

CARLOS DÍAZ LASTRETO

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO Y COACHING

(II) Modelos teóricos

WWW.RECURSOHUMANO.CL



HERRAMIENTAS DE **LIDERAZGO Y COACHING**

Volumen 2 Modelos teóricos

**PROYECTO DE
WWW.RECURSOHUMANO.CL**

Este libro forma parte de los materiales que entrega el curso “Herramientas de Liderazgo y Coaching” que imparte el autor desde el año 2014, con más de 33 ediciones y 800 egresados. Detalles del curso pueden encontrarse en www.recursohumano.cl

Editor: Mauricio Bertero H.
Todos los Derechos Reservados
Chile. 2019.

Primera edición: marzo 2019



Publicación bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento No Comercial Sin obra derivada”; se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de la obra y no se realice ninguna modificación en ella. La licencia completa puede consultarse en: <http://es.creativecommons.org>

“El buen líder es al que la gente premia. El gran líder es aquel al que la gente le dice “lo hicimos nosotros”.

-Peter Senge- .

“Sólo es líder quien consigue movilizar a las personas hacia el logro de los objetivos”.

-Peter Drucker- .

“Hoy en día, la clave para un liderazgo exitoso es la influencia, no la autoridad”.

-Ken Blanchard- .

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| PRESENTACIÓN | 7 |
| CAPÍTULO I. LIDERAZGO Y JEFATURA. | 9 |
| - Liderazgo, gerencia y coaching. | 11 |
| CAPÍTULO II. VARIAS MIRADAS SOBRE EL LIDERAZGO. | 49 |
| - “Liderazgo sin límites”. Liderazgo y aprendizaje. Ronald Heifetz. | 51 |
| - “La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo”. Ronald Heifetz. | 59 |
| - “Bases del liderazgo en educación”. Alfredo Rojas y Fernando Gaspar. | 69 |
| - “Perspectiva ontológica del liderazgo”. Jim Selman. | 77 |
| - “La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación”. Rafael Echeverría. | 85 |
| - “La diferencia entre líderes y gerentes”. John Kotter. | 93 |
| - “El mejor jefe que he tenido”. Kouzes y Posner. | 101 |
| - Liderazgo: Dar el ejemplo. | 107 |
| - “Liderazgo y credibilidad”. Kouzes y Posner. | 111 |
| - Liderazgo y emociones. “El líder resonante crea más”. Goleman, Boyatzis y Mc Kee. | 119 |

| | |
|--|-----|
| - “La danza del cambio”, Peter Senge. Liderazgo local de línea, liderazgo ejecutivo y liderazgo de intercomunicación. | 125 |
| - Descarriladores del liderazgo. | 131 |
| - Personalidad, liderazgo y efectividad organizacional. | 137 |
| - Liderazgo situacional II: el concepto integrador. Ken Blanchard. | 143 |
| - Liderazgo transformacional. Bass y Avolio. Cuatro estilos de liderazgo: consideración individualizada, estimulación intelectual, inspiración e influencia idealizada. | 149 |
| - “Liderazgo centrado en principios”. Stephen Covey. | 157 |
| - “Conducir gente es tan difícil como arrear gatos”. Warren Bennis. | 163 |
| - “Las siete edades del líder”. Warren Bennis. | 167 |
| - “Coaching para líderes”. (Comentario al libro de Laura Fierro Evans). | 173 |
| - “Liderazgo Educativo en la escuela. Nueve miradas”. (José Weinstein editor). | 179 |
| - Líderes, directivos, expertos. La contribución de Karl Erick Sveiby. | 187 |
| - “Alquimia del Liderazgo”. Susan Wright y Carol MacKinnon. | 193 |

| | |
|--|-----|
| Capítulo III. JEFATURA Y GERENCIA | 199 |
| - “La verdadera labor de los gerentes eficaces”. John Kotter. | 201 |
| - “Los primeros noventa días”. Michael D. Watkins. | 209 |
| - “El Poder”. Bertrand Russell. | 215 |
| - “Las 48 leyes del poder”. Robert Greene. | 223 |
| - Cuatro mitos sobre el trabajo gerencial. | 231 |
| - Aprender a ser jefe. | 237 |
| - Educando al Gerente Moderno. | 241 |
| BIBLIOGRAFÍA | 245 |

Presentación

Hace ya ocho años que escribo un blog donde voy plasmando mis reflexiones sobre recursos humanos, liderazgo, coaching y desarrollo organizacional. A la fecha el blog cuenta con más de 200 artículos, casi doscientas mil visitas y un grupo de 300 suscriptores y seguidores. Parte de ese trabajo también lo replicamos en nuestra web oficial.

El blog refleja mis inquietudes y preocupaciones como psicólogo laboral, profesor, consultor y coach ejecutivo ya que en él voy dejando nota de las lecturas que realizo y las múltiples ideas que de dichas lecturas surgen.

Uno de los temas recurrentes del blog es el tema del liderazgo y la jefatura, conceptos cercanos y distintos ya que el liderazgo es un fenómeno que emerge de manera espontánea en cualquier grupo humano y, en cambio, la jefatura, aparece como un nombramiento que hace una organización a uno de sus integrantes para coordinar la acción de un grupo de personas.

En el ámbito del liderazgo propiamente tal surgen reflexiones en torno a cómo surgen los líderes, en que atributos se basan para liderar a otros, que cualidades debe tener un líder y múltiples otras ideas relevantes. Además, es un campo donde las diversas disciplinas proponen modelos y constructos. En el libro destaco a varios autores con sus ideas Kotter, Senge, Kouzes y Posner, Heifetz, etc.

Por su parte en el ámbito de la jefatura y las habilidades directivas también constituye un corpus de conocimiento donde el tema del poder, la estructura organizacional, los procesos y muchos otros son de relevancia. Aquí hay algunos autores que también me parecen interesantes como Mintzberg, Watkins y otros.

Quisiera que el libro fuera una continuación del que ya publicamos en febrero de este año, el que se enfoca más en herramientas de liderazgo que en autores y modelos. Este es un libro complementario con aquel y mira el fenómeno del liderazgo y la jefatura desde otro eje.

Agradezco a todos mis amigos, alumnos, clientes y colegas que comentan mis artículos, que me recomiendan libros y que me estimulan a seguir contribuyendo.

La Serena, marzo de 2019.



Capítulo I

LIDERAZGO Y JEFATURA

Liderazgo, gerencia y coaching

Introducción

El coaching en sus distintos formatos se ha ido popularizando en el último tiempo como una práctica que permite a ejecutivos y líderes mejorar su desempeño a fin de obtener mejores logros organizacionales. Ha aumentado su demanda por parte de organizaciones que quieren mayor desarrollo en sus ejecutivos y ha aumentado la oferta de empresas consultoras o *coaches* independientes que ofrecen sus servicios a las organizaciones.

El territorio del coaching es vasto, lleno de definiciones, escuelas, modelos que se describirán brevemente en este capítulo para luego abordar y relacionar con liderazgo y gerencia.

Coaching

Miriam Ortiz de Zárate (2010) señala que existen variadas definiciones, las que destacan al coaching como un proceso que se extiende por un periodo de tiempo y que tiene lugar entre dos personas (*coach – coachee*) o entre una persona y un equipo o una organización. En ese proceso se realizan conversaciones en las que el coach utiliza una metodología basada en preguntas que ayudan al *coachee* a explorar el entorno en el que se desenvuelve, sus comportamientos, sus competencias, sus creencias y valores, así como su identidad y el sentido de lo

que hace. Producto de esta exploración el *coachee* es capaz de tomar determinadas decisiones y de comprometerse en un camino de cambio y aprendizaje, lo que lo lleva a nuevos resultados.

La autora indicada propone algunas definiciones de coaching. Según la ICF el coaching “es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones”. (Ortiz de Zárate, 2010, p. 57). A través del proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida.

Según la Sociedad francesa de coaching, “es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer” (Ortiz de Zárate, 2010, p. 58).

La Escuela europea de coaching, señala que es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos. Tim Galwey destaca que el coaching es “el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas” (Ortiz de Zárate, 2010, p. 58).

Además de lo anterior, señala la autora que existen tres escuelas de coaching, identificadas por su origen geográfico, escuela norteamericana, europea y chilena. Cada una se puede describir del siguiente modo general:

Escuela Norteamericana. Fundada por Thomas Leonard. Dice que las personas que solicitan un coach están razonablemente ajustadas en lo emocional, tienen familias felices y pueden ser incluso trabajadores de éxito. No necesitan terapeutas ni psiquiatras, lo que les hace falta es una suerte de *alter ego* objetivo que escuche lo que le cuenten, ayude a ordenarlas prioridades y actúe como un buen guía en las elecciones que realizan. El estilo norteamericano se caracteriza por ser práctico y ejecutivo. Desafía a sus clientes a pasar a la acción y dar lo mejor de sí mismos. Este estilo ha contribuido a la enorme difusión del coaching en Estados Unidos y ha dado pie también a sus detractores por considerarlo falto de profundidad o falto de capacidad para generar un verdadero aprendizaje transformacional.

Escuela Europea. Tiene sus orígenes en Thimoty Gallwey y John Whitmore. El primero elaboró un sistema de aprendizaje que denominó el juego interior, señalando que siempre hay un juego interior en la mente (miedo, desconfianza, etc), no importa que está sucediendo en el juego exterior, cuan consciente es la persona de ese juego podrá marcar la diferencia entre éxito y fracaso en el juego exterior. Whitmore retoma esta metodología más influencia de la psicología humanista. Para Whitmore

no existen soluciones rápidas, ya que se enfoca en liberar el potencial que cada uno tiene adentro, utilizando la metáfora de la bellota, somos más similares a una bellota que un recipiente vacío, que tiene todo el potencial para convertirse en un roble. A partir de ello, utiliza algunas premisas: elevar la conciencia, asumir la responsabilidad y desarrollar la confianza en uno mismo. Esta escuela utiliza un modelo para guiar el coaching, herramienta llamada GROW por sus siglas: G (objetivos), *Reality* (realidad actual o situación presente), *Options* (opciones y estrategias posibles) y *What – When – Who – Will* (qué se va a hacer, cuándo, cómo, quién, además de la voluntad de hacerlo).

Escuela Chilena. También conocida como “Escuela ontológica”. Se basa en los trabajos iniciales de Fernando Flores y luego en los desarrollos de Rafael Echeverría. La escuela ontológica interpreta al ser humano como un ser lingüístico, se considera al lenguaje generativo y se considera que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Cada uno de estos postulados tiene enormes consecuencias, la principal de ella es que se desafía la creencia histórica de que cada individuo tiene un modo de ser fijo e inmutable y apuesta por la capacidad humana de inventarse y reinventarse a través del lenguaje, lo que genera un enorme poder de diseño.

Existen distintos formatos de coaching. Se suele aceptar que estos son: *Life Coaching*, Coaching Ejecutivo, Coaching de Equipos y Coaching Organizacional.

En el caso del Coaching Ejecutivo sus clientes son personas que traen a colación un tema relacionado con el trabajo o desarrollo profesional o personas que ocupan un rol ejecutivo en una organización y quieren abordar dicho rol, ya sea en sus procesos, en sus competencias o en los resultados que obtienen. Dado que los principales clientes de Coaching Ejecutivo son personas que ocupan posiciones de liderazgo o gerencia en las organizaciones es valioso revisar que se entiende por estos conceptos y cómo se integran en la práctica del Coaching Ejecutivo.

Muchas veces se entienden como sinónimos las distinciones gerencia (jefatura, supervisión) y liderazgo y se habla indistintamente de una u otra en el ámbito organizacional. Por ello conviene hacerse la pregunta, ¿qué implica cada concepto?, ¿qué es liderazgo?, ¿qué es gerencia?, ¿son equivalentes o distintos?, ¿se puede hacer el mismo coaching para gerentes y para líderes?, ¿se pueden mirar los modelos de liderazgo o de gerencia más importantes para iluminar el coaching que se hace con ejecutivos?

Es indudable que ambos conceptos están relacionados. Dice Lazzati y Sanguineti (2003, pág. 1), "todo gerente tiene un rol de líder y toda persona que tiene una responsabilidad organizacional de conducir gente desem-

peña una función gerencial, más allá de cómo se denomine su puesto”.

A su vez, plantea Castro Solano (2007, p. 19) “por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del *gerenciamiento*. Los líderes generan cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos, siguiendo criterios racionales”.

Este artículo se enfocará en distinguir e integrar ambos conceptos, a fin de proponer algunas acciones en relación al Coaching Ejecutivo.

Liderazgo

Diversos autores han propuesto ideas en torno al significado del liderazgo. Se realizará una revisión de sus ideas en torno al tema para investigar su relación con el fenómeno de la gerencia y el Coaching Ejecutivo.

John Kotter: Liderazgo como gestión del cambio.

Kotter (1999) propone que el liderazgo tiene que ver con manejar el cambio. Vivimos actualmente en entornos de negocios más competitivos y volátiles, por lo que cuanto más cambio haya, más liderazgo hace falta.

A juicio de este autor el liderazgo tiene que ver con tres prácticas fundamentales, (1) *Señalar un rumbo*. Ello implica reunir datos y buscar luego en ellos modelos, vínculos y eslabones que puedan explicar las cosas, el señalamiento de rumbo no se traduce en planes sino que en visión y estrategias, que describen lo que un negocio, una tecnología o una cultura deberían llegar a ser a largo plazo, (2) *Alinear gente*. Es más bien un desafío comunicativo que un problema de diseño. Implica hablar con la gente, en muchos lugares de la organización o fuera de ella, requiere credibilidad de parte de quienes comunican el mensaje y, además, de alguna u otra forma, implica delegar poder, lo que no ocurre cuando sólo se organiza a la gente. (3) *Motivar a la gente*, implican energizar a las personas, no empujándola en la dirección correcta como hacen los mecanismos de control, sino que satisfaciendo las necesidades básicas de alcanzar objetivos, sensación de pertenencia, reconocimiento, autoestima, control de la propia vida y poder vivir conforme a los propios ideales.

