son más receptivas a las emociones de los demás; en cambio, los hombres aumentan el tiempo de la mirada cuando escuchan; esta diferencia reside en que a los niños se les enseña a controlar más sus emociones.

Cuando hablamos de comunicación no verbal de naturaleza visual debemos hacer alusión a las pupilas, ya que los seres humanos responden de forma subliminal a variaciones dentro del ojo, así como a cambios del tamaño de las pupilas, que se dilatan ante imágenes agradables y se contraen ante estímulos desagradables. Pero la pupila reacciona, además, ante el gusto, el olfato y el sonido.

## Zona superior del cuerpo

- **Hombros:** el levantar los hombros sirve para expresar duda o ignorancia sobre un tema.
- **Cabeza:** utilizamos esta parte del cuerpo para señalar una serie de ideas.

**Mover la cabeza de arriba a abajo:** indica asentimiento, conformidad con una idea.

**Mover la cabeza de izquierda a derecha:** señala duda o disconformidad, es un gesto de negación.

- **Cejas:** utilizaremos el movimiento de las cejas para transmitir las siguientes sensaciones.
  - Alzamiento de una ceja: es una clásica señal de duda.
  - Alzamiento de ambas cejas: señal de sorpresa.
  - Bajar ambas cejas: señal de incomodidad o sospecha.

## **Distancias zonales**

En todas las culturas se considera como propio mantener un cierto espacio alrededor del cuerpo. Dependiendo de las circunstancias sociales, nos colocamos a una u otra distancia del interlocutor para que este no se sienta intimidado.

1. Zona íntima (de 15 a 34 cm). En ella se permite la entrada a personas que están emocionalmente cerca. Cuando una persona no autorizada penetra en la zona íntima puede que se la reciba como hostil.
2. Zona personal (entre 46 y 122 cm). Es la distancia que separa a las personas en el trabajo o reuniones sociales.
3. Zona social (entre 1,23 y 3,6 m). Espacio que nos separa de los extraños.

## **Formas de sentarse ante un escritorio**

Mark Knapp descubrió que existe una fórmula general para interpretar las posiciones de las personas sentadas. Diferencia cuatro posturas básicas:

- Posición en ángulo. Es usada por personas que conversan de manera amistosa e informal; permite un contacto visual ilimitado y facilita la observación de los gestos de ambos. Con esta ubicación se evita la división territorial de los gestos de ambos, y se evita también la división territorial de la mesa; además, así se ayuda a distender los ambientes tensos.
- Posición de colaboración. Esta es la manera en la que suelen sentarse dos personas cuando realizan juntas algún trabajo. Es una postura estratégica para que se tenga en cuenta lo que se dice.
- Posición competitivo-defensiva. La mesa se usa como barrera y da a entender que ambas personas compiten, aunque en la mayoría de los casos lo que denota es una relación de superior-subordinado. Si lo que se desea es persuadir al otro, esta colocación disminuye la posibilidad de éxito. La mesa se divide inconscientemente en dos mitades, y, por ejemplo, en una negociación, una parte percibe el avance de la otra.
- Posición independiente. Es la que se adopta cuando una persona no quiere interactuar con la otra. Puede indicar hostilidad, y debe evitarse cuando se necesita una conversación sincera.

Podemos decir entonces que el lenguaje no verbal es mucho más complejo que el lenguaje humano y que posee mucho más contenido en cuanto a lo que expresa tanto voluntaria como involuntariamente.

## **Diez tips a tener en cuenta en la comunicación gestual**

En virtud de lo expuesto, podemos atrevernos a presentar algunos elementos generales a modo de recomendaciones constructivas en el uso e implementación de la comunicación gestual.

1. El primer encuentro es muy importante. Una mala impresión inicial no puede arreglarse con facilidad; es mucho más fácil presentarse bien desde el principio. No te preocupes demasiado por lo que dices en un encuentro formal. Para dar una buena impresión es más efectivo ser un buen oyente que un buen orador.
2. Al encontrarnos con otros desconocidos, no sostengamos la mirada durante más de tres segundos. Observemos cuando estamos a unos 5 ó 6 metros y luego interrumpamos brevemente el contacto visual bajando la mirada, a menos que pretendamos transmitir falta de interés por la otra persona o confundirla y desconcertarla interrumpiendo el contacto visual mirando hacia arriba.
3. Seamos los primeros en utilizar el flash de la ceja. Unos microsegundos antes de iniciar el contacto visual, nuestras cejas y las de la otra persona se levantan y caen en un movimiento que suele durar una quinta parte de segundo. Es lo que se llamamos el flash de la ceja, y sirve para atraer la atención de la otra persona a los ojos y la cara. Contestemos siempre al flash de la ceja con otro flash, cuando lo inicie otra persona.
4. Procuremos no invadir nunca el espacio personal de la otra persona de manera no intencionada. No nos acerquemos a menos de 45 centímetros, a no ser que tengamos una relación de amistad íntima o de pareja con esa persona. Recordemos que la distancia personal varía de cultura en cultura, por lo que debemos conocer previamente este importante dato.
5. Cuando estemos con gente desconocida no permanezcamos de pie frente a un hombre ni al lado de una mujer extraña. Si se trata de un hombre, empecemos en una posición semilateral y vayamos desplazándonos hacia una posición frontal poco a poco. Si se trata de una mujer, debemos hacer al contrario, comenzando en una posición frontal e ir desplazándonos hacia una posición semilateral.
6. Durante el apretón de manos miremos a la zona de los ojos de la otra persona, moderemos la presión que aplicamos y mantengamos el contacto durante unos seis segundos. Si deseamos transmitir dominio, utilizaremos un apretón más fuerte y prolongado de lo normal. Si deseamos transmitir sensación de amistad, aplicamos una presión moderada pero alargamos ligeramente el contacto.

7. No conviene que prestemos demasiada atención a los rostros. Las señales del lenguaje no verbal del rostro son las más fáciles de falsear.
8. Si queremos detectar ansiedad en nuestro interlocutor debemos prestar particular atención a sus pies y manos. Observando atentamente podemos ver que hace pequeños movimientos nerviosos con ellos. Con los pies dará pequeños golpes al suelo, se frotará un pie con otro, restregará las puntas contra el suelo, etc.; con las manos jugará nerviosamente con el bolígrafo u otro pequeño objeto, se manoseará el cabello, se las frotará, se tocará una oreja, se alisará la ropa, etc. Todos estos son signos de nerviosismo y tensión interior.
9. Contamos con algunos indicadores que nos pueden ayudar a detectar la veracidad de las intenciones del otro. Entre ellos están los pliegues que se forman en las mejillas al sonreír, que revelan una sonrisa afectuosa; el aumento del contacto físico, la imitación inconsciente de nuestra postura y gestos, y una inclinación lateral de la cabeza de la otra persona durante la conversación. Si bien es cierto que no son determinantes en un ciento por ciento, nos arrojan un cuadro de mayor confiabilidad en la relación.
10. Mantengamos la mente abierta al acudir al encuentro de una persona. Si bien es recomendable adjuntar información previa a un encuentro, que esto no nos impida una actitud de apertura y distorsione nuestra percepción. Recordemos aquel famoso teorema de Thomas que nos indicaba: “Lo que una persona define como real opera como real independientemente de que esto ocurra”.

Al igual que como sucede con todas las herramientas para generar múltiples inteligencias descritas en este capítulo, debemos tener siempre presente que su adecuada implementación va a estar sujeta a no convertirnos en fundamentalistas de lo que pretendemos desarrollar, condición indispensable de la excelencia en cualquier ámbito del saber.

#### **4 TERCERA HERRAMIENTA. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL)**

El poder de comunicarse con las personas de manera efectiva permite expandir y enriquecer los modelos del mundo que se tienen según las experiencias personales vividas. Lograrlo tiene un solo objetivo: buscar que la vida sea más rica, satisfactoria y provechosa.

Dar consejos y brindar estrategias prácticas que se pueden aplicar de inmediato en diversas situaciones requiere de un enfoque conciso que en su propuesta plantea un cambio de paradigmas, una representación de la situación en otro lugar y en otras condiciones con los recursos propios de cada persona.

A finales de los años setenta, dos investigadores, Richard Bandler (matemático, informático y psicoterapeuta) y John Grinder (catedrático universitario de

lingüística) se plantearon las siguientes preguntas: “¿Qué hace que algunas personas sean comunicadores tan carismáticos y eficaces?” y “¿cómo consiguen algunos terapeutas cambios tan rápidos y duraderos en sus pacientes?”. Se planteaban, en suma, cuál es la clave y la estructura que manejaban personas destacadas, eficaces y elegantes en ámbitos tan diversos como la comunicación, el cambio, la creatividad y la realización de sus objetivos.

El método que eligieron para dar respuesta a su pregunta fue observacional, pragmático y atóxico: observaron y modelaron lo que hacían tres grandes magos de la comunicación y el cambio: Fritz Perls, Virginia Satir y Milton Erickson.

La PNL se basa en que hemos programado desde la infancia nuestras formas de pensar, sentir y comportarnos. Algunos son programas eficaces, otros ineficientes y otros más desafortunados.

Es imprescindible tomar conciencia de cuáles son nuestros programas automáticos si queremos cambiarlos; resulta extraño ver que cambiamos fácilmente un objeto que ha dejado de sernos útil, pero que nos obstinamos a menudo con los mismos comportamientos ineficaces frente a situaciones que han evolucionado totalmente.

La PNL no es ningún planteamiento teórico sino todo el contrario: parte de la observación para construir modelos pragmáticos. La PNL se sitúa de forma paralela a los acercamientos psicológicos, no excluyendo a ninguno sino complementándolos.

En su investigación no acudieron a las teorías que manejaban estas personas, sino a la observación de lo que hacían y cómo lo hacían: modelaron, desarrollaron y expusieron las eficaces configuraciones utilizadas inconscientemente por estas personas (estructuras lingüísticas, de comunicación, de integración de conflictos y de actualización de recursos personales), explicitando las pautas de su maestría y mostrando que su magia tenía una estructura que podía ser enseñada y aprendida.

Podríamos definir la PNL como la ciencia y el arte que estudia el funcionamiento de la mente, el pensamiento, las emociones, el cuerpo y lo que más genéricamente podemos denominar experiencia subjetiva, a partir de:

- La observación de las capacidades humanas en personas que, en cualquier ámbito, las han desarrollado de forma excelente.
- El modelado de las pautas y estructuras internas que posibilitan esta maestría.

La PNL ha desarrollado estrategias y herramientas que –si se parte de un buen modelo– cualquiera puede aprender, las cuales son aplicables a la terapia, al aprendizaje, a la negociación, a la creatividad, a la consecución de objetivos, a la comunicación o a otros temas más específicos, como la resolución de duelos, de fobias, de pautas adictivas, de conflictos afectivos, por nombrar sólo unos cuantos.

Al transitarla, comprendemos que es en realidad un metamodelo porque va más allá de una simple comunicación. Este metamodelo adopta como una de sus estrategias preguntas claves para averiguar qué significan las palabras para las personas. Se centra en la estructura de la experiencia más que en el contenido de ella. Se presenta como el estudio del *cómo* de las experiencias de cada quien, el estudio del mundo subjetivo de las personas y de las formas como se estructura la experiencia subjetiva y se comunica a otros mediante el lenguaje.

Al conjunto de sus estudios Bandler y Grinder lo denominaron Programación Neuro Lingüística (PNL), y desde sus primeros trabajos, a finales de los años sesenta, esta sistematización no ha parado de evolucionar, creándose nuevas aportaciones y modelos en muchas áreas de aplicación: comunicación, terapia, empresas e instituciones, gestión de las organizaciones, educación, salud, deportes, publicidad, arte, etc.

Actualmente, la PNL se ha convertido en uno de los enfoques más exitosos y eficaces para el logro de resultados deseados en muchos ámbitos de la actividad humana gracias a:

- La amplia variedad de modelos aplicados, técnicas y conceptos que maneja.
- Su enfoque eminentemente práctico, inmediatamente operacional, centrado en soluciones y en el desarrollo estable de los recursos personales.
- Un enfoque integrador que aborda los distintos tipos de cambios que puedan ser necesarios o pertinentes en una situación dada.
- Cambios correctivos: corregir lo que no funciona. Cambios generativos: mejorar lo que sí funciona. Cambios evolutivos: crear algo completamente nuevo.

#### **Las siglas PNL son:**

**P** (programación). Cada experiencia es un aprendizaje que queda codificado ordenadamente en nuestro cerebro y sistema nervioso. Una organización determinada conlleva determinados resultados.

**N** (neuro, del griego *neurón*, que se traduce como “nervio”). Los aprendizajes utilizan nuestra neurología y su arquitectura bio y fisiológica para almacenarse y manifestarse: todo comportamiento es resultado de procesos neurológicos.

**L** (lingüística, del latín *lingua*, que se traduce como “lenguaje”). Nuestros procesos y experiencias de base neurológica se expresan a través del lenguaje verbal y no verbal. El lenguaje así entendido opera como una segunda representación de la experiencia subjetiva y es el vehículo de la comunicación. Con el lenguaje ordenamos nuestros comportamientos y les damos sentido, a la vez que nos comunicamos con los demás.

Construir un marco conceptual bajo esta denominación nos permite que la conducta sea concebida como consecuencia o resultado de complejos procesamientos neurofisiológicos de la información percibida por los órganos sensoriales. Procesamientos que son representados, ordenados y sistematizados en modelos y estrategias a través de sistemas de comunicación como el lenguaje. Estos sistemas tienen componentes que hacen posible la experiencia y pueden ser intencionalmente organizados y *programados* para alcanzar nuestros objetivos.

La PNL parte de los fundamentos de la teoría constructivista, la cual define la realidad como una invención y no como un descubrimiento. Es un constructo psíquico de Grinder y Bandler, quienes se basaron en el hecho de que el ser humano no opera directamente sobre el mundo real en que vive, sino que lo hace a través de mapas, representaciones y modelos a partir de los cuales genera y guía su conducta. Estas representaciones, que además determinan cómo se percibirá el mundo y qué elecciones se percibirán como disponibles en él, difieren necesariamente de la realidad a la cual representan. Esto es debido a que el ser humano, al transmitir su representación del mundo, tiene ciertas limitaciones, las cuales se derivan de las condiciones neurológicas del individuo, de la situación social en que vive y de sus rasgos personales. Estas limitaciones, a su vez, determinan que el lenguaje, como toda experiencia humana, esté también sometido a ciertos procesos que empobrecen su modelo.

Para el abordaje de dichos procesos, la PNL se apoya en el modelo más explícito y completo del lenguaje natural humano, la gramática transformacional, ideada por Noam Chomsky, y en especial en los conceptos: (a) estructura superficial, que consiste en lo que el hablante dice realmente y (b) la estructura profunda, lo que el hablante piensa y quiere manifestar.

En cuanto a la gramática transformacional, una de sus bases es el estudio de la creación de nuevos mensajes, pues considera que las personas son capaces de interpretar y producir mensajes nuevos, de manera que puede afirmarse que no se produce por repetición ni por recuerdo.

## **10 tópicos centrales de la PNL**

Presentados ya los elementos fundadores de la PNL, pasamos a desarrollar ejes temáticos centrales que devienen como consecuencia de las investigaciones realizadas, y que condicionan y limitan los modelos comunicacionales. Al hacerlo estamos determinando de modo indirecto los modos y maneras de resolver dichos condicionantes.

1. El mapa no es el territorio. Aunque el mundo sea real, no operamos directamente sobre esa realidad. Cada uno construye su visión del mundo, y todas difieren de un individuo a otro.

El mapa es diferente del territorio que representa. Y el mundo que nos rodea es un gran territorio en el que cada uno se orienta con un mapa personal. Cada mapa puede ser significativamente diferente de otros y todos diferentes de la realidad.

Este es el primer problema de nuestra comunicación, porque no vivimos en la realidad sino en una representación personal de ella.

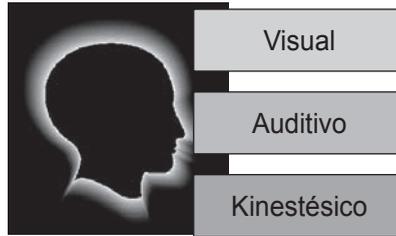
Nuestra visión del mundo es subjetiva en función de nuestra cultura, experiencia, estado de ánimo, prejuicios, etc., que constituyen filtros de la observación.

*La objetividad no consiste en describir lo que vemos sino en precisar qué clase de gafas llevábamos en el momento de la observación.*

2. Una persona realiza la mejor elección entre aquellas que le parecen posibles. El comportamiento humano es coherente con el modelo del mundo que lo genera, y una persona realiza la mejor elección entre todas aquellas de las que tiene consciencia. No actuamos, como pensamos, sobre la realidad, sino sobre la percepción personal del otro, y lo hacemos a partir de nuestra percepción propia. Pero *cuando comunicamos solemos olvidarnos de que todo es percepción* e imaginamos que el otro dispone del mismo mapa que nosotros, lo que genera distorsiones e incomprensiones manifiestas.
3. Cuantas más posibilidades de elección, mejor. En una situación determinada, la persona que tiene el mayor margen de maniobra es la que tiene el control. Es una persona de muchos recursos.
4. No se puede no comunicar. Se diga lo que se diga, se quiera o no, todo comportamiento constituye una comunicación.
5. Conectar con la persona desde su modelo de mundo. Para establecer y mantener una relación con una persona, comience por conectar con ella en su propio terreno.
6. El nivel inconsciente de la comunicación es el más importante. En una conversación, el nivel inconsciente de la comunicación determina cómo funciona la relación.
7. El significado de un mensaje viene dado por la reacción que suscita. En materia de comunicación efectiva, el resultado cuenta más que la intención. La reacción de su interlocutor es la que le muestra el impacto real que ha ejercido sobre él.
8. Los seres humanos son siempre más complejos que las teorías que los describen. Las teorías son un arma de doble filo. No reduzca a una persona a una simple explicación.

9. Los recursos están en la persona. En cualquier momento de su historia, un individuo posee los recursos que necesita para el día de hoy.
10. El marco en el que se percibe una situación determina el sentido que se le otorga. Se puede abordar una situación bajo prismas diferentes; cambiar el marco significa cambiar el sentido.

## Sistemas de representación sensorial



### 1. Sistema de representación visual

- Postura algo rígida.
- Movimientos oculares hacia arriba.
- Respiración superficial y rápida.
- Voz aguda, ritmo rápido, entrecortado.
- Palabras visuales (ve, mira, observa).

### 2. Sistema de representación auditivo

- Postura distendida.
- Posición de ojos de escucha telefónica, simulando mirar los oídos.
- Respiración bastante amplia.
- Voz bien timbrada, ritmo mediano.
- Palabras auditivas (oye, escucha).

### 3. Sistema de representación kinestésico

- Postura muy distendida.
- Movimientos oculares con latidos hacia la parte inferior.
- Respiración profunda y amplia.
- Voz grave, ritmo lento, con muchas pausas.
- Referencia a las sensaciones en la elección de palabras (siente, atiende, huele, saborea).

A continuación presentamos una serie de palabras que son representativas de los términos característicos de cada uno de los tres sistemas de representación.

VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO
Imagen	Me suena	Cálido
Perspectiva	Mencionar	Aburrido
Imaginar	Remarcar	Frialdad
Apariencia	Armonía	Pies en la tierra
Panorama	Resonante	Adormecido
Aparecer	Decir	Presionar
Observar	Hablar	Emotivo
Escena	Estar a tono	Rudo
A primera vista	Oídos sordos	Áspero
Brumoso	Soy todo oídos	Sólido
Pantallazo	Suena fuerte	Tomar

## Características en los diferentes estilos

### 1. Personas que son predominantemente **visuales**

Cuando una persona visual presta atención a otra, la mira fijamente a los ojos. Lo mismo cuando le dice algo que considera importante. El *enganche* visual refuerza, para ella, la atención y la comunicación. Del mismo modo que para un visual prestar atención a alguien es mirarlo atentamente a los ojos. Él piensa: “Aquel que me atiende y me escucha me mira a los ojos cuando hablo”.

Por una lógica inconsciente, también deduce: “Si no me mira es que no me presta atención”. Nuestro visual insiste entonces hasta conseguir un claro contacto visual por parte del interlocutor, y si no lo obtiene se siente molesto.

Por lo tanto, el cliente visual no soporta que su interlocutor lo mire de otra forma que de frente (y a los ojos) porque él mismo necesita este contacto ocular.

### 2. Personas que son predominantemente **auditivas**

Una persona auditiva presta atención y se centra en lo que oye, y sabemos que, *cuando nos concentramos en un canal*, las interferencias que proceden de otro estorban nuestra concentración.

Por tanto, si un auditivo fija su mirada en los ojos del interlocutor, pierde concentración en su canal favorito. Prefiere mirar de forma desenfocada un punto neutro y ladear un poco la cabeza para acercar el oído.

El auditivo piensa: “Cuando escucho, se lo confirmo al otro con palabras: ‘sí, sí, bien’, o repitiendo las palabras claves de lo que me dice”. Por tanto, deduce que el que lo escucha atentamente se comporta igual. El silencio, aunque esté acompañado de esa molesta mirada clavada en los ojos, no prueba ni confirma nada. Las palabras y sonidos son lo que cuenta.

### 3. Personas que son predominantemente **kinestésicas**

Para un kinestésico, comunicar es sentir y tocar. Cuando dice algo importante, acerca su mano para tocar nuestro brazo, hombro, etc.

El interlocutor kinestésico presta más atención a los movimientos, posturas y actitud global que al propio discurso. Nota inmediatamente cuando nuestra atención se relaja y le da la impresión de que pierde el contacto. Necesita acercarse físicamente, a veces tocar, para comunicar.

Es el que habla más lentamente de todos, porque comunica desde un nivel más hondo. También necesita que vuestras explicaciones estén entrecortadas de pausas, para traducir las palabras en sentimientos.

Una mirada clavada en la suya le impide comunicar con sus emociones internas o su diálogo interior.

Necesitan un contacto físico para expresarse. Si explican algo relacionado con un libro que han leído, posiblemente cojan cualquier libreta, guía telefónica o cuaderno que tengan a mano. Si comentan que han llamado a un amigo por teléfono, es muy posible que toquen o cojan el teléfono cuando lo relatan.

## **Facilitando la comunicación**

Los visuales se mantienen más rectos, para observar de forma un poco panorámica. Por el contrario, los auditivos tuercen la cabeza y se acercan un poco para oír mejor. Los kinestésicos intentan sentir el ambiente para acomodarse en él.

Con un visual, debemos mirar a la zona de los ojos cuando nos habla.

Con un auditivo, no basta con aprobar con la cabeza, ya que esto no le demuestra que lo estamos escuchando. Cada vez que sea posible, es conveniente preguntar u observar utilizando las mismas palabras que él. En general, los auditivos eligen más cuidadosamente las palabras que usan; es posible reconocer a alguien que los escucha mediante el hecho de que son capaces de memorizarlas y repetirlas.

Con un kinestésico, si la situación de cara a cara resulta molesta, es posible mirar los dos a otra parte y colocarse uno al lado del otro.

## 5 CONCLUSIONES

A poco de recorrer el terreno de estos diferentes enfoques del fenómeno corporativo, podemos claramente verificar la conveniencia de mutar los tradicionales programas de capacitación por otros de entrenamiento.