A partir de esta idea de “manejar el cambio”, desarrolla Kotter una *teorización* acerca de los errores más frecuentes que llevan a cabo los líderes cuando impulsan procesos de cambio y, por lo tanto, las acciones que deben realizar para lograr que los cambios fructifiquen. Entre estas acciones que dificultan los procesos de cambio destacan: (1) No despertar una suficiente sensación de urgencia. (2) No crear una coalición conductora suficientemente fuerte. (3) Carecer de visión. (4) No trans-

mitir la visión ni siquiera superficialmente. (5) No quitarle obstáculos a la nueva visión. (6) No planear ni ocasionar avances intermedios en forma sistemática. (7) Declarar victoria antes de tiempo y (8) No anclar los cambios en la cultura organizacional.

Ronald Heifetz. Liderazgo y desafío adaptativo

Heifetz (2003) ha propuesto la idea que el liderazgo es un fenómeno de conducción a través de un cambio difícil. Dice Heifetz (2003, p. 16) “liderar es vivir peligrosamente porque cuando usted ejerce el liderazgo, cuando conduce a las personas a través de un cambio difícil, desafía lo que ellas más aprecian: sus hábitos cotidianos, sus herramientas, sus lealtades y su manera de pensar, quizás sin poder ofrecer otra cosa que una posibilidad”. Para ello, el autor introduce la noción de desafíos técnicos y de desafíos adaptativos. Un desafío técnico es una situación donde se requiere aplicar el conocimiento vigente, por lo que la labor de los líderes es simple: decir lo que hay que hacer. En cambio un desafío adaptativo es una situación o problema que requiere experimentos, nuevos descubrimientos y adaptaciones desde numerosos ángulos en la organización o en la comunidad. Sin el aprendizaje de nuevas pautas (cambio de actitudes, valores y conductas) las personas no pueden dar el salto de adaptación necesario para prosperar en el nuevo medio. En este caso, la labor del líder no es decir lo que hay que hacer, sino que devolver el trabajo adaptativo a las personas de un modo que puedan administrar.

Este trabajo adaptativo se puede realizar con o sin autoridad, en nuestro lenguaje cotidiano se suele hacer equivalente el liderazgo a la autoridad por lo que de manera rutinaria se llama líderes a quienes ocupan posiciones de autoridad, aunque si se mira con profundidad muchas veces existen jefes que no son líderes o líderes que no son jefes. La autoridad es el poder otorgado para organizar un servicio, lo que implica que nos la dan y pueden retirárnosla y se confiere como parte de un intercambio. Esto significa que si no se satisfacen los términos del intercambio se corre el riesgo de perderla, quienes la cedieron la pueden recobrar u otorgarla a otra persona que promete cumplir con el trato. De esto se sigue que existe una relación entre autoridad y poder. Podría decirse autoridad con poder y autoridad sin poder. Es la distinción que luego usará el mismo autor referido para hablar de liderar con autoridad y sin autoridad.

En ambos casos, el trabajo del líder es movilizar el cambio adaptativo, lo que implicará saber cómo cuidar y desplegar el poder que acompaña a esa posición ya que a la autoridad formal la acompañan los diversos poderes del cargo, y a la autoridad informal el poder de influir sobre la actitud y la conducta más allá de la obediencia. La autoridad formal se otorga porque quien ocupa el cargo promete satisfacer un conjunto de expectativas explícitas mientras que la autoridad informal proviene de la promesa de satisfacer expectativas que a menudo no son explícitas (integridad, capacidad, respeto).

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Anne Mc Kee. Liderazgo e inteligencia emocional

Goleman publicó un artículo en la revista Harvard Business Review, en el año 2004 donde expone la relación entre inteligencia emocional y liderazgo, relacionando cinco dimensiones de la inteligencia emocional con el liderazgo: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. En su libro *El líder resonante crea más*, Goleman profundiza en dicha concepción de liderazgo. A su juicio, el liderazgo es un fenómeno de movilización, “los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros. Cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a nociones como la planificación, la previsión o el poder de las ideas, pero la realidad es mucho más sencilla: los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones” (Goleman, Boyatzis y Mc Kee, 2004, p. 31).

Por ello, la tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. A esta dimensión del liderazgo los autores la llaman *primal*, en el sentido de primaria o fundamental ya que determina las cualidades distintivas del líder. La cualidad *primal* del liderazgo, tiene para

ellos dos acepciones, como acto original y como el acto más importante del liderazgo. Con ello los autores hacen alusión a que el líder de un grupo es la persona más capaz de influir en las emociones de los demás. Y que cuando las emociones se orientan en una dirección positiva como el entusiasmo, el funcionamiento del grupo puede alcanzar cotas muy elevadas mientras que cuando por el contrario se inclina en la dirección del resentimiento o la ansiedad, encaminará al grupo hacia su desintegración.

Hechas estas distinciones Goleman y sus colaboradores plantean la existencia de estilos resonantes y disonantes. Los estilos resonantes de liderazgo son aquellos que sintonizan con las emociones de las personas, conectando con sus interlocutores para transformar positivamente los estados de ánimo, especialmente en momentos complicados. En cambio, los estilos disonantes, faltos de armonía, crean grupos de personas emocionalmente discordantes donde las personas tienen un sentimiento de desconexión unos con otros Los estilos resonantes son:

(1) *liderazgo visionario*. Este estilo de liderazgo alienta la resonancia estableciendo un objetivo común que resulta movilizador para los seguidores para ello dispone de una imagen clara del objetivo a alcanzar y muestra el lugar preciso que ocupa un determinado trabajo proporcionando a los empleados “una visión concreta de lo que se espera de ellos”. (2) *liderazgo coaching*. En esta modalidad de liderazgo, el líder contribuye a que las per-

sonas identifiquen sus fortalezas y debilidades peculiares y las integren en sus aspiraciones personales y profesionales. El líder ayuda a los empleados a determinar los objetivos a largo plazo de su proceso de desarrollo y a esbozar un plan para alcanzarlos. (3) *liderazgo afiliativo*. Se trata de un estilo de liderazgo interesado en alentar la armonía y promover la amistad, estableciendo relaciones con sus empleados. Este líder tiene en cuenta los periodos de reposo del ciclo de una organización, lo cual le proporciona el tiempo necesario para atesorar un capital emocional al que acudir cuando la ocasión lo requiere. (4) *liderazgo democrático*. Muchas veces el líder no sabe bien la dirección a seguir y necesita recabar las propuestas de los empleados más capaces, para que ello ocurra debe tener disposición a escuchar tanto las buenas como las malas noticias.

En cambio, los estilos disonantes son: (1) *estilo timonel*. Se enfoca en alentar y ejemplificar niveles elevados de rendimientos. Este líder tiene una obsesión por hacer las cosas mejor y más rápidamente lo lleva a pretender que todo el mundo haga lo mismo con lo cual detecta con facilidad a los trabajadores menos productivos, exige más de ellos y, en el caso que no estén a la altura de las circunstancias se apresta a resolver personalmente los problemas. Por ello puede acabar degenerando en opresión, sobre todo cuando no expresa con claridad sus directrices ya que a partir de ello, sus subordinados tienen que adivinar sus deseos, decayendo la moral en picada y (2) *estilo autoritario o coercitivo*. Este tipo de líderes se

atiene al lema ¡hazlo porque lo digo yo! Y exige que sus subordinados acaten incondicionalmente sus órdenes sin molestarse en explicar las razones y, en caso de no hacerlo, no duda en recurrir a las amenazas. No suelen delegar su autoridad sino que tratan de controlarlo y supervisarlos escrupulosamente todo. Por ello, la retroalimentación que otorgan, si es que ella ocurre, se centra exclusivamente en lo que se ha hecho mal con lo que alienta la disonancia.

Jim Kouzes y Barry Posner. Liderazgo ejemplar

El liderazgo es un fenómeno de conducción de equipos, que no tiene que ver con cualidades innatas o rasgos de personalidad sino que con las acciones que se llevan a cabo, “el liderazgo es el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes” (Kouzes y Posner, 1997, p. 73)

Según los autores, para entender el liderazgo, no basta con teorizar o preguntarle a los propios líderes qué es aquello, sino que hay que ir donde las personas, los liderados, para preguntarles qué esperan de un líder, ya que el liderazgo es un proceso recíproco entre aquellos que eligen conducir y aquellos que eligen seguir. Los autores señalan que cualquier análisis del liderazgo debe tomar en cuenta la dinámica de esta relación, ya que las estrategias, tácticas, aptitudes y prácticas son vacías a menos que se comprendan las aspiraciones humanas

básicas que vinculan a líderes y a las personas que les dan poder.

No es trivial entonces que pregunten a varios miles de personas por las expectativas que ponen en sus líderes, que les indicaran qué buscan y admiran en un líder, como para elegir ser conducidos por ellos. Las respuestas son interesantes y se pueden agrupar en varios rasgos centrales: honestos, progresistas, inspiradores y competentes. Vistas cada una: (1) *honestidad*: para tener disposición a seguir a alguien es necesario asegurarse que esa persona es digna de confianza, las personas quieren saber si está siendo veraz, ética y leal a sus principios. ¿Cómo se evalúa algo tan subjetivo como la honestidad?, fundamentalmente dependerá de la observación de la conducta, no solo de las palabras que los líderes utilicen. Es la coherencia entre las palabras y los actos lo que nos sirve para juzgar la honestidad de alguien” (2) *progresistas*, entendido como la capacidad de mirar el futuro, ya que se espera que quienes conducen tengan un sentido de orientación y un interés por el mañana de la organización (3) *inspirador*: que los líderes sean entusiastas, enérgico y positivos respecto al futuro, también debe ser capaz de comunicar la imagen de modo que nos estimule a comprometernos por mucho tiempo y (4) *Ser competentes*. Para unirnos a la causa de otro, debemos creer que esa persona es lo bastante competente como para conducirnos en la dirección elegida, necesitamos ver que el líder es capaz y efectivo. Si du-

damos de sus capacidades es poco probable que nos unamos a la causa a la que nos invita.

A juicio de los autores todas estas cualidades se resumen en una cualidad central: credibilidad. La credibilidad se mantiene a través de los actos que realizan los líderes: desafían, inspiran, habilitan, sirven de modelo y brindan aliento, temas que desarrollan los autores in extenso, señalando las prácticas conductuales asociadas a cada una de estas acciones de liderazgo.

Ken Blanchard. Liderazgo situacional

El enfoque de Ken Blanchard (2007) ha sido muy citado y su teoría del liderazgo situacional, originalmente propuesta con Paul Hersey encuentra una reformulación en el libro *Liderazgo al más alto nivel*, específicamente en el capítulo 5. Blanchard entiende, acorde al concepto clásico, que el liderazgo es un proceso de influencia, (Blanchard, 2007, p. XVII) “creíamos que siempre que se intentara influir sobre los pensamientos y las acciones de otros para el logro de metas, tanto en la vida profesional como en lo personal, se estaba ejerciendo el liderazgo”. Sin embargo, manteniendo esta idea matriz, le agrega algo más que solo el logro de metas o resultados, definiéndolo como la capacidad de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor. ¿Cuál es este bien mayor?, Blanchard

propone que más allá de las legítimas utilidades es una visión convincente.

Blanchard entiende que el liderazgo puede tener diversos niveles: autoliderazgo, liderazgo uno a uno, liderazgo de equipos y liderazgo organizacional. Caracteriza cada uno de estos niveles y propone herramientas para llevarlos a cabo. En el nivel del liderazgo uno a uno, desarrolla un modelo conocido como liderazgo situacional.

Plantea que las personas pueden y quieren desarrollarse y que no hay un estilo de liderazgo óptimo para estimular tal desarrollo. El estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación. Hay cuatro estilos de liderazgo básicos, de acuerdo a cuanta orientación a la tarea o al apoyo tenga el líder y cuatro niveles básicos de desarrollo, de acuerdo a cuanto compromiso o motivación y capacidad o competencia tenga el colaborador.

Los estilos básicos de liderazgo son: dirección, entrenamiento, apoyo y delegación.

Los niveles básicos de desarrollo del colaborador son: principiante entusiasta (alta motivación – baja competencia), aprendiz desilusionado (baja motivación – baja competencia), ejecutor capaz pero cauteloso (baja motivación – alta competencia) y triunfador independiente (alta motivación – alta competencia).

A partir de ello, propone un ajuste entre estilo de liderazgo y madurez del colaborador, a saber: los principiantes entusiastas necesitan dirección, los aprendices desilusionados requieren el estilo entrenamiento, los ejecutores capaces pero cautelosos necesitan un estilo apoyo y, finalmente, los triunfadores independientes necesitan un estilo de delegación.

Destaca la idea de la flexibilidad, variar el estilo de liderazgo ya que no solo se necesitan diferentes estilos para diferentes personas, sino también diferentes estilos para las mismas personas, dependiendo de en qué meta o parte de su trabajo se concentre uno en un momento dado.

Bernard Bass. Liderazgo transformacional

Este autor realiza una distinción entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. El primero suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, sancionan en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Para ello se describen dos tipos de dimensiones: (1) recompensa contingente, es decir, se recompensa o sanciona en función del cumplimiento de objetivos conocidos de antemano por líder y colaborador y (2) manejo por excepción, el que ocurre solo cuando el líder interviene cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores.

En cambio, el liderazgo transformacional se enfoca en los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales (Castro Solano, 2007, p. 34) “provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas... además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado”.

Los estilos transformacionales de liderar son: (1) *carismático*, los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, quienes quieren imitarlos. (2) *inspirador*, los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro. (3) *estímulo intelectual*, estimulan a los seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos y (4) *consideración individualizada*, en cuyo caso los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores.

Peter Senge. Liderazgo – cambio – aprendizaje

A juicio de este autor, el liderazgo debe entenderse mejor como (Senge, 2000, p. 14) “capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro y especialmente, para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren”. El liderazgo nace de la capacidad de mantener “tensión creativa”, la energía generada cuando las personas especifican una visión y dicen la verdad acerca de la realidad corriente.

En esta definición del autor, resulta interesante que el liderazgo no está particularmente asociado a una persona en particular o a sus rasgos de personalidad, ni siquiera a sus habilidades, sino que es una capacidad que emerge de manera colectiva, como propia de la comunidad.

Así como Senge concibe el liderazgo, este no radica en una persona heroica, sino que cualquier organización cuenta con muchos líderes porque hay personas en diferentes niveles jerárquicos que desempeñan papeles críticos para generar y para sostener la tensión creativa.

A juicio de Senge hay que distinguir tres tipos de líderes en las organizaciones: (1) *Líderes ejecutivos*. Personas que tienen la responsabilidad global por el rendimiento de la entidad pero menos capacidad para influir directamente en los procesos de trabajo. Crean cambio profundo cuando crean un ambiente organizacional de innovación continua y de generación de conocimientos. Para generar cultura orientada al aprendizaje tienen que

dejar de pensar que están obligados a tener todas las soluciones, lo que implica hacer preguntas difíciles y comprender que necesitan socios. (2) *líderes locales de línea*: Personas con responsabilidad por resultados y con suficiente autoridad para llevar a cabo cambios en la forma en que se organiza y se ejecuta el trabajo a nivel local. Son vitales porque sólo ellos y su gente, no los ejecutivos, pueden encargarse de llevar a cabo experimentos organizacionales para probar en la práctica el impacto de nuevas ideas y enfoques, (3) *Líderes de intercomunicación*. Tienen como fortaleza la capacidad de moverse por toda una compañía, tomar parte y alimentar amplias redes de alianzas con otras personas que piensan lo mismo. Ayudan a los líderes locales o bien directamente, o poniéndolos en contacto con otros que comparten su pasión y de quienes pueden aprender. Hacen un aporte tangible pero difícil de especificar pues pertenece a redes sociales de interconexión más que a la jerarquía de la compañía. Para Senge, estas personas que sin tener una posición de poder en la jerarquía, cruzan los límites y se conectan con otras personas, aportando ideas, puntos de vista, influencia, motivación, entusiasmo, lo que contribuye a impulsar la tensión creativa que lleva al cambio.

Gerencia

En este dominio se habla indistintamente de jefatura, supervisión, dirección, gerencia, superintendencia o, de manera genérica, como ejecutivos etc. En el mundo pú-

blico se habla de directores, jefes o, de manera genérica, directivos.

Hellrigel. Perspectiva clásica de la administración

En el enfoque clásico de la administración los gerentes realizan funciones bien definidas, las que también se conocen como funciones administrativas. Ello incluye: Planeación, organización, dirección y control. Vistas cada una por separado.

Vistas cada una de ellas, se tiene que (1) *Planeación*, implica determinar las metas y medios de la organización para alcanzarlas. Los gerentes planean por varias razones, establecer una dirección general para el futuro de la organización, identificar y destinar los recursos de la organización al logro de sus metas y, para decidir cuáles tareas deben realizarse para alcanzar esas metas. (2) *Organización*, es el proceso de definir quiénes tomarán las decisiones, quién realizará que trabajos y tareas, y quién le reportará a quién en la empresa. Organizar implica crear una estructura con el establecimiento de departamentos y descripciones de funciones. (3) *Dirección*. Es el proceso de lograr que otros realicen las tareas necesarias, definidas en la planeación, motivándolos a lograr las metas de la organización”. Y, (4) *Control*. Es el proceso por el cual una persona, grupo u organización vigila en forma consciente el desempeño y toma acciones correctivas cuando el desempeño se desvía de lo establecido en las fases anteriores.

John Kotter, Perspectiva sobre la gerencia

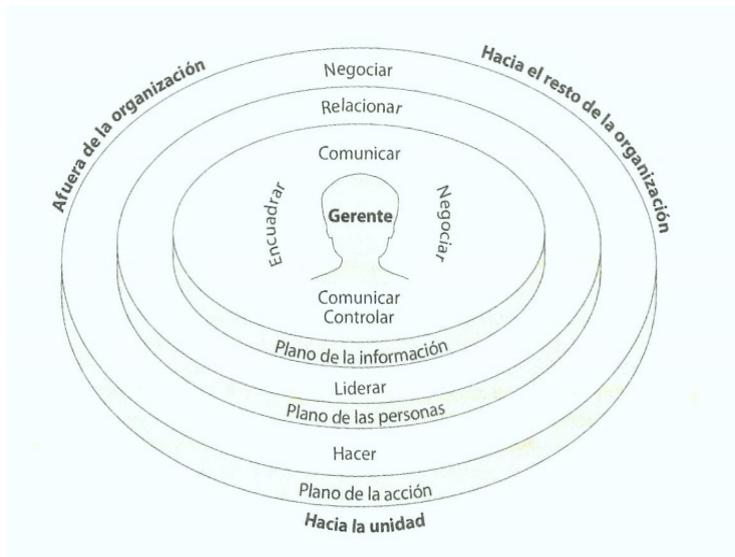
Ya citado cuando se hablaba de liderazgo, Kotter, expone las diferencias que tiene la gerencia con el liderazgo. En su libro *La verdadera labor de un líder*, sostiene que lo que caracteriza a la gerencia son tres grandes actividades. (1) en primer lugar, *planear y presupuestar*. La planeación es un proceso gerencial, deductivo, destinado a producir resultados en un orden determinado, no cambios. (2) *organizar y nombrar personal*: Cuando los gerentes organizan a la gente lo hacen para establecer sistemas capaces de poner en práctica un plan tan precisa y eficazmente como sea posible. Esto requiere tomar decisiones sobre diseño de la estructura organizacional, diseño de cargos, perfiles y relaciones entre esos cargos. (3) *resolver problemas*: Para la gerencia, el mecanismo fundamental de control es comparar de manera sistemática el plan v/s lo efectuado e introducir correcciones en las desviaciones, de modo que todo sea normal, predecible.

Henry Mintzberg. Qué hacen los gerentes

En su libro *Managing* Henry Mintzberg desarrolla una interesante teorización acerca de lo que hacen los gerentes, proponiendo un modelo donde indica que los gerentes se mueven en tres planos (Plano de la Información, plano de las personas, plano de la acción) y en cada plano, desarrollan dos papeles (Plano información: co-

munican en derredor y controlan en el interior; plano de las personas: lideran en el interior y negocian hacia afuera y, plano de la acción: hacen en el interior y negocian hacia afuera). A ello cabe agregar el trabajo mental que realizan los gerentes, quienes dentro de su cabeza encuadran (conciben estrategias, establecen prioridades, etc.) y establecen la agenda o programa el trabajo (su propio tiempo).

Este modelo se aprecia en la figura (Mintzberg, 2010, p. 62).



De acuerdo a lo anterior, los gerentes desempeñan 8 roles principales:

Plano de la información: (1) *comunicarse en derredor.* Los gerentes gastan mucho tiempo en la simple comunicación, recopilar y difundir información por su valor intrínseco y sin procesarla necesariamente. Dicha actividad la realizan efectuando monitoreo, es decir, buscando cualquier información útil que puedan conseguir, centro nervioso al ser el miembro mejor informado de la unidad y como difusor y como vocero. (2) *Controlar dentro de la unidad,* ello implica dirigir el comportamiento de sus subalternos”. El control se realiza de diversas formas: tomando decisiones, realizando diseño de estrategias, estructuras y sistemas, delegando, designando, distribuyendo, determinando metas.

Plano de las personas: (3) *liderar a las personas* dentro de la unidad, enfocado en ayudar a generar el interés de las personas en la unidad para funcionar de un modo más eficaz”, este liderazgo lo ejercen con las personas como individuos, con equipos y con toda la unidad u organización en relación con su cultura. (4) *Relacionarse con personas externas a la unidad,* los gerentes cultivan una red de relaciones, se relaciona con mucha gente y grupos por fuera de sus unidades, ya sea en otras unidades dentro de la organización o fuera de ella. Esta importante actividad la realizan cultivando relaciones, representando a la unidad, comunicando y convenciendo, transmitiendo y amortiguando.

Plano de la acción: (5) *Hacer internamente.* En el contexto de la gerencia hacer significa casi hacer, es decir

acercarse a la acción, administrarla de manera directa y no indirectamente al animar a las personas o procesar información. Así el gerente como persona de acción es en realidad la persona que logra que las cosas se hagan. El papel de hacer consta de dos aspectos: administrar los proyectos de manera proactiva y enfrentar perturbaciones de manera reactiva. (6) *Negociar externamente*. Negociar es la manifestación externa del hacer, ya sea con externos a la unidad o externos a la organización. Negociar implica armar coaliciones en torno a asuntos concretos y luego utilizar estas coaliciones en unión con redes establecidas para llevar a cabo negociaciones propiamente tales.

Plano de “la mente del gerente”. (7) *Encuadrar el trabajo*, esta actividad define como el gerente aborda su trabajo en particular, (Mintzberg, 2010, p. 64) “los gerentes encuadran su trabajo tomando decisiones particulares, enfocándose en asuntos específicos, desarrollando determinadas estrategias y, demás, con el fin de establecer el contexto para el resto de las personas que trabajan en la unidad”. Se trata de las preocupaciones del gerente más que sus ocupaciones. (8) *programar el trabajo*, o llevar adelante una agenda, es una actividad crucial ya que le da vida al marzo, determina lo que realizan y le permite al gerente utilizar el grado de libertad del que dispongan. La agenda del gerente no sólo afecta el uso de su tiempo, también afecta el tiempo de otras personas y da una señal de lo que es importante.

Liderazgo, gerencia y coaching ejecutivo

A partir de todo lo dicho, algunas reflexiones sobre liderazgo, gerencia y coaching ejecutivo. El liderazgo tiene que ver con señalar definiciones de propósito, señalando el rumbo (Kotter), es un fenómeno de conducción (Heifetz) o de movilización (Goleman) o de ambas (Kouzes y Posner), El liderazgo tiene que ver con influencia (Blanchard), visión (Blanchard) o autoridad, formal o informal (Heifetz). La gerencia tiene que ver con autoridad formal (Senge, liderazgo ejecutivo y de línea) con roles específicos (Hellrigel, Kotter, Mintzberg). El liderazgo tiene que ver con cambio, la gerencia tiene que ver con administración de la complejidad. El liderazgo se juega en la autoridad informal, la gerencia en la autoridad formal.

A juicio de Mintzberg (Mintzberg, 2010, p. 85), “la palabra liderazgo tiende a ser utilizada en dos sentidos diferentes. El primero es en relación con la posición y las personas lideradas: el líder está a cargo, motiva e inspira, despierta de un golpe y provoca admiración, reencamina empresas debilitadas... además de ser aprendido,... el liderazgo se gana, no se confiere”... ”en el segundo sentido, el liderazgo es visto más ampliamente, a menudo más allá de la autoridad formal: un líder es cualquier persona que abre camino, traza una dirección que les muestra a otros por donde proseguir...”.

A su modo, Kotter (1999, p. 67) señala que, “el liderazgo es diferente de la dirección, pero no por las razones que generalmente se suponen... el liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades peculiares. Ambos son necesarios para tener éxito en un ambiente de negocios cada vez más complejo y volátil”.

Hay algo interesante que señala Senge también en relación a que hoy en el mundo de los negocios se entiende la palabra líder como sinónimo de alto directivo, por ello cuando se habla de formar líderes se entiende formar altos directivos o cuando se habla de que piensan los líderes se está preguntando que piensan los altos directivos. Esta equivalencia entre liderazgo y alta dirección presenta dos problemas. Primero, implica que los que no están en una posición de alta dirección no son líderes... Segundo, nos deja sin ninguna definición real de liderazgo, pues si es una posición en la jerarquía, no hay una definición independiente de liderazgo”.

El liderazgo es un fenómeno enfocado en las relaciones (motivación, aprendizaje, emociones, credibilidad, cambio) y la gerencia se enfoca en los resultados (planear, organizar, dirigir, controlar, resolver problemas, hacer, etc.).

¿En qué situaciones llega una persona a participar de un proceso de coaching ejecutivo?

Al respecto, se distinguen varias situaciones.

Caso 1: Movilidad interna o reclutamiento interno.

Personas que ya se desempeñan en la organización y que se les ve potencial para transformarse en jefaturas, dado que exhiben algún nivel de liderazgo en el grupo de trabajo del que forman parte o en la organización. En dicho caso se las invita a ocupar cargos de jefatura, ya sea en el mismo grupo del que forma parte o en otro sector de la organización. Si es que reciben coaching ejecutivo, se enfoca en el acompañamiento a asumir un nuevo cargo y en el primer tiempo que ejercen como jefaturas.

Caso 2: Reclutamiento externo. Personas que trabajan en otra organización y que, producto de la evaluación por selección, se las contrata para ocupar puestos de jefatura en una nueva organización. Si participan de un proceso de coaching ejecutivo, se enfoca en la transferencia de la experiencia lograda en otro lugar a la nueva organización.