En la actualidad, podemos brindar a la gente que conforma la organización una serie de planes de entrenamiento serios, comprobados en su capacidad de generar cambios y mejorar la efectividad de nuestras conductas.

Estos programas se apoyan en diagnósticos que cuantifican y discriminan entre los elementos que conviene entrenar, de tal suerte que podemos prever una mejora gradual y real de los resultados obtenidos, asociada a un aumento en la calidad de vida laboral.

Ya demasiados errores se han cometido al creer que acumulando datos necesariamente nuestra gente va a modificar sus conductas como para seguir tejiendo expectativas serias y razonables en un modelo que desde hace tiempo se ha demostrado obsoleto o muy limitado.

Parece ser el momento adecuado para que empecemos a comprender que si seguimos haciendo más de lo mismo, los resultados no se van a modificar. Estamos transitando tiempos en los que, como nunca antes, tenemos mucha injerencia en las grandes direcciones de la evolución de la conciencia humana. Ojalá sepamos aprovecharlo.

### Cuestionario de revisión conceptual

Las siguientes formulaciones han sido efectuadas a fin de revisar el grado de maduración de los principales conceptos vertidos en este capítulo.

1. Si usted tuviera que mencionar dos áreas del cerebro que resultan significativas en su entrenamiento, ¿cuáles seleccionaría?
2. Indique la o las razones para haber considerado a dichas áreas como convenientes para ser entrenadas.
3. ¿Qué tipo de consecuencias tiene el nivel de tensión interior en nuestro rendimiento laboral?
4. Enumere las razones que justifican el estudio e interpretación de la comunicación gestual.
5. ¿Qué es la PNL?
6. ¿Cuántos tipos de sistemas de representación propone?

## **B**BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E, y Aguilar Idáñez, M. (2000). *Cómo aprender a hablar en público*. Buenos Aires: Lumen.
- Bertolotto Valles, G. (1999). *PNL y desarrollo personal*. Madrid: Libsa.
- Bandler, R., y Grinder, J. (1986). *La estructura de la magia*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.
- Brockert, S., y Braun, G. (1998). *Los test de la inteligencia emocional*. Madrid: Robin Book.
- Carrión López, S. (2002). *Inteligencia emocional con PNL*. Buenos Aires: Edaf.
- Clegg, B. (2003). *Poder mental al instante*. Madrid: Granica.
- Cook, M. (2001). *Coaching efectivo*. Barcelona: Mc-Graw Hill.
- Coudicio, C. (1999). *Cómo comprender la PNL*. Buenos Aires: Granica.
- Davis, F. (1986). *El lenguaje de los gestos*. Buenos Aires: Emecé.
- Fishman, D. (2002). *El espejo del líder*. Barcelona: Aguilar.
- Gottesman, D., y Mauro, B. (2000). *Técnicas para hablar en público*. Madrid: Urano.
- Knight, S. (2000). *La PNL en el trabajo*. Barcelona: Sirio.
- Morris, D. (1980). *El hombre al desnudo*. Barcelona: Círculo de Lectores.
- Most, J. (2001). *Cómo hablar en público*. Buenos Aires: Didáctica M.
- O'Connor, J., y Seymour, J. (1999). *PNL para formadores*. Madrid: Urano.
- Shultz, R. (2000). *Entrenamiento autógeno*. Barcelona: Urano.

# ***Time management: la clave del éxito***

*Roberto R. Rabouin*





## INTRODUCCIÓN

A lo largo de este libro, hemos desarrollado una larga serie de *habilidades directivas* que son fundamentales para los gerentes del siglo XXI; todas y cada una de ellas son de gran importancia para que el gerente –mejor aún, el líder empresarial– pueda cumplir su labor de la forma apropiada, labor que es trascendente para el funcionamiento de la sociedad y no solamente de su empresa.

Ahora bien, difícilmente el líder alcanzará a hacer todo lo que se propone en esta obra si no posee un recurso esencial: *tiempo*, justamente el recurso que no tiene forma de comprarse ni de reemplazarse; tiempo es justamente lo que nos falta a los ejecutivos y tiempo es lo que nos reclaman todos quienes están a nuestro alrededor; sin embargo, a pesar de lo significativo que es el tiempo para nosotros, rara vez nos ponemos a meditar acerca de su trascendencia ya no para nuestra carrera profesional, sino para nuestra vida.

Hay un refrán que dice: “Dime con quién andas y te diré quién eres”; yo lo he parafraseado y afirmo: “Dime cómo usas tu tiempo y te diré quién llegarás a ser”. Por tanto, es desde esta perspectiva profunda que abordaremos el tema del tiempo; si no podemos correr el riesgo de estar aprendiendo a usar herramientas para manejar mejor nuestra agenda sin saber para qué queremos manejar mejor dicha agenda.

Me parece oportuno traer las reflexiones de Peter Drucker (2002) sobre el tiempo:

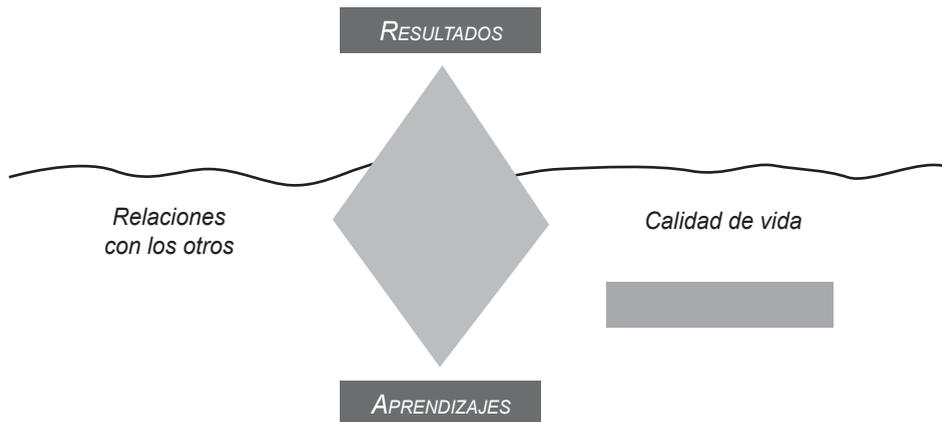
La provisión de tiempo no es, de ningún modo, elástica. Por grande que sea la demanda, la oferta no aumentará. No tiene precio, ni existe una curva marginal de utilidades a su respecto. Por lo demás, el tiempo es totalmente perecedero y no puede ser almacenado. El que acaba de transcurrir se ha ido para siempre y no ha de volver jamás. El tiempo es, por consiguiente, en toda ocasión escaso.

Así como en la ciencia económica el concepto que la justifica es el de escasez, de igual modo, lo que explica el interés en aprender a gestionar el tiempo es el hecho de que es un recurso escaso y no renovable.

## I EL ROMBO DE LA EFECTIVIDAD

Sin duda, la efectividad es casi una obsesión para los ejecutivos; ser efectivos, es decir, alcanzar los resultados y las metas que nos proponemos, es esencial en nuestras vidas. El tema sobre el que deberíamos reflexionar es si realmente estamos analizando la efectividad de manera integral, ya que me parece que no estamos viendo el problema en toda su dimensión.

Así, los resultados son la parte visible de la efectividad, pero hay tres dimensiones más que, como sucede con un iceberg, se encuentran sumergidas, pero no por ello son menos importantes: las relaciones con los otros, nuestra calidad de vida y los aprendizajes. Veamos cómo queda entonces el modelo totalmente integrado.



- a) **Los resultados:** como decíamos, son la parte visible del modelo; sabemos que para ser efectivos debemos alcanzar nuestras metas y logros, los que se traducen en términos de resultados esperados. Sólo deberíamos analizar la

forma en que estamos planteando esos resultados, ya que en muchos casos dichos resultados están demasiado sesgados en función de lo laboral-profesional y, consecuentemente, de lo económico, olvidando que también deberíamos incluir en nuestros resultados otros aspectos de nuestra vida, como lo afectivo o lo comunitario, pero sobre esto avanzaremos luego.

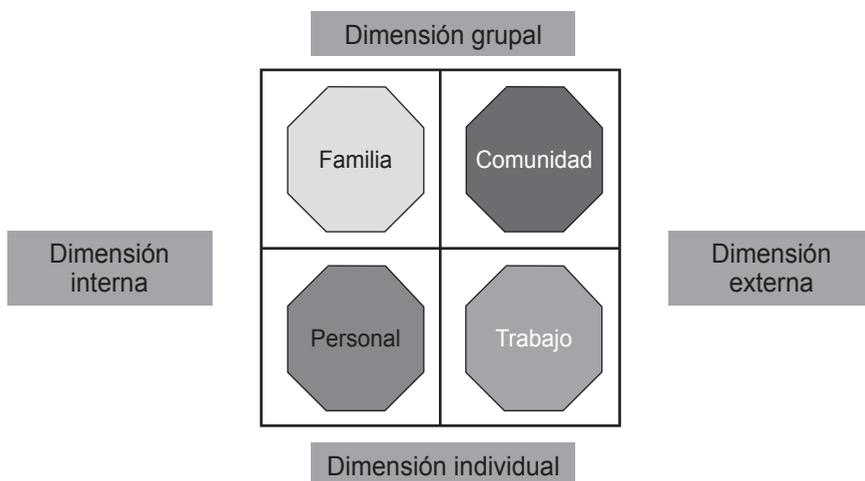
- b) Las relaciones con los otros:** el hombre es un ser social por naturaleza, su vida entera se plantea en términos sociales, desde la procreación de la especie, que realiza básicamente en pareja, pasando por la vida cotidiana, que se da esencialmente a través de la familia, hasta la vida en comunidades, que terminan conformando países. El ser humano nace, crece y se desarrolla en sociedad, lo que hace que genere altos niveles de dependencia de las relaciones que establece con los otros, sea en términos de amor y afecto (con sus padres y hermanos, pareja, hijos y amigos), sea en términos de necesidades o conveniencia (con sus vecinos, clientes, jefes o proveedores, por ejemplo). Lo interesante es observar cómo en nuestra sociedad actual el ser humano, en muchos casos, obsesionado por alcanzar determinadas metas, sean profesionales o económicas, descuida las relaciones que tanto necesita. Lo paradójico es que cuando esas relaciones fundamentales entran en crisis, como, por ejemplo, ante la posibilidad de un divorcio o la ruptura de la relación con un hijo, lo que sucede es que el mismo individuo comienza a menguar sus resultados, ya que o está tratando de recuperar la relación o entra en crisis existenciales que disminuyen su capacidad de dar resultados empresariales. O sea, por alcanzar los resultados descuida relaciones trascendentes que terminan fracasando, lo que le hace perder efectividad.
- c) Calidad de vida:** los individuos dependemos de nuestra salud para poder dar resultados; si estamos enfermos difícilmente podremos brindar resultados excelentes, y cuando hablamos de enfermedad vale tanto para las físicas como para las mentales, que son las de mayor crecimiento en un mundo estresado. Muchos expertos consideran que la depresión será la peor epidemia de este siglo. Ahora bien, nuevamente se da una paradoja. Preocupados por alcanzar resultados, descuidamos nuestra calidad de vida, lo que nos lleva a enfermarnos, lo que nos imposibilita dar resultados. Lo peor del caso es que los seres humanos, que dependen de su trabajo para subsistir, deben verse a sí mismos como maratonistas, es decir, su carrera será muy larga, por lo que deberán dar resultados por 40 o más años de vida profesional. Ningún maratonista acaba con su energía en los primeros 1.000 metros de carrera, pues sabe que debe dosificar las fuerzas, cuidarlas para llegar a la meta final.
- d) Aprendizajes:** los resultados que hoy tenemos son consecuencia de aprendizajes pasados. Si hoy podemos dar determinada calidad de resultados es porque aplicamos los conocimientos aprendidos a través de muchos años.