Caso 3: Desarrollo. Personas que ya ocupan puestos de jefatura y que tienen un buen desempeño. Se las invita a realizar coaching ejecutivo para consolidar su desempeño o generar desarrollo para puestos de mayor envergadura.

Caso 4: Crisis. Personas que ocupan puestos de jefatura y que tienen un desempeño deficiente. Pueden ser reconocidos como líderes, pero carecen de habilidades gerenciales. Pueden ser buenos ejecutivos logrando objetivos, pero carecen de liderazgo. En dichos casos se busca realicen coaching ejecutivo para superar las deficiencias que puedan haberse observado.

Exceptuando el caso 1, la mayor parte de las veces, quienes concurren a un proceso de coaching ejecutivo son personas que ya ocupan cargos ejecutivos, en distinto nivel, ya sea jefatura, supervisión o gerencia. La decisión de contratar dicho proceso no es tomada por ellos mismos sino que por alguien de la organización, que estima, puede ser beneficioso que participe de un proceso de esta naturaleza.

Siguiendo a Kotter, cuando dice que ambos son necesarios, dos sistemas de actuación distintos pero complementarios, se ha elaborado una matriz donde se integra liderazgo y gerencia.

Por definición las matrices son simples y dicotómicas, sin embargo permiten observar un fenómeno y determinar dónde actuar, pueden guiar la acción. En la matriz que se presenta a continuación se puede observar cómo se integran ambos conceptos.

| | | | |
|------|------------------|--------------------------------|------------------------|
| Alto | Liderazgo | Líder | Gerente - Líder |
| Bajo | | ? | Gerente |
| | | Habilidades gerenciales | |
| | | Bajo | Alto |

Fuente: elaboración propia

A partir de dicha matriz podría pensarse en cuatro casos de trabajo para el coaching ejecutivo.

Caso 1: Personas que carecen de habilidades gerenciales y de liderazgo. Probablemente buenos empleados que no aspiran a convertirse en ejecutivos y que por lo tanto, no serán clientes de un proceso de coaching ejecutivo. Pueden seguir realizando su trabajo profesional con eficacia, siguiendo un camino profesional valioso.

Caso 2: Personas que cuentan con habilidades gerenciales, pero no han desarrollado un nivel importante de liderazgo. En dicho caso, el coaching ejecutivo deberá concentrarse en el liderazgo: influencia, visión, gestión del cambio, credibilidad, autoridad informal, gestión emocional, etc. Este suele ser el caso de personas que son seguidas por sus colaboradores porque son jefes pero no las ven como líderes.

Caso 3: Personas que cuentan con liderazgo pero tienen bajas habilidades gerenciales. Son valorados en sus equipos, influyentes, gestores del cambio, cuentan con autoridad informal, sin embargo, carecen de las habilidades gerenciales necesarias. En dicho caso, el coaching deberá enfocarse en habilidades como planear, controlar, organizar, dirigir, según la administración clásica. Es el caso de personas que interconectan o transforman (Bass y Avolio) pero que carecen de habilidades gerenciales básicas, lo que les resta eficacia como jefes.

Caso 4: Personas líderes con habilidades gerenciales. Cuentan con gran potencial de desarrollo dentro de la organización, pueden ir a mayores desafíos. Se trata de personas escasas y valiosas en cualquier organización, con potencial para realizar transformaciones importantes.

¿Dónde actúa el coach ejecutivo?

Siguiendo a Dilts, (Dilts, 2004) se puede distinguir coaching con minúscula y coaching con mayúscula. Dice que el primero es el coaching que se centra en el nivel del comportamiento, enfocándose al proceso de ayuda a otra persona a alcanzar o mejorar determinada actuación de comportamiento. En cambio, el Coaching con mayúscula implica ayudar a las personas a lograr con eficacia objetivos en diversos niveles, enfatizando el cambio generativo, concentrándose en reforzar la

identidad y los valores, y convirtiendo los sueños y los objetivos en realidades. Abarca las habilidades correspondientes al coaching con “c” minúscula pero incluye también muchos otros aspectos, tales como análisis del entorno, comportamiento, habilidades, creencias y valores, identidad y espíritu.

El Coaching con mayúscula, implica la realización de seis prácticas de coaching:

- Cuidado y guía,
- Coaching,
- Enseñanza,
- Tutoría
- Patrocinio
- Despertar

Cada una de ellas se ajusta a un determinado nivel. Estos niveles son:

Nivel 1: Entorno: Es el contexto externo en el que tienen lugar las interacciones y comportamiento. La acción de coaching en este nivel se llamará cuidado y guía y consistirá en proporcionar apoyo con respecto al entorno en el que tiene lugar el cambio del individuo o de la organización. Parte del cuidado y guía será identificar las variables que están más allá del control de los actores o

de quienes deben tomar decisiones. En este nivel del coaching, identificar oportunidades y amenazas es fundamental.

Nivel 2: Comportamiento. Se refiere a las acciones y reacciones físicas específicas a través de las que se interactúa con los demás y con el entorno. La acción de coaching es precisamente coaching que consiste en ayudar al cliente a desarrollar competencias de comportamiento específicas, lo que implica establecer los resultados específicos del comportamiento dentro del entorno. Aquí opera de buena forma el modelo GROW, desarrollado por Whitmore.

Nivel 3: Capacidades. Se trata de las habilidades, mapas mentales, planes y estrategias que conducen al éxito. La acción de coaching en este nivel se llama “enseñanza” la que consiste en ayudar a las personas a incrementar sus competencias y habilidades que tengan relación con determinada área del conocimiento. Por ello el coach centra su atención en la adquisición de capacidades o mapas mentales, lo que está más allá de la percepción del entorno inmediato y le permiten actuar en dicho entorno.

Nivel 4: Valores y creencias. Los valores y creencias se relaciona con el por qué se toma cierto camino. Sirven para estimular, inhibir o generalizar estrategias, formas de pensar y planes. La acción de coaching en este nivel se llama “mentoría” o “tutoría” y ayuda a establecer,

clarificar o reforzar los valores y las creencias clave. Este nivel resulta clave en el liderazgo ya que la dimensión valórica, siguiendo a Kouzes y Posner, reflejada por ejemplo en credibilidad (hacer lo que se dice que va a hacer) es fundamental en el desarrollo del liderazgo.

Nivel 5: Identidad. El sentido de identidad es profundo, centrándose en la percepción que el individuo tiene de sí mismo, de su papel y de su misión. La acción se llama “patrocinio” y consiste en ayudar al coachee a reconocer y aceptar las características fundamentales de su persona. También se enfoca en salvaguardar en la otra persona cualidades y potencialidades fundamentales para que exprese y desarrolle al máximo nivel sus cualidades y aptitudes únicas. Verse como líder, mostrar interés en aprender, valorar las relaciones con otros, cuidar la confianza, son aspectos centrales de la identidad de cualquier líder.

Nivel 6: Espíritu. Se trata de la visión de la persona tiene acerca del sistema mayor del que forma parte. La acción de coaching se llama “despertar”, que se enfoca en reconectar con nuestras motivaciones a nivel más profundo, con el sentido de algo que trasciende la imagen que tenemos de nosotros mismos para incluir el sistema mayor del que formamos parte. Este nivel aparece especialmente en transiciones importantes en la vida personal o profesional. ¿Para qué se ejerce el liderazgo?, ¿cuál es el propósito central de alguien que quiere estar

a cargo de otras personas?, son preguntas básicas a este nivel.

Podría plantearse que los primeros tres niveles tienen que ver con las habilidades gerenciales, evaluar el entorno para determinar oportunidades y amenazas, modificar el comportamiento para desenvolverse de manera estratégica en relación al entorno interno o externo de la organización y desarrollar capacidades para mantener comportamientos en el tiempo. En cambio las tres últimas tienen que ver con el liderazgo, qué valores o creencias desarrolla como líder, qué identidad cultiva en relación a sí mismo y a los miembros de la organización y para qué se involucra en actividades de liderazgo (cambio- Kotter).

El coaching se lleva a cabo fundamentalmente por medio de la formulación de preguntas, preguntas poderosas, que lleven al coachee a la apertura de nuevas posibilidades, de nuevas formas de mirar que le permitan nuevas acciones.

Las preguntas formuladas reflejan el nivel en que opera el coaching ejecutivo. Ello puede verse en el siguiente cuadro:

| Nivel | Acción de Coaching | Pregunta básica |
|---------------------|--------------------|-------------------------|
| Entorno | Cuidado y guía | ¿Dónde y cuándo? |
| Comportamiento | Coaching | ¿Qué? |
| Capacidades | Enseñanza | ¿Cómo? |
| Valores y Creencias | Tutoría | ¿Por qué? |
| Identidad | Patrocinio | ¿Quién? |
| Espíritu | Despertar | ¿Para quién o para qué? |

Fuente: elaboración propia en base a Dilts (2004)

De acuerdo con ello el coach ejecutivo podrá graduar las preguntas que formule, permitiendo apuntar al nivel que el *coachee* necesita para generar nuevas oportunidades o moviéndose entre niveles para permitirle avances en su desarrollo.

El hecho de preguntar también tiene conexión con el silencio. Muchas veces se espera que la consecuencia de una pregunta sea una respuesta y con lo que el coach se encontrará será con el silencio, con el no saber. Si ello ocurre, es una buena señal ya que implica la posibilidad de una nueva mirada, una nueva habilidad, una nueva creencia, una apertura a un cambio de identidad.

Conclusión

El coaching se ha ido transformando en un mundo vasto, lleno de escuelas, modelos, prácticas. Es fundamental por ello realizar distinciones que permitan desenvolverse con mayor efectividad al servicio de las personas con las que trabaja un coach. Por lo mismo, distinguir entre *life coaching* y otras prácticas como coaching de equipos, coaching organizacional o coaching ejecutivo es fundamental para ajustar enfoques a realidades distintas.

En el caso del coaching ejecutivo, se suele utilizar como sinónimos los conceptos de liderazgo y gerencia. Verlos de este modo oculta el hecho que en las organizaciones la gerencia es un acto formal, un nombramiento, donde a una persona se le asigna un rol y se le entrega autoridad formal para tomar decisiones, resolver problemas y lograr que las cosas sucedan. En cambio el liderazgo emerge como un fenómeno espontáneo en un grupo de personas, como un fenómeno de conducción, movilización, influencia, contención emociones, afrontamiento del cambio.

Diversos autores han propuestos distinciones en el mundo del liderazgo, sin consideraciones por las particularidades organizacionales que ello pudiera tener. Sin embargo, resulta interesante considerarlos por los aportes que hacen: John Kotter, Ronald Heifetz, Daniel Go-

leman, Jim Kouzes y Barry Posner, Ken Blanchard, Bass y Avolio, Peter Senge. De igual modo, en el mundo de la gerencia, otros autores iluminan con sus distinciones: Hellrigel, Kotter, Mintzberg.

Al mirarlos como sistemas de actuación, distintos y complementarios, se abren posibilidades de acción que no aparecen cuando se miran como sinónimos, sobre todo en el espacio organizacional. A partir de ello un coach ejecutivo puede distinguir casos de clientes, puede contar con una matriz que integre liderazgo – gerencia.

De particular interés resulta mirar los niveles de acción del coaching ejecutivo, asociados a la mirada de Dilts, donde por medio de preguntas, se puede enfocar tanto en el desarrollo gerencial y en el desarrollo del liderazgo, realizando al menos seis prácticas, que este autor llaman de coaching con mayúscula: Cuidado y guía, Coaching, Enseñanza, Tutoría, Patrocinio y Despertar.

El arte de formular preguntas es fundamental en la práctica del coaching ejecutivo, más aún cuando las preguntas llevan al silencio, lo que abre la posibilidad de nuevos comportamientos, nuevas habilidades, nuevas creencias, nueva identidad y un nuevo modo de estar instalado en la vida.

**Artículo inédito, enviado a Revista RRHH, Universidad de Talca*



Capítulo II

VARIAS MIRADAS SOBRE LIDERAZGO

“Liderazgo sin límites”. Liderazgo y aprendizaje. Ronald Heifetz

Leí a Heifetz por primera vez hacia el año 2004, recomendado por mi amiga Lili Bernal que hacía un curso sobre el mismo en la UAI. Y, desde un primer momento, me pareció una interpretación muy atractiva del fenómeno del liderazgo, desde una perspectiva amplia, tanto social, organizacional como personal, que considera su fuerte componente político pero no se queda únicamente en eso, ya que lo conecta con el aprendizaje organizacional.

Heifetz parte por una distinción central, entre problemas técnicos y problemas adaptativos. Cada día las personas enfrentan problemas para los cuales poseen los conocimientos y los procedimientos necesarios. En cambio, enfrentan otras situaciones que requieren experimentos, nuevos descubrimientos y adaptaciones desde numerosos ángulos. En estos casos, sin el aprendizaje de nuevas pautas (cambio de actitudes, valores y conductas) las personas no pueden dar el salto de adaptación necesario para prosperar en un medio que ha cambiado.

En el caso de situaciones que requieren adaptación, las personas no pueden ver que la nueva situación podría ser de algún modo mejor que la actual, evitan los cam-

bios dolorosos si pueden posponerlos y le piden a la autoridad respuestas, que diga lo que hay que hacer. Es en estos casos cuando la autoridad da respuestas fáciles y no se logra el cambio que se produce frustración y se buscan nuevos líderes.

Me parece que a esto se refería Senge cuando hablaba del concepto de “líder heroico”, una persona que haga el trabajo, que se esfuerce por cambiar el estado de cosas, sin que las personas que lo necesitan hagan el trabajo y, como suele ocurrir, cuando ese líder fracasa, se busca a otro, en una espiral que no resuelve los problemas y más bien los profundiza.