El problema radica en que los problemas cambian y las soluciones también. Esto es lo característico de lo que se llama la sociedad del conocimiento, justamente porque el conocimiento es el gran valor y al mismo tiempo porque permanentemente se están generando nuevos conocimientos, en forma de conceptos, técnicas o herramientas. Lo cierto es que muchas personas, absorbidas por la necesidad de tener resultados en el corto plazo, descuidan sus aprendizajes. La principal razón por la cual los ejecutivos y profesionales no se capacitan más no es el tema económico, sino el factor tiempo; sienten que no pueden gastar, por ejemplo, 10 horas semanales estudiando una maestría por el tiempo que perderían para hacer la tarea. El problema de este razonamiento es que en el fondo están anulando su posibilidad de dar resultados futuros, al desconocer las nuevas tendencias y herramientas. Nuevamente la paradoja: no se aprende para dar resultados, y esa falta de nuevos aprendizajes nos impedirá tener resultados a mediano y largo plazo.

Lo interesante de observar es que poder mantener el rombo razonablemente equilibrado es simplemente una cuestión de... ¡tiempo!, por lo que poder manejar adecuadamente nuestro tiempo es fundamental para ser efectivos y a partir de esta efectividad ser felices.

## 2 EL MODELO DE LOS CUATRO DEMANDANTES DE TIEMPO

A fin de poder ver cómo lograr manejar nuestro tiempo, hemos desarrollado el modelo de los cuatro demandantes de tiempo, el que se basa en que, en líneas generales, todas las personas tenemos cuatro grandes demandantes de nuestro tiempo: la familia, la comunidad, el trabajo y nosotros mismos, según el siguiente esquema:



La herramienta sirve para evaluar cómo estamos distribuyendo nuestro tiempo entre los cuatro demandantes principales:

- a) **Familia:** sin duda que nuestra familia es una gran demandante de tiempo; pareja, hijos, padres, hermanos, abuelo, tíos, primos y amigos, los de verdad, los del corazón, reclaman nuestro tiempo; el amor, a cualquier nivel, piensa en tiempos compartidos. Las relaciones reclaman tiempo y, como decía Antoine de Saint-Exupéry en *El Principito*: “Eres responsable de lo que has domesticado”, entendiendo domesticado por haber construido una relación de afecto.
- b) **Personal:** todos necesitamos de nuestro propio tiempo, el más elemental para descansar, comer y cumplir con nuestras funciones básicas primarias; pero además necesitamos tiempo para nuestras reflexiones, para cuidar nuestra salud, para gratificarnos.
- c) **Trabajo:** este se ha convertido para todos en el gran demandante de tiempo; no importa si somos empleados o empresarios, no importa si somos ejecutivos u obreros, a todo nivel el trabajo acapara la mayor cantidad de nuestro tiempo de vigilia. De hecho, uno de los principales problemas en el manejo de nuestro tiempo es poder conciliar vida personal y trabajo.
- d) **Comunidad:** finalmente, dado nuestro carácter gregario, somos individuos sociales, por lo que la comunidad de una u otra forma aparece en nuestras agendas, de la forma más sutil y menos profunda, como pueden ser los compromisos sociales o a través de demandas más fuertes, como pueden ser nuestra militancia política o nuestra colaboración con entidades sociales.

Como vemos, la demanda es mucha y la oferta es imposible de incrementar; son 24 horas al día para distribuir entre estos cuatro feroces demandantes de tiempo. La ciencia, entonces, es distribuir con sabiduría este tiempo, tarea nada fácil por cierto, pero a la cual deberemos abocarnos con la mayor preocupación.

Lamentablemente no tengo recetas mágicas para el lector que así lo esté esperando; no tengo respuestas a estos problemas pero sí creo tener una buena cantidad de preguntas, y a esta altura de mi vida he aprendido que más importante que tener respuestas es preguntarnos las cosas adecuadas; si nos preguntamos lo correcto, seguramente, como personas inteligentes que somos, encontraremos las respuestas adecuadas para nosotros, ya que las respuestas siempre son únicas y personales.

## 2.1 Patologías básicas en el manejo del tiempo

Llamamos patología a un conjunto de síntomas de una enfermedad, o sea que en este punto hablaremos de una gran cantidad de síntomas que reflejan un mal manejo del tiempo, por tanto, una suerte de enfermedad en el uso del tiempo.

Una patología se produce cuando la persona sesga demasiado el uso y aplicación de su tiempo a uno o dos cuadrantes, dejando de lado el resto. Cuando decimos “dejando de lado” nos referimos a que dedica muy poco tiempo a esos aspectos, no que no le dedica nada.

Haremos a continuación un resumen de dichas patologías, dividiéndolas en dos grandes grupos, las patologías fuertes o agudas, donde se cierran, prácticamente, tres de los cuadrantes, y las débiles o combinadas, donde se pone foco en dos de los cuadrantes, descuidando los dos restantes.

### 2.1.1 Patologías fuertes o agudas

Veamos entonces, en primer lugar, las llamadas patologías fuertes o agudas:

- a) **Hedonistas:** son aquellas personas que cierran prácticamente los cuadrantes vinculados a la familia, la comunidad y el trabajo, y se concentran en ellos mismos, o sea en el tiempo *personal*. Reciben su nombre de una antigua doctrina filosófica que propugnaba que el único fin que debía procurar el hombre era el placer. Estos nuevos hedonistas quieren renunciar a todas sus responsabilidades y centran su vida en ellos mismos, procurando su mayor bienestar.
- b) **Frustrados:** son aquellas personas que inmolan sus vidas al servicio de su *familia*, es decir, renuncian prácticamente a todo lo que no sea este cuadrante, poniendo en el centro de su vida la familia, lo que los lleva en muchas ocasiones a una profunda frustración personal, ya que normalmente no alcanzan sus propias metas personales o profesionales y viven bastante aislados de la comunidad.
- c) **Idealistas:** son los individuos que centran su vida y por tanto dedican su mayor tiempo a la *comunidad*, cerrando, prácticamente, los otros cuadrantes. Son personas que suelen tener un fuerte compromiso político e ideológico y que por dichos ideales postergan su trabajo, su propio tiempo y a su familia.
- d) **Workaholics:** es esta una patología que está complicando a los individuos del tercer milenio, patología que todos conocemos a partir del nombre dado a quienes la padecen: *workaholics* o adictos al trabajo. En este caso el individuo centra su vida en el *trabajo*, y todo lo demás queda absolutamente relegado. Dada la importancia que tiene para los ejecutivos, la desarrollaremos con extensión más adelante.

### 2.1.2 Patologías débiles o combinadas

A continuación describiremos las patologías débiles o combinadas:

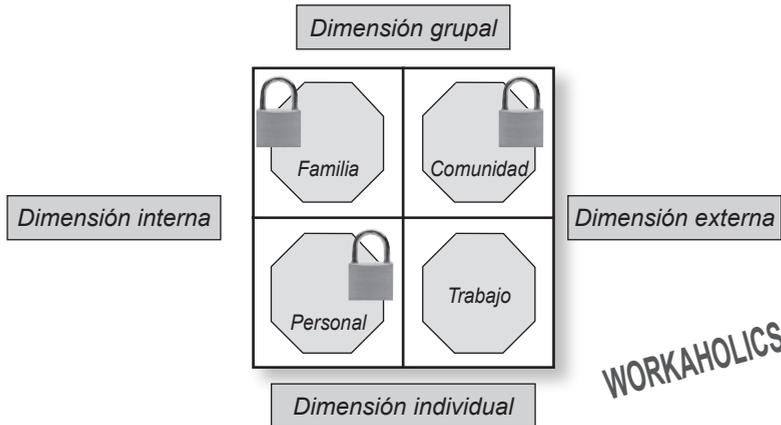
- a) **Individualistas:** los individualistas son las personas que concentran su tiempo en el *trabajo* y en lo *personal*; a veces se los confunde con los *workaholics*,

pero, a diferencia de estos, los individualistas sí dedican tiempo a ellos mismos. En general, son personas muy egoístas, que entablan relaciones muy agresivas con los demás; no son para nada líderes y suelen ser muy despóticos si están en posiciones de conducción.

- b) **Personas públicas:** son personas que focalizan su atención en el *trabajo* y en lo *comunitario* o social, aunque en general no lo hacen desde la mejor perspectiva de lo comunitario, es decir, son muy sociables, les gustan las reuniones y son muy hábiles construyendo *networking*; su vida comienza cuando salen de su casa. Es un tipo bastante común en los niveles ejecutivos de las empresas, por tanto es de riesgo potencial para quienes deben desarrollar roles de conducción, que normalmente nos reclaman mucha actividad social.
- c) **Sociales:** son los individuos que cierran la dimensión personal y el trabajo para concentrarse en la *familia* y en la *comunidad*. Viven preocupados por su entorno y fundamentalmente de lo que la gente opina y dice de ellos; son personas un tanto paranoicas, con niveles importantes de frustración por el abandono personal del que han sido objeto y los pocos logros profesionales que en general tienen.
- d) **Retraídos:** son aquellas personas que se cierran en su dimensión *personal* y su *familia*, descuidando su entorno y su trabajo, lo que los lleva a no ser exitosos profesionalmente; construyen un fuerte para su vida personal y familiar, tienen pocos amigos, gustan de la lectura y les disgustan las fiestas o reuniones multitudinarias; tienen muchos problemas para relacionarse laboralmente.
- e) **Consumidos:** son los individuos cuyo tiempo es absorbido por sus *familias* y su *trabajo*, y no cuentan con tiempo para nada más. Se encuentran jalados entre esas dos realidades y siempre sienten que están en falta, ya que si están en el trabajo sienten culpa y saben que recibirán reproches familiares, y a la inversa, si están en casa sienten que no están cumpliendo adecuadamente con su trabajo. En general son muy miedosos y viven con ciertos niveles de frustración, ya que les parece que ni la familia ni la empresa les reconocen sus esfuerzos.
- f) **Adolescentes:** son aquellas personas que piensan solamente en sí mismas, por tanto dedican mucho tiempo a lo *personal* y a sus relaciones con el entorno, su *comunidad*, lo que las hace comportarse en general muy inmaduramente, de ahí su nombre. Reniegan de todas las responsabilidades, lo que les hace ser muy malos trabajadores, y si forman familia normalmente terminan fracasando también en este aspecto de la vida.

### 2.1.3 La patología de mayor riesgo para los ejecutivos: *workaholics*

Decíamos que el *workaholic* pone candado a sus dimensiones personales, familiares y comunitarias para centrarse en el *trabajo*, haciendo de este casi una obsesión y la razón de su vida.



Hay muchas personas que consideran que ser *workaholics* es casi un título de nobleza, es decir, se sienten en su interior muy orgullosas de ser así, o en el mejor de los casos lo consideran casi una gracia o una travesura; esto es un grave error: la Organización Mundial de la Salud lo considera una enfermedad grave, en cuanto es una adicción y de difícil cura. Por tanto, es muy importante que podamos distinguir los síntomas de esta enfermedad y sus riesgos, para lo cual veremos las características principales de los *workaholics* para luego analizar los riesgos de esta enfermedad.

#### a) Características de los *workaholics*

Los *workaholics* presentan una gran cantidad de características que deberíamos conocer y reconocer para poder ver si estamos en riesgo de caer en la enfermedad.

- **Centran su vida alrededor del trabajo:** el problema principal del *workaholic* es que hace del trabajo el centro de su vida, nada es más importante, y deja para el resto de los demandantes, incluido él mismo, sólo el tiempo que le sobra. El tema central es que el trabajo ocupa no sólo su tiempo físico, sino que lo más grave es que el trabajo ocupa todo o casi todo su tiempo mental. Esta suerte de obsesión con lo laboral es lo que genera la adicción.
- **Dedican gran cantidad de horas al trabajo:** como es de esperar, su agenda queda cubierta por los tiempos laborales, pasan jornadas muy extensas

de 10, 12 o más horas aún en su lugar de trabajo, lo que los lleva a considerar el trabajo como su verdadera casa.

- **Se llevan trabajo a casa de noche y los fines de semana:** no conformes con estas largas jornadas de trabajo, acostumbran llevarse tareas pendientes o informes que revisar a su casa, para hacerlo después de comer o en la cama. De igual manera, es común que dediquen algunas horas del sábado o domingo para ponerse al día en alguna tarea atrasada o desarrollar algún proyecto en el que estén.
- **Odian tomarse vacaciones:** más allá de lo que digan, en el fondo les molestan las vacaciones porque deben alejarse del objeto de su obsesión: su trabajo; por tanto, es frecuente que difieran varias veces sus vacaciones, y cuando al fin las toman, normalmente muy presionados por su familia para ello, continúan enganchados a través de Internet, contestando y mandando mails o a través del celular, que funciona en esos días a full.
- **Inducen a los demás a ser como ellos:** otra característica de estas personas es que normalmente influyen en la gente de su entorno para que sean como ellos. Si son jefes o gerentes, presionan a sus colaboradores para que sigan trabajando fuera de hora, bajo la idea de que la empresa así lo requiere, generando con ello un efecto en cascada muy nocivo a largo plazo, según veremos más adelante.

#### b) Riesgos para los *workaholics*

Este ritmo de vida y estas actitudes obviamente traen aparejados una gran cantidad de riesgos para los *workaholics*; es bueno conocerlos para comprender las consecuencias negativas de este tipo de comportamientos.

- **Estrés laboral:** este ritmo de trabajo termina generando, en muchos casos, un elevado nivel de estrés laboral; esta enfermedad es considerada una epidemia global por la Organización Mundial de la Salud y aparece como la primera causa de ausentismo y disminución de la productividad.
- **Síndrome de *burn out* o del quemado:** también llamado síndrome de agotamiento profesional, es una sensación de cansancio general y desgaste emocional que lleva a la pérdida de la autoestima laboral. Aparece cuando el trabajo supera las ocho horas diarias.
- **Problemas varios de salud:** en general, aparecen diversas enfermedades vinculadas al exceso de trabajo combinado con malas prácticas en la alimentación y de vida, producto normalmente de la falta de tiempo, como, por ejemplo, comer comida chatarra, comer apurado o a deshora, no dedicar tiempo a la práctica de algún deporte o a hacer gimnasia. Esto implica riesgo de ataques cardíacos, presión elevada, problemas digestivos, sobrepeso, etcétera.

- **Altas posibilidades de divorcio y peleas conyugales:** la adicción al trabajo es causa frecuente de desavenencias conyugales que terminan, en muchos casos, con el vínculo matrimonial. La pareja del *workaholic* se siente desplazada por el trabajo en cuanto al interés de su pareja, producto del poco tiempo que le dedica. Insisto, el problema no son las 10 o más horas que se puedan trabajar, el problema es la incapacidad de cortar en algún momento con lo laboral para poder cumplir con sus roles de esposo o esposa.
- **Alejamiento progresivo de los hijos:** en igual sentido, el ritmo de trabajo inadecuado hace que el *workaholic* tampoco encuentre tiempo de calidad para sus hijos; en muchos casos, salen a trabajar cuando los hijos todavía están descansando y vuelven cuando los chicos ya están dormidos; la comunicación es muy baja. Si a eso sumamos la poca cantidad y la baja calidad de diálogo existente en la mayoría de los hogares, comprendemos este fenómeno. Prácticas muy negativas, como comer con el televisor prendido o la realización de actividades aisladas por los miembros del hogar, contribuyen a esta grave situación, que podemos encasillar fácilmente como de alto fracaso familiar.
- **Alejamiento de amigos y seres queridos:** como es de suponer, si el *workaholic* no encuentra tiempo para los seres más cercanos, con aquellos con los cuales normalmente convive, mucho menos para el resto de sus afectos, llámense padres, hermanos, abuelos, primos, tíos y amigos; esto hace que el *workaholic* se cierre aún más alrededor de las actividades laborales y reemplace estos afectos genuinos por otras relaciones que, normalmente, son más superficiales pero que están relacionadas con el trabajo, por ejemplo, con clientes, proveedores, jefes y compañeros de labor.

El *workaholic* termina pagando un costo muy alto a mediano y largo plazo en su vida, más allá de que a veces esta actitud le trae algunos éxitos profesionales y bienestar económico. El tema a entender es que si bien el trabajo es algo muy importante en la vida de todo ser humano, este no puede convertirse en su vida; hay otros aspectos que cultivar y cuidar.

En razón de esto, la primera tarea a cumplir por el lector es analizar cuidadosamente si ha caído o está en peligro de caer en alguna de las patologías enunciadas, muy especialmente en la de *workaholic*, que es de alto riesgo para los ejecutivos, y en segundo lugar en las de personas públicas e individualistas.

Para finalizar este punto, debemos aclarar que las patologías son meros estereotipos, y como tales no tienen por qué darse puras; el lector deberá analizar cuidadosamente sus características para ver a cuál de ellas se aproxima más.

## 2.2 Cómo avanzar con el modelo de los cuatro demandantes de tiempo

El modelo se ha desarrollado a un nivel más profundo para facilitar el trabajo con él; para ello se opera como si estuviéramos frente a un *zoom*, es decir, vamos a analizar cada cuadrante y ver cuáles son los cuatro demandantes básicos de tiempo que hay en cada uno de ellos.

### 2.2.1 Cómo gestionar el tiempo familiar

En líneas generales y obviamente dependiendo de nuestra realidad familiar, hay cuatro grandes destinatarios de nuestro tiempo familiar: pareja, hijos, padres y hermanos y lo que llamamos familia grande.



Veamos a continuación algunas consideraciones acerca de estos cuatro subcuadrantes:

- a) **Pareja:** en general, tendemos a pensar que el tiempo que destinamos al núcleo matrimonial en su conjunto es un tiempo suficiente y de calidad para cada componente; sin embargo no es así, las relaciones son siempre personales, por lo que deberíamos cuidar el tiempo que destinamos a nuestra pareja. Hay un viejo refrán que dice: “El matrimonio no mata el amor, lo devalúa”. En realidad, el matrimonio no le hace nada al amor, somos nosotros los que descuidamos alimentar ese amor. La rutina, el trabajo, los hijos nos quitan tiempo de pareja, por lo cual la pareja debería encontrar sus propios tiempos para compartir, para seguir construyendo la pareja a través del tiempo. Vale recordar lo dicho por Covey sobre la cuenta corriente emocional: “Si no hacemos depósitos, no hay posibilidad de hacer extracciones”; nosotros debemos invertir tiempo de calidad para ir generando esos depósitos.

- b) Hijos:** los hijos reclaman nuestro tiempo y demandan un tiempo propio, de exclusividad, no alcanza con los tiempos familiares; si son varios, la situación se complica aún más, ya que debemos multiplicar esos tiempos necesarios por cada uno de los hijos. Lamentablemente, como el tiempo no abunda, nos quedamos cortos en esos tiempos, y lo que hacemos es alejarnos de nuestros seres más queridos, ya que los hijos son nuestro mayor orgullo. Sin embargo, la mayoría de las personas no conoce en profundidad a sus hijos; cuando uno les hace algunas preguntas muy globales acerca de sus gustos o sus miedos o sus sueños, pocas personas pueden contestarlas; los amamos pero no los conocemos, y ellos lo saben, así vemos cómo poco a poco se van alejando, van construyendo otras relaciones que, aunque seguramente les darán menos amor que sus padres, les dedican más tiempo personal; eso explica la defensa cerrada que los chicos, sobre todos los adolescentes, hacen de sus amigos; ellos sí los conocen, ellos sí comparten momentos de vida con ellos.
- c) Padres y hermanos:** la familia nuclear de nuestros días, entendiéndolo por esto a los padres e hijos, viviendo independientemente del resto de la familia, llámense abuelos, tíos o primos, tiene una paradoja: a medida que las personas se van casando y van formando sus propias y nuevas familias nucleares, van cortando gran parte de sus relaciones con su vieja familia nuclear, con los consecuentes efectos de dolor y desprendimiento. Es tanta la escasez de tiempo, es tanto el tiempo dedicado al trabajo, son tantas las distancias en las grandes ciudades, que poco a poco vamos cortando el cordón umbilical y generando una gran distancia con esos seres que no sólo nos dieron la vida, sino que fueron parte importante de nuestra educación y fundamentalmente de nuestra formación como seres humanos.
- d) Familia grande:** por familia grande entendemos el resto de nuestra familia: abuelos, tíos, primos e incluimos aquí los amigos del corazón, aquellas personas que a lo largo de nuestra vida nos han brindado su afecto y compañía, y con los cuales hemos compartido los dolores y alegrías de nuestra existencia. Habría que ver entonces cuál es el tiempo que hay en nuestras apretadas agendas para estos seres humanos, con los cuales hemos transitado parte importante de nuestra historia.

### 2.2.2 Cómo gestionar el tiempo comunitario

Las personas somos individuos sociales, vivimos en sociedad y dependemos de la sociedad, por tanto, deberíamos procurar agregar valor a dicha sociedad; no tenemos la obligación de hacerlo. Si hay alguien que sienta que no es su deber hacer algo por la sociedad, podrá limitarse a la vida social, pero automáticamente se está poniendo en riesgo de caer en alguna de las patologías.

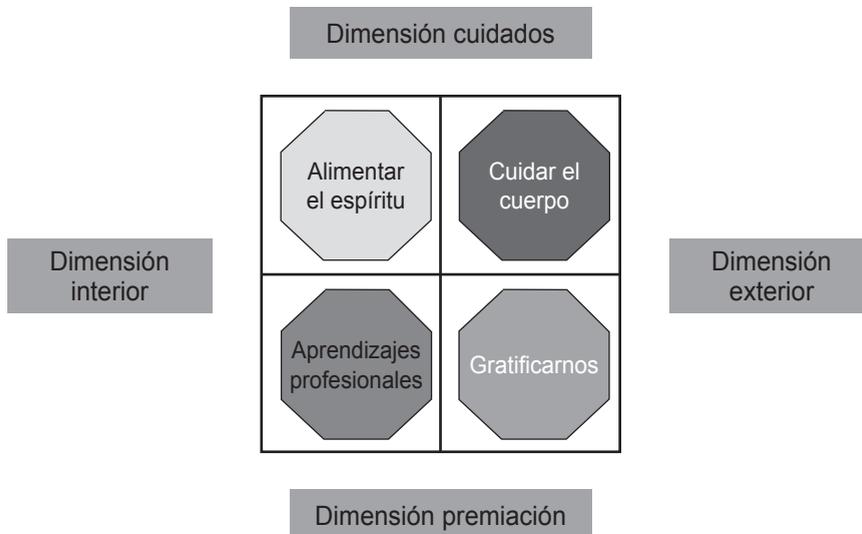


- a) **Vida social:** todos tenemos, en mayor o menor medida, una cierta vida social, la cual puede darse en obligaciones laborales o no, y puede ser originada por una diversidad de hechos, vinculados a nosotros mismos o a nuestras parejas o hijos. Lo cierto es que esta actividad ocupa una parte de nuestra agenda. En el caso de las personas públicas, los sociales o los adolescentes, en términos de nuestras patologías, este subcuadrante cubre la mayor parte de sus intereses, aunque también es posible que destinen tiempo a alguna de las otras actividades que describiremos a continuación.
- b) **Política:** Aristóteles definió al hombre como animal político, en razón de que nuestra vida se desenvuelve en sociedad y que esa sociedad se organiza a través del Estado. La administración de dicho estado, la preocupación por la hacienda pública, debería ser una consecuencia natural de nuestro espíritu gregario, sin embargo, mucha gente reniega de esta actividad. Lo llamativo es que se prescinde de esta actividad, se la deja en manos de terceros y después se critica por lo mal manejado que está el Estado; esto es algo que debe ser replanteado, más allá de que está claro que esta es una actividad altamente demandante de tiempo.
- c) **Acción civil:** existen una gran cantidad de causas que pueden movilizar a los seres humanos: lo medioambiental, los derechos humanos, los grupos de consumidores, los derechos civiles, la seguridad y muchas otras cosas más que pueden interesarnos. Para poder abogar por estas causas debemos invertir no sólo dinero, ayudando económicamente, sino con una militancia más o menos activa que ayude al éxito de estas causas.

d) **Voluntariado:** finalmente, está la posibilidad de involucrarse en ayuda social a través del voluntariado. Son tantas las necesidades de la gente, que cualquier cosa que uno pueda hacer es una gran ayuda. Hay más de 1.200 millones de pobres en el mundo, más de 235 millones de pobres en Latinoamérica, y en cada uno de los países de la región el fenómeno se repite con crudeza. Cualquier asignación de tiempo que se haga para ayudar sería un aporte valioso; cada uno deberá encontrar aquello que le satisfaga hacer o que sienta que necesita hacer.