Según Heifetz, el error más frecuente cometido por los líderes es tratar los problemas adaptativos como si fueran problemas técnicos, error fácil de cometer en momentos de estrés cuando todos recurren a las autoridades en busca de dirección, protección y orden. Esta es una tentación fuerte, decir que hay que hacer, más que construir soluciones e involucrar a todos los que puedan estar afectados por una situación.

Es interesante, a partir de esto, como Heifetz conceptualiza el liderazgo. El liderazgo tiene que ver con los problemas adaptativos, yendo más allá de la autoridad (del nombramiento formal) y desafiar las expectativas de la gente. Las personas generalmente no autorizan a nadie para que las sitúe ante algo que no quieren enfrentar, por lo que el liderazgo desde esta perspectiva implica una

“perturbación” una “alteración del orden” para las personas, pero, este es el quid del asunto, a un ritmo que puedan aceptar.

Y, esto no es extraño, ya que si un grupo humano tiene un problema difícil de enfrentar, ha creado todo un sistema de reglas, normas, costumbres, procedimientos, cultura o incentivos para desalentar a aquellos que se puedan atrever a enfrentar dichos problemas. Por eso esa resistencia hay que entenderla, hay pérdidas históricas al romper con el pasado, hay pérdida de identidad ya que las personas se han definido a sí mismas de cierta manera, hay pérdida de hábitos y costumbres, ya que hay que aprender a realizar las cosas de otra forma, hay un sentimiento de deslealtad con el origen, ya que los hábitos provienen de algún lado e incluso pueden provenir de alguna persona importante en el origen del grupo.

Por eso que un líder tiene que ser consciente de la probabilidad de enfrentar alguna forma de oposición, para poder manejarla, aceptando los prejuicios del cambio, reconociendo las manifestaciones del peligro (tales como marginación, desviación, ataques o hasta seducción) y desarrollar la habilidad necesaria para responder con eficacia al desafío adaptativo.

Para ello necesita adquirir perspectiva al mismo tiempo que se centra en la acción. Heifetz llama a esto “salir del baile y asomarse al balcón”, preguntarse ¿qué está pa-

sando realmente aquí?, lo que implica observar el sistema y la conducta.

Me acuerdo mucho en el aprendizaje del coaching cuando Alicia Pizarro nos hacía la pregunta “¿qué estás haciendo?, enfocada precisamente a eso, ¿qué está pasando?, ¿cuál es tu interpretación de la situación?, ¿por qué haces lo que haces?

No es fácil adquirir perspectiva, solemos estar tan involucrados en el baile que necesitamos aprender a, simultáneamente bailar y mirar, sin dejar de bailar mientras observamos y sin dejar de observar mientras bailamos. Dice Heifetz que esto puede aprenderse, y hay que hacerse cuatro preguntas:

(1) Distinguir los desafíos técnicos de los adaptativos. La mayor parte de los problemas abarcan ambos aspectos. Es un desafío adaptativo cuando necesitan cambiar las mentes y los corazones de las personas, cuando estas necesitan aprender nuevas conductas y elegir entre valores (aparentemente) contradictorios. También considerar la exclusión, si se aplican todas las soluciones técnicas y el problema persiste, hay un desafío adaptativo.

(2) Averiguar dónde están las personas. Es necesario conocer las perspectivas de las personas respecto del problema, comprender las distintas visiones existentes.

(3) Escuchar la canción más que la letra. Se requiere luego de escuchar las historias hacer una “interpretación” que vaya más allá de la superficie, de lo evidente.

(4) Observar la conducta de las figuras que tienen autoridad en busca de indicios, ya que ellas, en sus palabras y su conducta dan una pista crucial acerca del impacto de la acción del líder sobre la organización en su conjunto. La autoridad superior reflejará lo que se está fomentando en la comunidad. La autoridad superior trata de mantener todas las facciones controladas y lo que se observa son las respuestas a estas facciones. Por ello, hay que evaluar la posición de la autoridad sobre el desequilibrio causado y, a partir de ello, entender que eso refleja lo que está pasando en el sistema.

Después de este análisis de la perspectiva Heifetz aborda el componente político del liderazgo. Este análisis es interesante, pues se centra en hacer que las cosas sucedan, basándose en las relaciones personales.

El recurso político principal es el “acceso” por lo que pone especial énfasis en crear y cultivar redes de personas con quienes poder contar, trabajar y comprometerse en la resolución de problemas. Para ello destaca seis factores esenciales del pensamiento político en el ejercicio del liderazgo. Ellos son:

(1) Encontrar socios o aliados. Esto implica encontrar personas que sean partidarias del cambio los que necesitarán saber cuál es su posición para seguirle. Un

aliado coincide sobre el problema y está dispuesto a luchar por eso, pero eso no significa que renuncie a sus otros compromisos. No es lo mismo un aliado que un confidente y el líder no debe confundirse.

(2) Mantenerse cerca de la oposición. Hay que trabajar estrechamente con los oponentes. Quienes se oponen a los cambios suelen ser quienes más pierden con el éxito de los cambios, por eso hay que ponerles mucha atención y trabajar con ellos.

(3) Aceptar su parte de responsabilidad en los hechos. Cuando uno forma parte de una organización también forma parte del problema, por eso hay que evitar la tentación de culpar a otros, ya que con eso se corre el peligro de diagnosticar mal la situación y convertirse en un objetivo.

(4) Reconocer las pérdidas. Cuando se pide un esfuerzo de adaptación las personas verán pérdidas y estas deben mencionarse y reconocerse.

(5) Dar el ejemplo con su conducta. Esto es central. Los líderes tienen que dar el ejemplo de aquellos valores que quieren instalar, esto tiene un valor simbólico, ya que la gente la ve asumiendo riesgos reales.

(6) Aceptar contingencias. Cuando se emprende un proyecto de cambio no hay que quedarse atrás, el aceptar las consecuencias señala el compromiso, por lo que si el líder no está dispuesto a aceptar las consecuencias

de los cambios invita a sus oponentes a rechazar sus puntos de vista.

Por ello, para efectos de lograr el aprendizaje adaptativo, el líder debe “orquestrar el conflicto”, trabajando con las diferencias y los conflictos de un modo que disminuye su potencial destructivo y se transformen en aprendizaje.

Esto implica que, hay que crear un ambiente de contención, un espacio formado por una red de relaciones dentro de la cual las personas puedan plantear cuestiones difíciles y conflictivas, sin eludirlas, dirigiendo la energía hacia la resolución de los conflictos bajo control.

A fin de lograr esto debe el líder controlar la temperatura, elevando la temperatura lo suficiente para que las personas presten atención a las amenazas y desafíos y bajándola cuando sea necesario para reducir un nivel de tensión que pueda ser contraproducente.

De este modo con la “temperatura controlada” se puede regular el esfuerzo, haciendo el trabajo adaptativo. Para ello será crucial “mostrar el futuro”, encontrar la manera de recordarles a las personas el valor fundamental que hace que la angustia actual valga la pena, por lo que el líder debe personificar la esperanza en lugar del temor.

Entonces, a la hora de hacer el trabajo adaptativo, el líder tiene que reasignar la tarea, devolverle a las perso-

nas la labor de hacer el trabajo, lo que implicará resistir la tentación de resolver, de tomar decisiones, devolviendo la acción a las personas implicadas. Esto también significa hacer intervenciones breves y simples, tales como hacer observaciones, formular preguntas, ofrecer interpretaciones.

Así, el grupo hará el trabajo y se responsabilizará por él, logrando los cambios adaptativos que requiere.

Como decía al inicio es interesante el modo que tiene Heifetz de mirar el liderazgo, no se enfoca ni en el mandar ni en la influencia, sino que en el aprendizaje, actuando como catalizador de los cambios difíciles que tiene que abordar un grupo humano.

“La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo”. Ronald Heifetz

Se trata de un autor cuya mirada me parece muy valiosa, ya que conecta liderazgo, aprendizaje y cambio organizacional de un modo original y poderoso. Además su mirada tiene una gran conexión con las prácticas de coaching. Tiene tres libros sobre el tema: *Liderazgo sin respuestas fáciles*, *Liderazgo sin límites* y *La práctica del liderazgo adaptativo*. Todos ellos muestran sus ideas con distinto nivel de elaboración y de integración.

La práctica del liderazgo adaptativo tiene cinco partes. En la primera realiza una recapitulación de la teoría detrás de la práctica, ideas que están expuestas mucho más profundamente en los dos libros anteriores. En la segunda parte se enfoca en el diagnóstico del sistema destacando el diagnóstico del sistema propiamente tal, junto con el diagnóstico del desafío adaptativo y del paisaje político. En la parte tres se orienta a describir cómo movilizar el sistema, como diseñar intervenciones, como actuar en clave política, cómo orquestar el conflicto y cómo construir una cultura adaptativa. En la cuarta parte destaca “verse como un sistema” y en la quinta en el “despliegue de fuerzas”, ideas respecto de cómo debe cuidarse un líder.

El liderazgo adaptativo “es la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y

prosperen”. Dice que utiliza el concepto prosperar en el mismo sentido que lo usa la biología evolutiva cuando se refiere a la adaptación exitosa, la que implica: preservar el ADN que garantiza la supervivencia de la especie, descartar el ADN que ya no es relevante para las necesidades actuales de la especie y crear estructuras de ADN para dotar a la especie de la capacidad de desarrollarse de nuevas maneras y en entornos más desafiantes. Las “adaptaciones exitosas permiten que los sistemas vivos lleven lo mejor de su historia al futuro”.

No soy experto en biología evolutiva, pero no me cabe la menor duda que a nivel de la especie lo señalado debe ser efectivo. No sé si esto se puede aplicar tan linealmente al mundo de las organizaciones las que carecen de ADN. Lo entiendo como una metáfora para destacar varias ideas: el liderazgo se relaciona con el cambio, el liderazgo es el arte de movilizar (no tiene nada que ver con mandar o con influir), quienes cambian son las personas (sus modelos mentales, prácticas, valores, etc.) y, el objetivo del cambio tiene que ver con lograr algo mejor que lo precedente.

Para poder hablar de liderazgo Heifetz retoma la distinción ya enunciada en sus libros anteriores entre problema técnico y problema adaptativo. Esta es una interpretación que hace el líder, ya que los problemas no vienen con una etiqueta que los clasifique como tales, además la mayor parte de los problemas son mixtos, tienen elementos técnicos y adaptativos entretejidos.

Los **problemas técnicos** pueden ser muy complejos y de una importancia extraordinaria pero tienen soluciones conocidas que pueden aplicarse con la experiencia actual. Pueden resolverse mediante la aplicación de conocimiento experto y a través de las estructuras, los procesos y de los métodos actuales de la empresa.

En cambio los **problemas o desafíos adaptativos** implican modificar las prioridades, creencias, hábitos y las lealtades de las personas. Avanzar requiere ir más allá de cualquier conocimiento experto, para propiciar el descubrimiento, el abandono de algunos hábitos enquistados, tolerar pérdidas y generar nueva capacidad para seguir prosperando.

En el mundo de las organizaciones está lleno de desafíos técnicos, que pueden ser abordados con competencia experta propia o prestada por medio de consultores. Sin embargo, también está lleno de desafíos adaptativos, que requieren renunciar y remodelar hábitos, valores, prácticas, etc.

A mí me parece crucial la distinción planteada por Heifetz la que además tiene una relación poderosa con la interpretación que se hace en cualquier coaching organizacional o ejecutivo. ¿Cuáles son los aprendizajes que se tienen que realizar aquí?, algunas veces será el aprendizaje de una técnica, otras veces será una fuerte

reinterpretación del rol, del propósito, de los valores u otra dimensión propia de la cultura.

Heifetz hace una distinción entre autoridad y liderazgo, el que se puede ejercer con o sin autoridad.

Respecto de la **autoridad** dice que: “el poder y la influencia derivados de las relaciones de autoridad formales e informales comparten una estructura, la parte A otorga poder a la parte B a cambio de un servicio. A veces este contrato se formaliza en un empleo concreto o en la autorización para formar un grupo de trabajo, una unidad laboral, una delegación gubernamental o una misión organizativa. Otras, el contrato queda implícito... entre personas que confían en usted, le respetan y le admiran por lo que le otorgan su atención. Por tanto, la autoridad es algo que una o más personas nos confieren porque creen que haremos lo que quieren que hagamos: en la vida organizacional suelen querer que aportemos soluciones rápidas a los problemas. Si se hace eso, se recibe de vuelta recompensas por aquello ya que satisface sus expectativas.

Las funciones de la **autoridad** son tres: proporcionar orden, orientación y protección. Se espera que la autoridad clarifique las funciones y ofrezca una visión general que asegure que el grupo no es vulnerable y que puede sobrevivir ante las amenazas externas y que mantendrá la estabilidad.

A juicio de este autor, el **liderazgo** es un verbo, es **una actividad** que llevan a cabo algunas personas en algunos momentos, no consiste en satisfacer o superar las expectativas de las personas que le han autorizado sino que en cuestionar algunas de esas expectativas y en encontrar la manera de decepcionar a esas personas sin llevarlas más allá de sus límites, por lo que requiere gestionar las resistencias con las que inevitablemente se encontrará.

Enfrentar desafíos adaptativos implica introducirse en un terreno de alteración del equilibrio (orden, orientación y protección) por lo que tiene incertidumbre y riesgos inherentes para la organización y las personas.

Según Heifetz, “confundir liderazgo y autoridad es un hábito antiguo y comprensible. Al ejercer el liderazgo adaptativo, más allá de la gestión autoritaria, se arriesga a decir a las personas lo que necesitan oír en lugar de lo que desean escuchar, pero también puede ayudar a su organización, comunidad o sociedad a avanzar ante los desafíos más complejos”.