### 2.2.3 Cómo gestionar el tiempo personal

Como individuos que somos, las personas necesitamos de una buena cantidad de tiempo para nosotros mismos, para poder descansar, para poder crecer como seres humanos. Veamos cuáles son las cuatro aplicaciones básicas de tiempo.



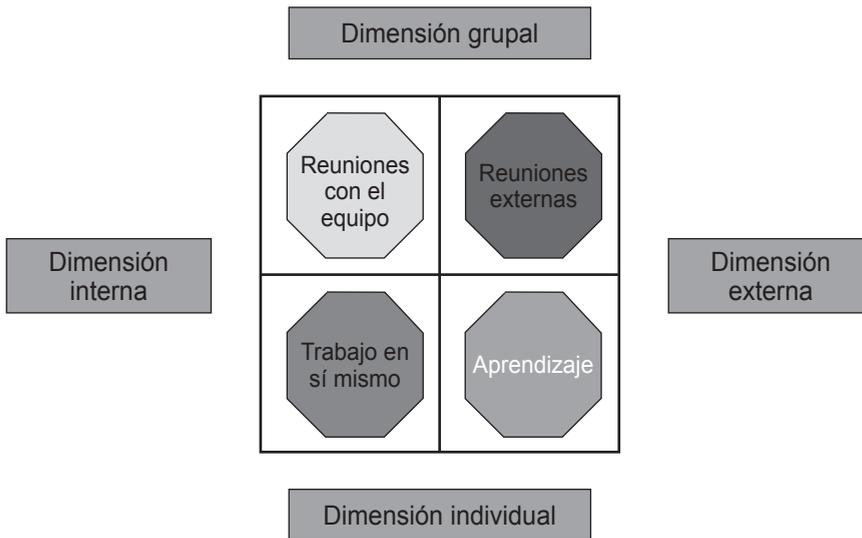
a) **Alimentar el espíritu:** si pensamos que hay un yo espiritual, deberíamos pensar en la necesidad de alimentar y desarrollar a ese ser espiritual; las formas son variadas. Si la persona profesa una fe religiosa, el tiempo que destine al culto, ya sea en la iglesia o el templo, o en su propio hogar, es tiempo dedicado al espíritu. Si la persona es agnóstica o atea, igual puede desarrollar su espíritu, leyendo filosofía y meditando sobre ella; o ambos, creyentes y no creyentes, pueden exaltar su espiritualidad leyendo textos de la literatura universal, aquellos que nos ponen en contacto con los grandes dramas humanos. El tema es destinar tiempo a cultivar nuestro espíritu, a

desarrollar esa parte de nuestro yo que a veces postergamos, producto de ese permanente acelerar en que vivimos.

- b) Cuidar el cuerpo:** cada uno de nosotros es como una sociedad anónima, que vende sus servicios profesionales, pero para poder hacerlo hay una condición ineludible: debemos estar sanos, nuestro cuerpo y nuestra mente deben estar bien, por tanto, debemos invertir tiempo en mantener ese cuerpo y esa mente lo más sanos posible; esto involucra, entre otras cosas, dormir lo necesario en cantidad y en calidad, comer lo adecuado y de la forma adecuada. Es cada vez más común la gente que come comida *chatarra* a mediodía, sobre todo atragantándose con la comida porque no tiene tiempo, sin darse cuenta de que a largo plazo pagará muy caro este hábito. Como decíamos al principio, descuidan su calidad de vida para dar resultados de corto plazo y están minando su capacidad de ser verdaderamente efectivos a corto, mediano y largo plazo. En igual sentido, hay personas que no hacen estudios preventivos de su salud, aduciendo que no cuentan con el tiempo requerido para ello.
- c) Gratificarnos:** no todo pueden ser obligaciones; necesitamos encontrar un espacio para hacer aquellas cosas que nos gustan: leer, practicar algún deporte, escuchar nuestra música favorita, ver películas, en fin, aquello que podamos tomar como una verdadera gratificación. Es recomendable organizar nuestra agenda de forma tal que cada día tengamos algún premio especial: comer algo que nos guste, disfrutar de una copa de nuestro vino o ron favorito, o charlar con nuestra pareja o nuestros hijos. La idea es asegurarnos de que nos estamos *chineando*, como dicen los amigos costarricenses, o sea mimando y premiando por todo nuestro esfuerzo cotidiano.
- d) Aprendizaje:** finalmente, deberíamos asegurarnos de tener un tiempo para nuestra meditación y reflexión, de donde seguramente devendrán nuestros mejores y mayores aprendizajes. Uno tiene la percepción de que la mayoría de las personas andan muy apuradas por la vida; invierten mucho tiempo en el trabajo, y cuando no trabajan, básicamente, quieren hacer dos cosas: descansar –y está bien que lo hagan, porque si no renuevan energías difícilmente podrán sostener el ritmo de trabajo que la vida actual demanda– y divertirse o distraerse, como vía de escape a tantas obligaciones y tensiones, y tampoco está mal que hagan esto. La pregunta es, si la vida es trabajar, descansar y divertirse, ¿a qué hora se piensa en los grandes temas de la vida?, en cuáles son nuestros valores o en nuestra Misión, así, en mayúsculas, o sea, para qué estamos en este mundo, a qué hemos venido o cuál será nuestro legado. Y esto, lamentablemente, reclama tiempo, bastante tiempo.

## 2.2.4 Cómo gestionar el tiempo del trabajo

Cuando pensamos en el tiempo laboral lo hemos hecho desde la perspectiva de los ejecutivos, por tanto, hemos definido cuatro grandes destinatarios del tiempo:



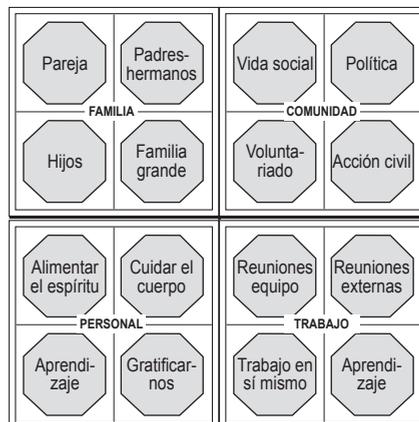
- a) **Trabajo en sí mismo:** indudablemente, una parte de nuestro tiempo debe destinarse al trabajo a realizar de forma directa. En algún momento del día o de la semana deberemos preparar un informe o leer los informes de otros, deberemos opinar en determinados asuntos e intervenir en ciertos procesos internos de la compañía; es un tiempo valiosísimo, por tanto, debemos procurar maximizarlo. ¿Cuál es el riesgo? Como dice el refrán popular: “El que cuenta monedas no cuenta billetes”, y esto es así. El que quiere estar en todos los papeles que pasan por su área, y hay gerentes así, normalmente no tiene el tiempo para dedicarse a lo realmente importante; cuanto más alto estamos en la pirámide organizativa, más selectivos tenemos que ser con los temas en los cuales nos involucramos directamente. En definitiva, es un tema de delegación; el gerente que no sabe delegar tiene dos destinos: la calle o el hospital, según vimos ya en el excelente capítulo preparado por nuestro colega y amigo Daniel Cucchi. Y sé que este es un tema muy difícil de aceptar; si hay algo que les cuesta a los gerentes es delegar, por distintas razones; algunos porque sienten que pierden el control, otros porque no han sabido armar equipos, otros porque creen que nadie lo hará como ellos. Por favor, háganse dos simples preguntas: ¿la compañía existía antes de llegar yo aquí?, ¿la compañía seguiría existiendo si me fuera? Normalmente la respuesta es un sí contundente a ambas.

- b) Reuniones con el equipo:** este tiempo es central para los gerentes, especialmente si coincidimos con Drucker en que “la misión fundamental del *management* es coordinar a la gente hacia objetivos y valores comunes”, ya que nos daremos cuenta de que este es el tiempo más valioso. Ahora bien, este tiempo se divide en dos grandes rubros: el tiempo colectivo y el tiempo individual. El tiempo colectivo son las reuniones con todo el grupo o con más de un colaborador en simultáneo, y sin duda es un tiempo valioso, es el tiempo del trabajo compartido, de confrontar ideas, de lograr transformar al grupo en un equipo real. El líder es, o debiera serlo, como bien lo señala Luis Berdiñas en su capítulo sobre el tema, un verdadero constructor de equipos; es quien debe compensar las individualidades y lograr la tan ansiada sinergia; cuanto más comparta el trabajo más aprenderá de su gente y tendrá mayores elementos para evaluar y desarrollar nuevas competencias en las personas. Por otra parte, está el otro tiempo, individual y privado, el que los colaboradores más valoran y más esperan. Esta suerte de dedicación exclusiva es algo que nosotros también deberíamos procurar, porque es cuando llegaremos a los aspectos más profundos de las personas, a establecer una verdadera comunicación, a entender al otro. Sé que cuanto más personal tenemos a cargo, más difícil es lograr encontrar espacios para esto, pero si queremos construir liderazgo genuino, será imprescindible que lo hagamos. Recordemos la metáfora del pastor contada por Luis María Astarloa en el primer capítulo de esta obra.
- c) Reuniones externas:** seguramente que tenemos en claro este punto. Cuando de clientes se trata —y la gente comercial tiene esto más que claro—, el tema es que ellos son, o al menos deberían ser, la obsesión de todos dentro de la compañía, por tanto, la práctica de que la gente de finanzas o sistemas o recursos humanos tenga contactos frecuentes con los clientes debería ser parte de la cultura de las organizaciones. Rara vez esto ocurre, y esto es lo que explica la poca *sensibilidad comercial* que tiene la gente que no es comercial. Esto es algo a solucionar inmediatamente. Por otra parte, las reuniones con proveedores son una oportunidad fantástica de ver nuevas soluciones a viejos problemas. A muchos gerentes les fastidian las visitas de proveedores, lo sienten como una molestia, y sin embargo la pregunta a hacerse es ¿por qué él cree que nosotros le compraremos algo? Seguramente porque ya lo vendió a una empresa del mismo sector que el nuestro. Un proveedor es una gran fuente de información si lo sabemos manejar. Por otra parte, está el tema de otros organismos externos, competidores, colegas, etc.; el gerente debe estar conectado al mundo. Conozco a muchos gerentes “autistas”, que con su mejor intención creen que por estar todo el día encerrados en su oficina trabajando son más productivos; esto no es así, y nuevamente el maestro Drucker nos dice: “Dentro de la empresa sólo hay costos, las oportunidades de negocios están afuera”, y esto es para todos, no sólo para los comerciales.

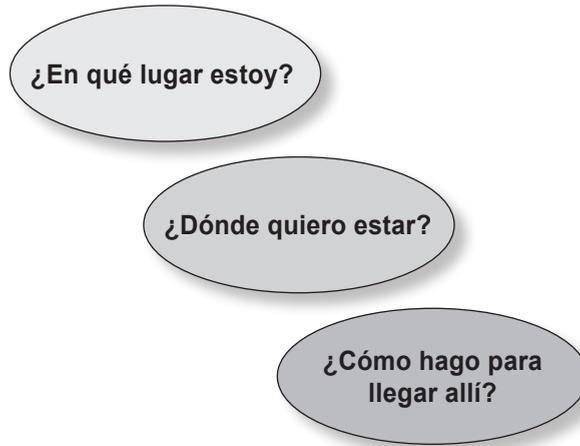
**d) Aprendizajes profesionales:** todos sabemos que nos encontramos en un punto de la historia donde el conocimiento es central; se habla de organizaciones que aprenden, del valor del *know how* y de la sociedad del conocimiento; todo a nuestro alrededor es un desafío, y ante todo lo hecho sólo nos cabe esta dura sensación de que todo está por hacerse. Pero este aprendizaje lleva, sí o sí, a un consumo de tiempo que debemos prever. No darnos tiempo para nuestro aprendizaje es estar minando nuestra posibilidad de éxito a futuro. Pensemos que a los 18 años muchísimos jóvenes hoy profesionales tuvieron la *visión* de comprometer cinco o seis años de sus vidas para tener un futuro mejor. ¿Es lógico pensar que aquellos inmaduros de ayer tuvieran más visión que los hombres formados y exitosos de hoy? Es imposible creer que sea así, sin embargo, conforme todas las estadísticas propias y de terceros, la principal razón que aducen los ejecutivos –tanto gerentes profesionales como propietarios de compañías pequeñas, medianas y grandes– para no tomar capacitación es la falta de tiempo. En realidad, es un tema de prioridades, no de falta de tiempo. Y lo cierto es que por cada 20 que priorizan la actividad frenética del hoy, hay uno que elige apostar al mañana, hace con muchísimo esfuerzo una ventana en su agenda y se da un tiempo para crecer, para llenarse de ideas nuevas, para reflatar técnicas olvidadas en el tiempo, para escuchar otras realidades y llevar a sus compañías un aire fresco de renovación e innovación. Las opciones están abiertas, cada uno elige: quedarse en el pasado o marchar en busca del futuro.

### 2.3 Cómo utilizar el modelo

Es esencial realizar un acabado diagnóstico de la situación actual, y para ello sugiero utilizar los mismos cuadrantes y definirlos con precisión, trazando una línea que muestre cuál es la cobertura que estamos haciendo de cada uno de ellos; para ello es bueno superponer los cuatro subcuadrantes bajo este esquema:



La idea es dibujar nuestra realidad actual y seguir el siguiente esquema de preguntas:



El desafío es poder enfrentar nuestra realidad y superarla; en esto no tendremos ayuda alguna, estaremos solos, y para ello es esencial seguir algunas recomendaciones básicas.

## 2.4 Claves generales para manejar adecuadamente nuestro tiempo

Haremos a continuación una serie de recomendaciones prácticas para poder administrar adecuadamente nuestro tiempo a partir de que hemos definido claramente cuál es nuestro objetivo; por tanto, el gran paso cero es definir con precisión qué es el éxito para nosotros, es decir, qué tendremos que lograr en la vida para sentirnos exitosos, muy en línea con la definición de nuestra Misión y nuestros Valores; recién allí podremos empezar a trabajar en cómo aplicar nuestro ya de por sí escaso tiempo.

- a) **Lleve una agenda estricta:** “Los ejecutivos son esclavos de su agenda”, suelo repetir hasta el cansancio en los seminarios que he dado a lo largo de Hispanoamérica; todo debe estar ahí, todas nuestras responsabilidades, no solamente las profesionales, lo que no está en la agenda no existe. Cuántas veces ha dicho “debería hacer deportes” o “debería ir a visitar a tal persona” o “debería empezar una maestría”, pero mientras no aparecen esas actividades en la agenda, difícilmente lo haremos. La agenda es una herramienta clave. Como alguien señaló alguna vez: “Si usted no prioriza lo realmente importante y lo pone en su agenda, las cosas pequeñas ocuparán todo su tiempo”.

- b) Sea realista en los tiempos que estima:** podemos observar cómo muchas veces las personas se complican solas la vida, apretando demasiado la agenda con una percepción demasiado optimista. Es mejor tener un par de reuniones o actividades menos en el día y poder cumplir los tiempos que complicarse toda una jornada por querer forzar las cosas. Uno tiene que pensar que en una reunión tiene determinados objetivos y expectativas, ¡pero la otra parte también!
- c) Esté alerta con los ladrones de tiempo:** los ladrones de tiempo son todas las personas que sin previo aviso ocupan nuestro tiempo; son las que se asoman en su oficina en cualquier momento y preguntan inocentemente ¿tienes un minuto?, minuto que sabemos serán 30 ó 40 como mínimo que alterarán toda nuestra planificación. O tenemos también el amigo que llega sin previo aviso, con la mejor de las voluntades, pero destroza parte de nuestra planificación del tiempo. Es muy bueno lo de la gerencia de puertas abiertas, pero si no la sabemos dosificar es una gran pérdida de tiempo. Debemos aprender a cuidar nuestro tiempo celosamente, nadie lo hará por nosotros.
- d) Aprenda a utilizar los *duplicadores de tiempo*:** los duplicadores de tiempo son recursos interesantes para poder *alargar el día*. La idea es que usted busque actividades que por la forma en que las instrumente le permitan computar el tiempo a más de un cuadrante. Veamos algunos ejemplos: si usted decide ir a correr por una hora con su pareja o con su hija, podría cargar una hora al cuidado de su cuerpo y una hora dedicada a la pareja o a los hijos. Si además usted disfruta correr, podría agregar una hora al subcuadrante de gratificaciones. Así, de una hora habrá obtenido tres horas de aplicación de tiempo. Hay una gran cantidad de actividades que pueden actuar como duplicadoras de tiempo; usted debe descubrirlas y aprender a utilizarlas.
- e) Lleve un control de su tiempo:** una vez que usted decida que el manejo de su tiempo es algo trascendente para su vida, debe empezar a preocuparse en cómo lo invierte; para ello debe monitorear periódicamente en qué está utilizando su tiempo. Al final del capítulo le aportaré una herramienta de medición, para que pueda evaluar la cantidad de tiempo que destina a cada cuadrante y subcuadrante. La tarea de llevar un registro detallado de lo que hacemos con nuestro tiempo es un tanto tediosa, pero fundamental para poder tener control de lo que estamos haciendo y a partir de esto hacer las correcciones necesarias.
- f) Aprenda a decir *no*:** esta es la gran herramienta; tenemos una tendencia natural a dejar que nos presionen a hacer determinadas cosas que, en muchos casos, no nos interesan o que bien lamentablemente en ese momento no podemos asumir. El costo de querer agradarle a todos o ser el “chico 10” en el trabajo nos trae serias y graves consecuencias. Debemos aprender a decir que no a lo que no nos interesa, ya que caso contrario terminamos diciéndole que no, tácitamente, a cosas trascendentes para nuestras vidas.

## 2.5 Claves para manejar adecuadamente nuestro tiempo en el trabajo

Está claro que las recomendaciones del apartado anterior son de plena aplicación al campo de lo laboral; lo que haremos ahora es agregar algunos tips específicos para el ámbito del trabajo.

### 2.5.1 Detecte las causas organizacionales de las pérdidas de tiempo

En este punto seguiremos a Peter Drucker, que señala tres causas muy frecuentes de pérdidas de tiempo, y con las cuales coincidimos totalmente:

- a) **Faltantes de personal:** tengo muy claro que hasta mediados de los años noventa, la mayoría de las empresas estaban sobredimensionadas en sus plantillas de personal; podríamos decir que estaban gordas, pero a veces me da la sensación de que ahora la mayoría de las organizaciones no están flacas sino ¡anoréxicas! Si las plantillas están subdimensionadas es claro que a todos les faltará el tiempo; creo que hay que reanalizar si se está trabajando al máximo nivel de eficiencia o no. Por otra parte, hay prácticas que se ven normales y positivas, pero con las que yo no estoy totalmente de acuerdo; por ejemplo, es normal que en alguna empresa digan con mucho orgullo “que allí los gerentes no tienen asistentes”, que los gerentes atienden sus llamadas, contestan sus mails y escriben sus informes. Yo me pregunto, ¿es eficiente que un recurso de 3.000 ó 5.000 dólares mensuales invierta su tiempo caro en tareas que podría hacer un recurso de 300 ó 400 dólares? La verdad no veo la forma en que esto sea posible.
- b) **Imprevisión ante crisis recurrentes:** como muy bien señala Drucker, gran parte de los problemas que absorben tiempos significativos son problemas de tipo recurrente, por ejemplo, los aumentos de los volúmenes operativos en la banca en las semanas de fin de año, o los problemas que para la misma época del año suelen tener las tiendas y supermercados. ¿Cómo puede ocasionar crisis algo que ocurre invariablemente todos los años y que, por consiguiente, tenemos un año entero para planificar? Algo parecido pasa con los cierres de balance o la realización de los inventarios; es sólo una cuestión de orden y planificación.
- c) **Falta de información o información errónea:** sin duda, la información o, mejor dicho, la buena información es clave en el mundo de los negocios, y el no tenerla no sólo es fuente de graves errores, sino que además genera una gran pérdida de tiempo, discusiones estériles acerca de si un producto es o no rentable, cuando esto es algo que, con la información apropiada y oportuna, se resuelve en un minuto. Los sistemas de información han tenido una

evolución notable en los últimos años; los grandes ERP (Enterprise Resource Planning, el equivalente a Planificación de Recursos Empresariales, o sea grandes sistemas integrados de gestión empresarial) han traído importantes soluciones a las organizaciones empresariales, sin embargo, todavía es frecuente ver empresas con grandes falencias en materia informativa, lo que, además de un alto riesgo en la operación misma del negocio, genera una gran pérdida de tiempo a sus ejecutivos y colaboradores. La toma de decisiones es central, según nos señalo Víctor Tomas en el capítulo pertinente; sin información confiable y oportuna no podremos tomar buenas decisiones.

### 2.5.2 Analice la forma en que está manejando las reuniones

Sin lugar a dudas, las reuniones ocupan una parte importante de la agenda de un gerente; cuanto más alto subimos en la pirámide organizativa, más tiempo consumimos en reuniones. Lo cierto es que hay todavía muchas empresas que no manejan con el adecuado profesionalismo dichas reuniones, las que se han constituido en una gran pérdida de tiempo en las compañías, y no es que esté en contra de ellas ni en el trabajo en equipo que ellas presuponen, sino en contra de su ineficiente instrumentación y ejecución.

- a) **Planificación inadecuada:** muchas reuniones son citadas de un momento para otro, lo cual hace que por lo general terminen *quebrando* las agendas de muchos de los convocados. Normalmente los que más daño hacen en este sentido son los ejecutivos de rango superior, que, aprovechando su jerarquía, imponen sus horarios y condiciones. Al romper las agendas de sus subalternos, generan una gran pérdida de tiempo para estos.
- b) **Ausencia de agenda:** en ciertas ocasiones se cita con una agenda abierta, lo que hace que no estén claros los objetivos de la reunión; por ejemplo, no es lo mismo una reunión para informar algo que una reunión para discutir e intercambiar ideas respecto de un proyecto, o una reunión para decidir algo. El objetivo de la reunión y los temas específicos a abordar siempre tienen que estar claros; incluso es bueno anticipar qué información deberá llevarse a esta, para evitar pérdidas de tiempo durante la ejecución.
- c) **Horario de inicio y finalización:** la citación a la reunión debe especificar claramente los horarios de inicio y de finalización, y ambos deben cumplirse sí o sí; es la única forma de generar una cultura apropiada. Es práctica común en nuestra región empezar las reuniones con cierta demora, digamos 15 minutos. Si pensamos que un ejecutivo tiene en promedio unas cuatro reuniones diarias, estas demoras son ¡una hora diaria de trabajo perdida! Si multiplicamos eso por un promedio de seis asistentes por reunión, tendremos seis horas diarias tiradas a la calle, y de los ejecutivos más altos solamente. Si usted costea esto para su organización dimensionará el problema claramente.