Estas distinciones de Heifetz me llevan a mirar lo que ocurre en Argentina estos días, un país lleno de subsidios al consumo de los servicios básicos. Escuchaba al presidente Macri decir algo así como, bueno, tenemos que pagar lo que realmente valen esos productos, y si son caros bueno tendremos que consumirlos menos como se hace en otros países de la región. Difícil, doloroso, complejo, angustiante y no debe ser raro que se

gane el odio de mucha gente, pero, válido en términos que es difícil prosperar si se gasta más de lo que se gana. En nuestro propio país Chile, en estos días lleno de protestas de género, pidiendo igual trato, cese de acosos y una relación más igualitaria y justa, difícil de aceptar para muchos, tensionante en la vida pública, que requiere una solución “adaptativa” diría el autor.

El **liderazgo** tiene que ver con la generación de desequilibrio para que las personas u organizaciones puedan sortear el desafío adaptativo al que se enfrentan. Este desequilibrio puede catalizar conflicto, frustración, pánico, confusión, desorientación y temor a perder algo querido. Por ello, dado ese entorno, los líderes tienen que ser capaces de dos cosas: (1) gestionarse a sí mismos en ese entorno y (2) ayudar al resto de las personas a tolerar el malestar que experimentan. El malestar siempre acompañará a los procesos adaptativos, no es el propósito ni el objetivo del cambio pero es parte de este, por eso los líderes deben mostrar compasión por las otras personas mientras hacen el “trabajo duro” de superar el desafío al que se enfrentan.

El **liderazgo adaptativo** es un proceso reiterativo que implica tres actividades fundamentales: (1) **observar** sucesos y pautas a su alrededor, (2) **interpretar** lo que observa (desarrollar diversas hipótesis sobre lo que sucede en realidad y (3) **diseñar** intervenciones basándose en lo que ha observado y en las interpretaciones que ha desarrollado para enfrentar el desafío identificado.

Sobre estos temas se refiere con abundancia en los capítulos posteriores, enfocado en el diagnóstico y en la acción. En cuanto al diagnóstico detalla con dedicación como diagnosticar al sistema, al desafío adaptativo y el paisaje político ya que liderar se transforma en una práctica de esa naturaleza.

Ayer precisamente hablaba con un alumno que lleva ya algunos meses ocupando un cargo de director ejecutivo en una Fundación. Me explicaba su rol desde una perspectiva técnica. Al hacerle preguntas “políticas” descubrimos las tensiones organizacionales, la contradicción que tienen los dueños de la Fundación entre seguir haciendo lo que siempre han hecho o “soltarlo” hacia una nueva estructura más participativa, “ la ambivalencia que sienten ante el nuevo rol, que a la vez que los liberará de numerosas responsabilidades también los controlará. Para él mismo, ¿“Ponerse pesado para marcar límites y aclarar el rol” o “ir de a poco ganando espacio”?, “¿hacer preguntas difíciles o ignorarlas por un tiempo?”, puras tareas de naturaleza adaptativa.

En relación al diagnóstico del desafío adaptativo, Heifetz describe cuatro arquetipos que un buen líder puede comenzar a leer rápidamente como señales que indican la necesidad de enfocarse en el aprendizaje profundo más que en las variables técnicas. Ellos son:

(1) Discrepancias entre la conducta y los valores que se defienden. La conducta contradice los valores que se dice defender o lo que se cree acerca de sí mismo (la identidad).

(2) Compromisos contradictorios. Todas las organizaciones tienen compromisos diversos ya veces entran en conflicto. Cuando ello ocurre se tiene que tomar decisiones las que pueden ser dolorosas y, por lo tanto, se evitan.

(3) Nombrar lo innombrable. Muchas veces no se nombra lo innombrable porque se generan tensiones y conflictos que luego habría que resolver. Nombrar lo innombrable permite avanzar ante condiciones cambiantes.

(4) Evitación de la tarea. Aparece malestar cuando las posibilidades de cambio alcanzan una intensidad intolerable y se evita la tarea para no enfrentarse a ese malestar.

Observar cada uno de estos arquetipos y abrir las conversaciones respectivas puede generar tensión en la organización e iniciar también la posibilidad de hacerse cargo de cambios importantes.

Valoro un autor que destaque el aspecto interpretativo que tiene toda acción humana. Los problemas no existen objetivamente, son interpretaciones que hace un ser humano respecto de lo que observa. Muchas veces la prin-

principal acción de un líder en una organización así como de un consultor o un coach es brindar una interpretación que hace sentido a las personas. Las interpretaciones no son verdades, sólo son maneras de entender lo que pueda estar ocurriendo. Estas interpretaciones pueden generar movilización, diseño de cursos de acción que generen mejores resultados o mayor satisfacción con la vida organizacional.

Me pareció especialmente interesante el capítulo 7, donde se refiere a las cualidades de una organización adaptativa, lo que dará lugar a una cultura adaptativa (ver capítulo 12). Destaca un conjunto de características que a todos nos gustaría que las organizaciones en que nos desenvolvemos tuvieran. Sin embargo, creo que eso está lejos al menos de mi propia experiencia y creo que de la experiencia de muchas otras personas.

Estas características son: (1) **nombran lo innombrable**, es decir, no hay temas tan sensibles que no puedan tratarse abiertamente en una reunión oficial y no hay preguntas fuera de los límites, (2) **comparten la responsabilidad por el futuro de la empresa** (las personas comparten la responsabilidad por el futuro general de la empresa, además de identificarse con cargos y funciones específicos), (3) **se valora la independencia de criterio**, se hace la pregunta ¿cuál creo que es la mejor manera de servir a la misión de la organización?, más que ¿qué harían mis superiores al respecto?, por lo que existe la norma de impulsar la toma de decisiones y la gene-

ración de ideas hasta los escalafones más bajos de la jerarquía, (4) **desarrollar la capacidad de liderazgo**, como responsabilidad diaria de los jefes de equipos y (5) **institucionalizan la reflexión y el aprendizaje continuo**, con diversas prácticas.

“Bases del liderazgo en educación”

Alfredo Rojas y Fernando Gaspar

Tradicionalmente se asumía que para nombrar a un director de hospital había que buscar a un “buen médico” o para escoger a un supervisor de ventas había que designar a un “buen vendedor”. En educación ha pasado lo mismo y muchas veces para escoger a un director se ha buscado a un “buen profesor”. Si bien es cierto que buenos médicos, buenos vendedores o buenos profesores pueden ser excelente directivos, nada asegura que el ser competentes en su dominio técnico los haga competentes en la dirección de organizaciones ya que los conocimientos, habilidades o destrezas requeridas en un cargo directivo son muy diferentes.

En el ámbito educacional esto ha ido quedando cada vez más claro, pues liderar un colegio es una tarea compleja que si bien tiene que tener foco en los aprendizajes de los estudiantes involucra mucho más allá de eso al ser necesario, según los mismos autores, intervenir en la coordinación de acción, los estados de ánimo de las personas (personal del centro, alumnos, comunidad de padres y madres y adultos responsables), así como el diseño, organización y gestión de planes de diversa índole. Esto que tradicionalmente se ha llamado gestión o liderazgo, requiere otras competencias de parte de los directivos.

He estado investigando sobre este tema y he leído el libro de Alfredo Rojas y Fernando Gaspar, “Bases del liderazgo en educación”, donde los autores destacan que directores y directoras son actores protagónicos de la transformación en educación, ya que sus acciones son fundamentales para el mejoramiento de los aprendizajes. Basan estas afirmaciones en numerosas investigaciones, las que recalcan lo crucial que es el liderazgo para la gestión y calidad en las escuelas.

Estoy completamente de acuerdo en lo importante que es en las organizaciones educacionales y en cualquier organización que los directivos tengan mayores competencias y sean hábiles en su rol. Esto no implica que el resto del personal no sea importante, pero, en muchas organizaciones es tal el impacto de sus directivos que se nota mucho cuando son incompetentes, llevando a que la misma organización no alcance sus resultados y a incrementar la infelicidad de quienes trabajan allí.

En el ámbito educativo (jardines infantiles, colegios, instituciones de educación superior) es más relevante aún, pues no estamos hablando de elaborar un producto o servicio cualquiera sino que estamos hablando del futuro de niños y jóvenes. Al respecto, recuerdo que en alguno de sus libros Ernesto Gore señalaba que muchos de los problemas de las instituciones educativas no son educativos sino que son organizacionales. Si ello es así, además de desarrollar mayor competencia educativa,

invertir en buenos directivos es central en cualquier colegio.

La palabra liderazgo proviene del verbo to lead, el que hace referencia a “conducir”, en su origen conducir hombres a la batalla o conducirlos a la conquista de un territorio. Por eso que el liderazgo es el arte de conducir a otros seres humanos, llevarlos a algún lado. Para los autores ese lado, más que un lugar es un tiempo, el futuro, por lo que el liderazgo debe entenderse como el “arte de conducir al futuro” y los líderes son personas competentes en dicho arte.

Es interesante este tema del futuro. Hace tiempo atrás participé de un curso con la coach Elena Espinal de diseño de futuro. Publique un post sobre esto. El futuro por definición es algo que no existe, es algo que diseñamos en el presente a partir de las acciones que realizamos, por eso el futuro también es un lugar al que queremos llegar en algún momento a partir de las acciones que realizamos.

El futuro surge de las conversaciones que llevamos a cabo los seres humanos, ya sean las conversaciones privadas que tenemos con nosotros mismos o las conversaciones públicas que desarrollamos con otros. Un buen ejemplo es cuando nos sentamos en familia y hablamos de las vacaciones. Alguien dice “vayamos a tal o cual parte” y otro dice “si es una buena idea” y la mamá señala que está de acuerdo pero tiene que evaluar cuánto

cuesta y entonces el papá se acuerda de unos ahorros que tiene para dicha actividad. Se puede decir que el viaje o las vacaciones ya han comenzado, sólo al conversar de ellas. Luego se compraran pasajes, se reservará un lugar donde alojar, se conversará con conocidos si han estado en el lugar elegido, etc. Puras conversaciones.

Por eso que futuro y conversaciones se conectan de manera importante y llevan a mirar el liderazgo de otra manera, ya que el liderazgo no tiene que ver con el poder, sino que tiene que ver con el diseño y gestión de conversaciones, las que, según los autores, siguiendo a Humberto Maturana son una trenza entre lenguaje y emociones. Yo le llamo a este enfoque, modelo conversacional del liderazgo, idea que en ningún caso es mía, sino que surge de autores como el señalado Maturana, Flores, Echeverría, Olalla y muchos más.

A partir de estas ideas básicas, Rojas y Gaspar proponen una distinción entre liderazgo histórico e institucional, buscando los elementos que caracterizan a cualquier líder, para proponer un modelo de liderazgo. Cuando se habla de liderazgo histórico se habla de “hombres o mujeres que cambiaron el curso de sus sociedades conduciéndolas a un futuro diferente del que habrían tenido de no mediar su existencia”. En cambio, liderazgo organizacional o institucional, se trata de “personas que conducen organizaciones hacia el futuro, aunque sin pre-

tender cambiar la historia de las sociedades, más bien un liderazgo específico a dichas organizaciones”.

Qué tienen estos liderazgos históricos, aplicados también al liderazgo institucional. A juicio de los autores, cuatro rasgos:

(1) Conexión genuina con el dolor o frustración de una comunidad.

(2) La elaboración de una interpretación que explica y da sentido a esos sentimientos negativos, que le hace sentido a esa comunidad.

(3) Ofrecen, abren o traen ante los ojos de la comunidad un mundo futuro en el que el dolor y la frustración serán superados. Esta oferta de “mundo” trae aquí y ahora un estado emocional que mueve, que impulsa a la acción.

(4) Ofrecen para el presente, no el mundo al que llegarán, son que algo diferente (sacrificio, esfuerzo, entrega) pero que vale la pena (ya que le da sentido a la vida).

Ofrecen muchos ejemplos de liderazgo según estas premisas, considerando a Gandhi o al mismo Hitler, ya que construir una interpretación poderosa que dé cuenta del dolor o sufrimiento de una comunidad y que la movilice

emocionalmente para avanzar hacia un futuro distinto es lo característico del liderazgo.

A partir de estas ideas reflexionan respecto del lenguaje y las emociones. Llevado al ámbito de la educación, como directivos escolares, preocupados del aprendizaje de los niños, declaran que esto es central, que es crítico trabajar para que ello ocurra y cómo coordinan la acción para que ello suceda. Como de algún modo replican lo dicho en los párrafos anteriores: conexión con el dolor o frustración, elaboración de una interpretación, oferta de un mundo posible, oferta de trabajo.

Basado en las distinciones de la ontología del lenguaje, describen de manera detallada el modelo aplicado al liderazgo, explicando las distinciones lingüísticas (declaraciones, juicios, afirmaciones, peticiones, ofertas y promesas), así como la distinción entre emociones y estados de ánimo, señalando que los líderes son diestros en observar conversaciones y a partir de ello trabajar para que la escuela produzca cambios.

La principal observación que tengo respecto de trabajos como este es que no diferencia dirección de liderazgo, asumiendo que o son lo mismo líderes que directivos o asumiendo que por el sólo hecho de ser directivo se tiene liderazgo. Estoy más de acuerdo con Peter Senge, cuando habla de liderazgo en su libro *“La Danza del cambio”* diciendo que “en el mundo de las organizaciones se suele entender que líder es sinónimo de altos di-

rectivos, lo que implica dos problemas: (1) los que no están en una posición de alta dirección no son líderes y (2) nos deja sin una definición de liderazgo, pues si es una posición en la jerarquía, no hay una definición independiente de liderazgo”.