- d) Inclusión de temas fuera de la agenda:** otra pésima práctica en el tema de reuniones es dejar que se debatan temas no incluidos en la agenda, con la excusa de que algo tienen que ver con lo tratado. En las empresas, todo tiene que ver con todo porque son sistemas, pero si repetimos la cuenta de 15 minutos perdidos por reunión en esto tendremos otra hora diaria tirada a la basura. Creo que con la nueva valoración del tiempo que hemos hecho en este capítulo, dos horas es algo extremadamente importante para dilapidar así como así.
- e) Ampliar la lista de invitados:** finalmente, creo que a veces, con esa idea de convocar a todo el mundo y de que todas las áreas estén representadas, se invita gente de más. Cuando uno empieza a ver el valor del tiempo se cuida mucho de asegurarse de llamar sólo a aquellos necesarios. Hay otras áreas y personas que pueden ser informadas luego al mandar la minuta de la reunión, pero eso de agregar por agregar tiene que terminarse, es un costo muy alto para la empresa en su conjunto y para cada persona individualmente, que debe forzar su agenda para algo que en el fondo no le agrega valor a su trabajo y tampoco a la compañía.

### 2.5.3 Cree agendas corporativas respetadas sí o sí

El adecuado manejo del tiempo requiere de mucha organización personal, pero también es necesario que la empresa se organice para respetar el tiempo de sus ejecutivos y colaboradores. Una herramienta muy interesante es crear una agenda corporativa; la idea de esta agenda va más allá de las agendas de reuniones fijas que tienen muchas empresas, o del *outlook* compartido; se trata de establecer tiempos para las distintas actividades normales y recurrentes que tiene una empresa. Veamos algunos ejemplos:

- a) Tiempo para reuniones no planificadas con la gerencia general:** la gerencia suele ser interrumpida en sus labores por los llamados, lógicos aunque intempestivos, de la gerencia general; la idea es dejar un espacio de tiempo, supongamos de ocho a nueve de la mañana, para que los gerentes estén en una suerte de guardia pasiva por si su superior los llama; de esa forma, de llegar el llamado, no romperá ninguna reunión, mientras los gerentes aprovechan ese tiempo para su trabajo personal directo.
- b) Tiempos específicos para almuerzo:** especificar un horario fijo para almuerzo evita trastornos para las reuniones, por ejemplo, de 12:30 a 13:30 de la tarde, lo cual incluso puede servir para coordinar pequeñas reuniones no formales, donde se gane tiempo con ciertos temas.
- c) Tiempos específicos para visitas externas:** también es muy bueno poder generar un tiempo específico para las reuniones con personas ajenas a la empresa, ya sea que vamos nosotros a otros lugares o que nos visiten; por

ejemplo, de 14 a 16 horas de tiempo para realizar reuniones con personas ajenas a la empresa, ya sean proveedores, clientes, etc. De esta forma a nadie se le va a ocurrir armar una reunión en un horario donde normalmente no va a encontrar a gran parte de los invitados.

- d) Tiempos específicos para las reuniones de gerentes y jefes:** de igual manera, los gerentes y jefes deberán establecer los horarios de reuniones con sus colaboradores para que, al haber un horario uniforme en toda la organización, sea más fácil que nadie genere interferencias al estar todos notificados de estas reservas de tiempo, que sin duda permitirán funcionar mucho más ordenadamente.
- e) Tiempos específicos para los diversos comités:** más allá de la mala fama que tienen los comités, debe reconocerse que no hay ninguna compañía que no tenga unos cuantos, ya sea con ese nombre o con otros: Comité de Créditos, Comité de Sistemas, Comité de Cobranzas, Comité de RR. HH., Comité de Calidad, etc., etc., etc. Debe coordinarse adecuadamente los horarios de reuniones de estos comités, pensando que muchas personas pertenecen a más de uno, evitando que se realicen el mismo día y tratando de que estén distribuidas armónicamente a lo largo de la semana y del mes.

Muchas veces me han preguntado: “¿Y con esto se arreglan todos los problemas de manejo de agenda?”. Y mi respuesta es “no todos pero una gran cantidad”, y eso es lo que buscamos, ir siendo cada vez más y más eficientes y efectivos en el manejo de nuestro de por sí escaso tiempo.

### 3 CONCLUSIONES

Se acabó el tiempo. Hasta aquí llegamos. Víctor Frankl decía: “El hombre elige constantemente de entre la gran masa de las posibilidades presentes a cuál de ellas hay que condenar a no ser y cuál de ellas debe realizarse. Qué elección será una realización imperecedera, una huella inmortal en la arena del tiempo. En todo momento el hombre debe decidir, para bien o para mal, cuál será el monumento de su existencia”.

El tiempo es escaso; cada vez que usamos el tiempo en algo, literalmente estamos renunciando a utilizarlo en otra cosa; eso nos obliga a priorizar. Es fundamental dedicar un tiempo a nuestros aprendizajes de vida para poder establecer con mucha precisión cuál es esa escala de prioridades, y para esto es esencial determinar nuestros Valores, aquellos principios rectores que rigen nuestra vida. A partir de esto podremos definir nuestra Misión, es decir, determinar para qué estamos en este mundo, qué pretendemos lograr en él, cómo queremos ser recordados después de nuestra partida. Con estos dos temas resueltos es muy sencillo establecer prioridades.

El problema principal de la falta de tiempo no es llegar tarde a algunas citas o no poder cumplir con ciertos plazos; el problema grande es que normalmente priorizamos las cosas mundanas, las del día a día, y dejamos para un futuro incierto lo realmente trascendente. El tiempo más importante que nos estamos negando es el de nuestra propia reflexión personal, el tiempo para *diseñar* nuestra vida y no simplemente movernos a prisa hacia ningún lado.

La gestión de nuestro tiempo es crucial para nuestras vidas, no es algo menor, como hemos visto, razón por la cual debemos destinar tiempo a ver cómo lo vamos a *invertir* o *gastar*. No es lo mismo invertir ocho horas de tiempo en dormir para recuperar energías que gastar 12 horas durmiendo todo un día. No es lo mismo invertir dos horas semanales en gratificarnos viendo un partido de fútbol que nos gusta que gastar 10 horas semanales en ver todos los goles que se han hecho en el planeta. Está claro que definir qué es gasto y qué inversión es una decisión absolutamente personal.

La responsabilidad de nuestra vida nos pertenece, nuestro tiempo también; qué hacemos con él es nuestra decisión, y de ella dependerá gran parte de nuestra vida. Heráclito de Éfeso, hace más de 2.500 años, afirmaba: “Día a día, lo que eliges, lo que piensas y lo que haces es en quién te conviertes. Tu integridad es tu destino... es la luz que guía tu camino”.

### **Autoevaluación**

1. ¿Cuáles son los cuatro demandantes de tiempo?
2. ¿A qué se llaman las patologías en el manejo del tiempo?
3. ¿Cuál es la patología de mayor riesgo para los ejecutivos y personas de empresa? ¿Cuáles son sus características?
4. ¿Cómo deberíamos avanzar para usar el modelo de los demandantes de tiempo con éxito?
5. ¿Cuáles son las claves para poder administrar adecuadamente nuestro tiempo y poder ser efectivos y felices a la vez?

## **B**IBLIOGRAFÍA

- Covey, S. (1999). *Primero lo primero*. Buenos Aires: Paidós.
- Drucker, P. (2002). *Escritos fundamentales*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Frankl, V. (1994). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Herder.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica.
- Rabouin, R. (2007). *El sentido del liderazgo*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Saint-Exupéry, A. (1999). *El Principito*, Barcelona: Emecé.

Hemos compartido los diez capítulos de este libro. Convengamos en que hemos tenido compañeros de ruta de lujo. Iniciamos el periplo con Luis María Astarloa, que nos desafió desde la perspectiva del **Liderazgo gerencial**. Considero que su metáfora del pastor ha quedado en cada uno de nosotros y ha abierto en muchos lectores una gran cantidad de líneas de trabajo.

Seguimos la ruta de la mano de Daniel Cucchi, con quien buceamos en las ideas del **Liderazgo situacional, la delegación y el empowerment**, observando la necesidad del líder de adaptarse a la circunstancias para lograr lo mejor de los liderados, procurando su desarrollo.

El desafío del desarrollo de las personas nos llevó a encontrarnos con José Luis Revah, quien nos introdujo al fantástico mundo del **Coaching** y del **mentoring**, donde descubrimos sus herramientas y sobre todo su espíritu de reconocimiento del otro y del respeto con que debemos aceptar a ese otro, al tiempo que nos ayudó a clarificar que dicho coaching puede ser individual, pero también grupal, cuando necesitamos hacer crecer a un equipo de trabajo.

Para poder ver la dinámica de la constitución de los **Equipos de trabajo**, recurrimos al conocimiento y experiencia de Luis Berdiñas, que nos aportó una gran cantidad de herramientas para poder constituir equipos de alta *performance*.

La creciente necesidad de trabajar en equipo de estos momentos se origina en la gran cantidad de cambios que debemos enfrentar en las organizaciones, por lo cual deberemos ser hábiles y expertos en la **Gestión del cambio**, tema sobre el que recibimos aportes de Rolando Giolo, que nos dio una gran cantidad de recomendaciones para poder operar los cambios exitosamente.

Ahí descubrimos que el líder deberá aprender a negociar para lograr avanzar en los procesos de transformación, los que normalmente generan una alta resistencia al cambio, por lo que necesitará ser muy hábil operando el conflicto. Allí recurrimos a Liliana Gnazzo, quien nos aportó el herramental crítico de las **Negociaciones**, para poder trabajar en modelos *win - win* de mutuo beneficio.

El trabajo de negociar va de la mano de **Tomar decisiones**, ese momento clave en el día a día de todo ejecutivo; para ello recurrimos a la experiencia de Víctor Tomas, quien nos enseñó a replantearnos la toma de decisiones desde una perspectiva innovadora e incluso transgresora, como, por ejemplo, en el paradigma de la sobreinformación.

Una vez que la decisión está tomada, debemos convencer a otros de apuntalar nuestras ideas, llámese un equipo de gerentes o el *board* de una compañía; para ello deberemos elaborar **Presentaciones efectivas** y dominar la **Oratoria empresarial**; al efecto nos asistió Graciela Bocchi, quien nos aportó una gran cantidad de tips para hacerlo de manera realmente espectacular.

Sin duda, para poder aprender todas estas competencias necesitamos adquirir nuevas habilidades, habilidades vinculadas a las **Inteligencias múltiples**, que nos planteó y sin duda desestructuró Roberto Bataller, proponiéndonos fuertes cambios de paradigmas.

Finalmente, los he acompañado en el tema de **Time management**, en el que nos hemos replanteado el uso del tiempo, su importancia en la vida de las personas y los riesgos que asumimos por no priorizar adecuadamente su uso, poniendo en riesgo ya no solo nuestras carreras profesionales, sino algo mucho más significativo: nuestra propia felicidad.

Y así concluimos el viaje. Espero, en realidad esperamos todos los coautores de este libro, que lo hayan disfrutado, que hayan aprendido herramientas y conceptos, pero fundamentalmente que hayan crecido, como profesionales y como seres humanos, ya que esa es nuestra principal labor en esta vida. Hasta siempre.

**Roberto R. Rabouin**