De más está decir que directivo no es igual a líder. Pues hay directivos que no son líderes y líderes que no son directivos. El liderazgo no tiene que ver con un nombramiento o una posición en la estructura sino que con la autoridad que otros nos dan otros para conducirlos. Creo que esta distinción no es trivial pues cuando se busca educar o entrenar a directivos debiéramos hablar más de habilidades directivas más que de liderazgo.

No obstante esta observación, en la que soy muy repetitivo de los distintos modelos de liderazgo, me gusta mucho mirar el liderazgo como un fenómeno conversacional y utilizar la ontología del lenguaje para mirar los fenómenos organizacionales.

“Perspectiva ontológica del liderazgo” Jim Selman

Jim Selman propone una perspectiva ontológica del liderazgo y el cambio en organizaciones, basada en los trabajos de Fernando Flores, perspectiva que siempre he echado de menos en otros autores del modelo como el mismo Echeverría, al que reconozco un enorme valor al sistematizar dichos trabajos pero critico su falta de mirada organizacional que es la que dio origen al enfoque ontológico de la mano de Flores. Por esto mismo encuentro valioso el trabajo de Jim Selman que rescata, sistematiza y aplica los conceptos ontológicos al mundo organizacional.

En su libro *Liderazgo* presenta un compendio de los fundamentos teóricos del modelo ontológico, señalando la mirada de Heidegger al respecto. Destaca que los seres humanos nunca funcionamos con una realidad fija sino que lo hacemos dentro de un mundo que es función de nuestras experiencias pasadas, lo que nos lleva a ver el mundo en términos de interpretaciones.

Destaca las tres propuestas ontológicas, que conecta luego al fenómeno del liderazgo y al del cambio organizacional. Estas propuestas son:

1.- La conducta humana es una función de cómo vemos el mundo. Los seres humanos desarrollamos una interpretación del mundo a partir de nuestra historia per-

sonal y nuestras distinciones. Este modo de ver el mundo nos lleva a creer que ciertas cosas son posibles y otras no.

2.- Nuestra visión del mundo es una función de nuestros compromisos. Siempre tenemos algunas elecciones acerca de lo que sucede en el mundo a partir de nuestras interpretaciones y esas elecciones cuando se vuelven conscientes y articuladas se transforman en compromisos, no así cuando no nos detenemos a evaluarlas en cuyo caso, devienen en obligaciones (compromisos de los que no somos conscientes). De manera permanente estamos generando compromisos y una interpretación se distingue de otra por el compromiso que genera. El principal quehacer de un gerente es hacer, mantener, compartir, evocar y coordinar compromisos.

3.- Las organizaciones son redes de relaciones y compromisos. Las organizaciones se componen de relaciones (las relaciones son redes de conversaciones y acciones entre seres humanos), que intentan hacerse cargo de las necesidades de cada uno. Lo anterior se hace por medio de la coordinación de acciones para lograr algo que no se puede lograr individualmente. Cuando se mira el trabajo de esta manera, se abre la posibilidad de cambiar nuestra situación cambiando nuestras conversaciones.

Creo que el poder de estos tres principios ontológicos radica en cuestionar la idea que vivimos en un mundo

fijo, establecido, inmodificable y que siempre cabe la posibilidad de mirar de otra manera con más o nuevas posibilidades en la vida a partir de abrir conversaciones con una disposición a escuchar y dejarse impactar por otras perspectivas.

Para Selman, desde el enfoque ontológico, mirar el liderazgo es mirar: futuro, responsabilidad, compromisos, observador – acción – resultados, lenguaje.

El futuro. El futuro no es algo que ocurra allá afuera, un problema por resolver o una realidad fija o establecida. El futuro es siempre una posibilidad que se materializa a partir de las acciones colectivas o individuales que llevamos (o dejamos de llevar) a cabo. Si no hacemos nada el futuro no es más que una prolongación del presente o el resultado de lo que otros hagan. En cambio, si hacemos algo, puede haber muchos futuros posibles. La acción del liderazgo es **declarar** un futuro posible, declararse responsable y comprometerse con las acciones para que dicho futuro suceda responsablemente.

El concepto ontológico de actos de habla, señalado originalmente por Flores, a partir de los trabajos de Austin y Searle propone que el lenguaje no sólo describe el mundo sino que lo genera. Este concepto generativo es el que se encuentra detrás de la mirada del liderazgo como acto declarativo ya que cuando alguien, el líder, propone un futuro y es escuchado como posibilidad por

otros hace que ocurran cosas que de otro modo no ocurrirían.

Responsabilidad. Lo anterior sólo sucede cuando alguien se responsabiliza. Responsabilizarse tiene que ver con una “manera de pararse en el mundo”. Responsabilidad dice Selman, es la habilidad para responder, de manera tal que hacemos un compromiso “que no se subordina a las circunstancias o al deseo convencional de lo que es o no posible”.

Esta responsabilidad, este “hacerse cargo”, es lo que distingue a los líderes, ya que puede ocurrir que aquello de lo que se hacen cargo no lo hayan provocado ellos o no hayan tenido ninguna relación con aquello, sin embargo al hacerse responsables asumen que modificarlo es valioso para la comunidad o para el mundo y están dispuestos a trabajar en ello.

A mí me sorprende mucha gente que, desde el *locus* externo, no se hace responsable ni siquiera de los compromisos adquiridos. Personas que agendan reuniones y no llegan y ni siquiera avisan. Personas que no cumplen con algo y le “echan la culpa al empedrado” como se dice en Chile. Personas que promete con sinceridad “te voy a llamar” y ello no ocurre nunca. En esta misma línea no deja de llamarme la atención como muchas personas se quejan del sistema y no hacen nada por contribuir a cambiarlo o exigen sin contribuir. El mejor ejemplo de estos días en nuestro país, la gente quejándose de

la congestión de tránsito en la carretera, congestión que las mismas personas que se quejan han contribuido a generar y de la cual forma parte.

Compromiso. La responsabilidad tiene fuerte relación con el compromiso, pues quien se hace responsable entonces se compromete por realizar algunas acciones que llevan a un futuro distinto. El compromiso es parte esencial del modelo ontológico, a tal punto que Selman en su libro le dedica un capítulo completo. De manera sucinta se puede señalar que un compromiso es una acción que realizamos en el lenguaje, la acción característica de los seres humanos (el único animal del planeta que hace compromisos), donde, conversacionalmente, se crea un futuro que antes no existía, al declarar condiciones de satisfacción que de ser cumplidas transforman la realidad.

El ser humano es el único animal que promete. Hacemos compromisos a cada rato y todo el tiempo sin darnos cuenta del poder que estos tienen en delinear nuestra efectividad y nuestra identidad. Los líderes en las organizaciones realizan compromisos en nombre personal y en nombre de la organización y muchas veces no visualizan el alcance que estos tienen. Por eso Selman insiste en la conexión crucial que tiene el liderazgo con los compromisos.

Selman hace una interesante reflexión respecto de cómo los latinos nos tomamos los compromisos, como algo

que depende del estado de ánimo o como una manifestación de deseo más que de voluntad de hacer que las cosas sucedan, por lo que no es extraño que comprometerse sea un acto poco poderoso en estas latitudes.

Acciones. Cambiar el futuro implica realizar acciones diferentes. El futuro surge de las acciones que hemos realizado en el pasado, por ello “es obvio” que es necesario realizar acciones distintas cuando no estamos satisfechos con el presente y deseamos un futuro distinto, no la mera prolongación de lo actual.

A mí este punto me parece cada vez más valioso. Cuántas veces nos quedamos “pegados” realizando lo mismo esperando resultados distintos. Muchas veces no sabemos qué acción distinta realizar para tener resultados diferentes, por lo que es necesario probar, pedir ayuda, mirar modelos o tomarse un tiempo de reflexión para dejar de hacer lo mismo. Esto que a nivel personal ya es curioso, a nivel organizacional es una práctica habitual, la empresa sabe que lo que hace no le sirve y... sigue haciendo lo mismo.

Interpretaciones. “Todos actuamos con nuestras mejores habilidades según la manera en que observamos nuestras circunstancias y estas observaciones son una función de nuestros discursos históricos, de cómo es el mundo para nosotros y lo que cada uno cree que es posible”. Como las acciones se fundan en las interpretaciones, suele ocurrir que el futuro no cambia ya que no

tenemos una interpretación distinta. Por ello, si queremos un futuro diferente, tenemos que tener interpretaciones nuevas, “fuera de la caja”, desafiando las suposiciones básicas acerca de la realidad, de la identidad, de lo que es posible.

A mi entender, desde la perspectiva del coaching la pregunta que hay que hacerle a todo líder es con qué interpretaciones está comprometido y cómo ellas le permiten o le dificultan cambiar sus resultados. Posiblemente, en el segundo caso, está comprometido con interpretaciones poco poderosas, limitadas, anticuadas, poco útiles, inmovilizantes, etc. Además muchas de estas interpretaciones son de naturaleza cultural por lo que además de lo anterior son invisibles, parecen el modo que el mundo es no más. Por ello hacerse consciente de las interpretaciones que un líder tiene y mirarlas solo como aquello, como interpretaciones posibles, abre una enorme gama de posibilidades.

A juicio del autor, tres interpretaciones limitan el liderazgo poderoso: la noción que se necesita una posición o poder para hacer una diferencia (de hecho está lleno de personas que corrieron el riesgo de movilizar a otros sin tener ningún poder, asumiendo las consecuencias de hacerse responsables), la idea que los líderes son personas especiales con alguna capacidad innata (de hecho es un fenómeno lingüístico y social que ocurre en un contexto de relaciones, de coordinación de acción y prácticas de una comunidad) y la idea que hay que esperar a un gran

líder que llegue a ocupar el vacío (idea de liderazgo heroico, que no es así ya que todos tenemos la posibilidad de hacer algo distinto).

La conexión acción e interpretación lleva a una conclusión importante. Los líderes hacen acciones irrazonables, que salen de los esquemas habituales ya que si siguen haciendo más de lo mismo, basado en las mismas interpretaciones del *statu quo*, seguirá ocurriendo lo mismo, nada nuevo, ningún futuro distinto. Esto me recuerda haberle escuchado a mi amigo Marco Ortiz hablar de objetivos descalzados, de proponerse resultados impensados que al principio parecen “locos” y que luego, al cambiar el *statu quo*, parecen muy razonables.

Voy a trabajar en otro post, basado en Selman, para reflexionar sobre la concepción de organizaciones, de modo que el liderazgo ontológico se entienda en el marco de dicha interpretación.

“La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación”

Rafael Echeverría

A un alumno le sugería hace algunos días, que leyera este libro de Rafael Echeverría donde argumenta de un modo muy interesante acerca del trabajo en esta época, cada vez más conversacional y menos de “mover cosas”, sobre todo acerca del rol gerencial, un rol conversacional y poco de “mando y control”.

El libro se divide en dos partes, la primera describe la transformación de la empresa y el cambio de “jefe capataz” a “jefe coach”, la segunda sobre la confianza, tema sobre la que hablaremos en otro post.

A mi entender cuando Fernando Flores inventa el “diseño ontológico” (ver los libros *“Inventando la empresa del siglo XXI”* y *“Creando organizaciones para el futuro”*) lo hace claramente desde una mirada organizacional, hablando de la oficina del futuro y de las acciones conversacionales como materia prima para generar mejores procesos de trabajo y mejores resultados.

Por alguna razón los seguidores de Flores, en particular Rafael Echeverría y Julio Olalla se enfocan mucho más en el “Life Coaching” y con ello pierden el enfoque hacia el mundo organizacional y las conversaciones que en dicho lugar se dan. No sé si mi interpretación es muy básica, pero a mi entender tiene que ver con las profe-

siones de base. Flores es ingeniero, Olalla es abogado y Echeverría sociólogo; estos dos últimos más lejos por pura formación profesional del mundo organizacional. Flores ha evolucionado mucho acerca de su concepción de empresa de aquellos años y, si bien es una figura controvertida, es valorable su mirada.

Creo que con este libro Echeverría se reconcilia, en parte, con la deuda que tiene hacia el mundo organizacional, honrando a Peter Drucker y el tremendo trabajo que este autor realiza para entender la empresa actual y sus desafíos.

Plantea Echeverría que la empresa clásica, inventada en la época industrial por Taylor está en proceso de desaparecer, sobre todo al decaer el estilo de liderazgo de “mando y control”, tan propicio para la organización basada en trabajo manual, pero tan lejana para la organización basada en conocimiento.

El estilo “mando y control” consistía en ordenarle al trabajador exactamente lo que tenía que hacer y controlar su estricto cumplimiento. Este estilo pone “techo” al rendimiento del trabajador y se basa en una emocionalidad característica: miedo, miedo a las consecuencias de no cumplir.

Están ocurriendo muchas cosas que demandan una nueva adaptación de la empresa: necesidad de rapidez en la toma de decisiones, nuevas tecnologías de información

y comunicación, globalización, aumento de competitividad, aceleración de procesos de cambio. En este entorno la empresa tradicional, lenta, burocrática, jerárquica, estable y, sobre todo pensada en trabajo manual, no tiene cómo sobrevivir. Y, el gerente que sigue trabajando bajo un modelo de “mando y control” también le queda poca vida, no porque ese estilo en ocasiones no funcione, sino porque está desacoplado del mundo actual.

En su libro presente un valioso cuadro para diferenciar la empresa tradicional de la empresa emergente:

| Crterios | Empresa tradi- cional | Empresa emergente |
|--------------------------------|-----------------------------|---|
| Trabajo preponde- rante | Trabajo manual | Trabajo no manual |
| Fundamento del trabajo | Destreza fisica | La palabra |
| Clave de la pro- ductividad | Movimientos y tiempos | Competencias con- versacionales |
| Mecanismo de coordinación | Lnea de ensam- blaje | Rediseño de procesos (<i>workflow</i>) |
| Locus reflexivo | Localizado: el ingeniero | Difuso: practicante reflexivo |
| Mecanismo de regulación | “Mando y con- trol” | Autonomía responsa- ble |
| Carácter de la re- gulación | “Techo” | “Piso” |
| Emocionalidad de base | Miedo | Confianza |
| Perfil de autoridad | Capataz | <i>Coach</i> |
| Tipos de organiza- ción | Piramidal y je- rárquica | Horizontal y flexible |
| Criterio guía | Estandarización | Aprendizaje organi- zacional |

La empresa emergente se caracteriza por una nueva búsqueda de productividad, “productividad del conocimiento” la que ya no se basa en la capacidad física, sino que en el poder transformador de la palabra.

A propósito de este tema realiza una distinción entre trabajo creativo y trabajo repetitivo, poniendo énfasis en el primero, ya que el segundo también se puede basar en la palabra pero puede ser sustituido por programas informáticos.

Para argumentar la importancia del trabajo contingente e innovador, que agrega valor, Echeverría realiza una distinción entre tres dimensiones del trabajo: la tarea individual, las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo del aprendizaje. Integrando lo que ya ha dicho en otros lados, sostiene Echeverría que las conversaciones (lenguaje, cuerpo y emociones) son fundamentales para generar productividad en el trabajo del conocimiento, ya que la competencia conversacional genera mejoras en los tres niveles citados: tarea individual, coordinación, trabajo reflexivo.

Sobre la primera no tengo mucho que decir, más allá que es la concepción habitual que las personas tienen del trabajo, la tarea individual que se conecta con el trabajo de otros mediante un flujo de procesos, sin mayor concepción sistémica.

Sobre la segunda es innegable la importancia que tiene aprender a pedir, ofrecer, negociar y coordinar la acción para obtener resultados de vista a las inquietudes de un cliente interno o externo. Este trabajo de coordinación es fundamental ya que individuos que trabajan bien de

manera individual pueden causar estragos al no coordinar de buen modo dichas tareas.

Sobre la tercera, cada vez es más importante en una óptica de mediano y largo plazo. ¿Qué hicimos bien?, ¿qué tenemos que aprender?, ¿qué errores cometimos y cómo modificamos los procesos para hacerlo distinto?, no se trata de aprendizaje individual sino que de aprendizaje colectivo, centrado en el futuro. Aquí, muchas empresas están al debe, ya que coordinan bien su trabajo pero reflexionan poco, primando lo urgente por sobre lo importante.

A mí en particular me gusta cada vez más desafiar a mis clientes a mirar su trabajo de un modo conversacional. Con quien coordina la acción, con quien conversa reiteradamente, con quién tiene conversaciones valiosas y profundas, con quién necesita conversar. Ahí está la clave de la productividad y del trabajo gerencial.

Sin ir más lejos hoy realizaba coaching al Gerente General de una empresa y “conversábamos” de cuan conversacional era su trabajo, con cuántas personas hablaba, como motivaba, como retroalimentaba, y en definitiva, como gestionaba su agenda y sus redes, sólo hablando con muchas personas.

En nuestra concepción más antigua del trabajo, probablemente conversar era pura pérdida de tiempo, actividades marginales sin valor. Hoy son fundamentales y

gerente que no sepa conversar no será capaz de lograr sus objetivos y propósitos.

El gerente al que cito tenía la idea que no es muy buen conversador porque habla poco. Le mostré cuan equivocado estaba ya que conversar tiene dos lados, hablar y escuchar, y en lo segundo él es muy bueno. Por ello, cabe destacar también lo novedoso que resulta la “mirada conversacional”, al enfocarse no sólo en lo que decimos sino que también en cómo escuchamos y en este tema en particular, existe un amplio trecho de aprendizaje para todos.

Concluye Echeverría la primera parte del libro caracterizando al nuevo gerente que emerge, el gerente coach. Lo encuentro pretencioso pero bien inspirado para describir el conjunto de nuevas competencias conversacionales que requiere un líder en la actualidad.

“La diferencia entre líderes y gerentes” John Kotter

En su libro “*La verdadera labor de un líder*”, Kotter dedica un capítulo completo a distinguir liderazgo de gerencia. Me parece bueno hacer la distinción ya que habitualmente en el ámbito organizacional se suelen tratar como sinónimos, lo que lleva a más de alguna confusión.

He hablado de este tema en un post anterior donde he mostrado que la gerencia o jefatura es una posición en la estructura organizacional, de arriba hacia abajo y el liderazgo, en cambio, ocurre de manera espontánea en los grupos, de abajo hacia arriba y tiene que ver con el fenómeno de “autoridad”, “influencia” o “visión”.

Me gusta la perspectiva de Kotter. A juicio de este autor, liderar tiene que ver con **manejar el cambio**. Vivimos actualmente en entornos de negocios más competitivos y volátiles, por lo que cuanto más cambio haya, más liderazgo hace falta.

Sostiene el autor que gerenciar es **manejar la complejidad**, la gerencia surge con las grandes organizaciones del siglo 20, las que sin una buena gerencia tienden a anarquizarse, hasta el punto de poner en peligro su propia existencia, por ello, una buena dirección brinda cierto grado de orden y coherencia a dimensiones claves

como la calidad y el rendimiento económico de los productos.

Plantea Kotter que manejar el cambio y manejar la complejidad, definen las actividades características de la gerencia y del liderazgo. Cada sistema de acción implica (1) decidir qué es lo que hay que hacer, (2) llevar a cabo el plan por medio de la creación de redes de gente y relaciones que puedan realizar una agenda y (3) asegurarse de que esas personas hacen realmente el trabajo. Cada quien (gerente o líder) lleva a cabo esas tres tareas de diferente manera.

He creado una tabla, donde se propone la actividad característica y como la enfrenta el liderazgo y la gerencia:

| | Liderazgo | Gerencia |
|-----------------------------|--|---|
| Qué es lo que hay que hacer | Señalamiento de un rumbo: desarrollando una visión del futuro. | Planeando y presupuestando: fijando metas futuras, señalando pasos detallados para lograr esas metas y reservando los recursos necesarios para llevar a cabo esos planes. |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| Capacidad para llevar a cabo el plan | Alinear gente: comunicar el nuevo rumbo a aquellos que puedan armar coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla. | Mediante la organización y el nombramiento del personal: creando una estructura corporativa y unos empleos para alcanzar lo que el plan requiere, colocando en los cargos a individuos idóneos, haciéndolos partícipes del plan, delegando responsabilidades para llevarlo a cabo y diseñando sistemas para inspeccionar y verificar la implementación del plan. |
| Asegurar el cumplimiento del plan. | Motivar e inspirar, a pesar de los obstáculos que surjan, mantener a la gente moviéndose en la dirección correcta apelando a necesidades, valores y emociones humanas, que son comunes a todos los seres humanos pero que generalmente no se aprovechan. | Controlar y resolver problemas: confrontando los resultados con detalles del plan, mediante informes, reuniones y otros instrumentos, identificando desviaciones y luego planeando y organizando para resolver problemas. |

Visto cada uno por separado:

Señalar un rumbo v/s Planear y presupuestar: No es lo mismo establecer el rumbo que planear. La planeación es un proceso gerencial, deductivo, destinado a producir resultados en un orden determinado, no cam-

bios. Señalar un rumbo es algo más inductivo, se reúnen datos y se busca en ellos modelos, vínculos y eslabones que puedan explicar las cosas, el señalamiento de rumbo no se traduce en planes sino que en visión y estrategias, que describen lo que un negocio, una tecnología o una cultura deberían llegar a ser a largo plazo. Planeación y señalamiento de rumbo son actividades complementarias, no rivales y no tienen que confundirse.

Me gusta la distinción, ya que señalar el rumbo tiene que ver fuertemente con pensamiento divergente, con soñar, con imaginar e incluso puede que no tenga que ver con datos cuantitativos. Encuentro que muchas organizaciones planifican o presupuestan con mucha rigurosidad pero les cuesta soñar. Incluso, muchas veces, cuando se cuenta con una visión, esta no ha sido soñada, no se encuentra compartida y es más bien “para cumplir”. Creo que esto pasa especialmente en las Escuelas de negocios, mucho pensamiento convergente, muchas habilidades técnicas y poco sueño e imaginación por lo que no es raro que no formen emprendedores y sólo formen “administradores”.

Alinear gente v/s organizar y nombrar personal: Cuando los gerentes organizan a la gente lo hacen para establecer sistemas capaces de poner en práctica un plan tan precisa y eficazmente como sea posible. Esto requiere tomar decisiones sobre diseño de la estructura organizacional, diseño de cargos, perfiles y relaciones entre

esos cargos. En cambio, alinear gente es otra cosa, es más bien un desafío comunicativo que un problema de diseño. Implica hablar con la gente, en muchos lugares de la organización o fuera de ella, requiere credibilidad de parte de quienes comunican el mensaje y, además, de alguna u otra forma, implica delegar poder, lo que no ocurre cuando sólo se organiza a la gente.

Ya planteaba Mintzberg las partes de la estructura organizacional y los mecanismos de coordinación dentro de una empresa. Diseñar es una actividad crucial para que una empresa coordine la acción y las personas sepan que es lo que tienen que hacer y con quien tienen que ponerse de acuerdo para ello. Sin embargo, bien lo plantea Kotter, otra cosa es “alinear”, que tiene mucho más que ver con el compromiso, con el corazón. Ello no se consigue realizando una lectura detallada de la descripción del cargo, sino que entendiendo para qué se hace lo que tiene que hacerse, y adquiriendo un vínculo o relación con la organización. Por ello no es trivial que una de las razones fundamentales por las que la gente abandona organizaciones es por la mala relación con el jefe directo, no le cree, se siente maltratada, no percibe reconocimiento.

Motivar a la gente v/s controlar y resolver problemas: Para la gerencia, el mecanismo fundamental de control es comparar de manera sistemática el plan v/s lo efectuado e introducir correcciones en las desviaciones, de modo que todo sea normal, predecible, incluso

“fome”. En cambio las acciones de motivación, propias del liderazgo, implican energizar a la gente, no empujándola en la dirección correcta como hacen los mecanismos de control, son que satisfaciendo las necesidades básicas de alcanzar objetivos, sensación de pertenencia, reconocimiento, autoestima, de control de la propia vida y de poder vivir conforme a los propios ideales.

Me parece propicia la distinción. Ya decía Nietzsche que “quién tiene un para que soporta cualquier como” No se puede sólo pedir a los miembros de la organización que se subordinen por control, también se requiere que se comprometan porque ven valor a lo que hacen.

Kotter sostiene que las organizaciones requieren ambas prácticas; liderazgo y gerencia y que actualmente, al menos las empresas norteamericanas, están sobregeneradas y sublideradas, ya que tienen exceso de planificación, exceso de diseño y exceso de control, faltándoles por lo tanto, visión, alineamiento y motivación.

Sostiene el autor que mientras más caracterice el cambio al medio empresarial más liderazgo se requerirá y por ello los líderes deben estimular a otros a que también funcionen como tales. Esto lleva a que mucha gente actúe como líder a lo largo de la jerarquía, lo que puede generar que dichos líderes entren en pugna, lo que implica la necesidad de coordinar a dichos líderes.

¿Cómo se coordinan líderes que realizan actividades tan diferentes?, por medio de una sólida estructura de relaciones informales. Como ello suele ser poco habitual en las organizaciones, una de las iniciativas más importantes de liderazgo significativo es crear buenas y extensas redes informales al interior de las empresas.

He hablado varias veces en mi blog acerca de la importancia de las conversaciones en las empresas. Cada vez estoy más convencido de ello, cómo las conversaciones a todo nivel generan alineamiento y generan que las personas se conecten. Por ello más que castigarlas o desincentivarlas se requiere la creación continua de espacios de conversación, intencionados, para que las personas opinen, den ideas, creen nuevos procesos y, sobre todo, se vinculen. Ello permite en el futuro llamar a alguien y saber quién es, acordarse de que se conversó en un café en la mitad de un curso, proponer ayuda, pedir colaboración. Suele no ser lo habitual ya que muchas veces las conversaciones se ven como pérdida de tiempo y no se alcanza a comprender el enorme impacto que pueden tener, no inmediato, sino que en el futuro.

Una de las tentaciones de artículos como el de Kotter es valorar una actividad y menospreciar a la otra. Ambas son cruciales para una organización, necesitamos mejores líderes y necesitamos mejores gerentes. Por eso creo que una de las maneras de mirar el coaching con ejecutivos y líderes es asumir que necesitan ambas y si algu-

na está descompensada respecto de la otra, hay que mirar esa descompensación y generar mayores equilibrios.

“El mejor jefe que he tenido” Kouzes y Posner

Más de alguna vez me ha pasado que me hago alguna pregunta o alguna reflexión y me encuentro con algún autor y digo, bah, si esto que está escribiendo yo ya lo había pensado. Y eso me pasó con Kouzes y Posner y su libro *“El desafío del liderazgo”* y luego con *“Credibilidad”*.

Me ha tocado trabajar con mucha gente en distintas organizaciones, con funcionarios del sector público, con gente del sector salud y educación, con personal de empresas privadas. Asimismo, por mi propia experiencia laboral he tenido distintos jefes. La gente siempre cuenta anécdotas, de los buenos y malos jefes que ha tenido. A veces aprovechan de “pelar” a los jefes, con la expectativa que el consultor hará algo para aliviarles de su jefe problemático. También me toca mucho trabajar con jefatura en todos lados y veo las incompetencias que algunos tienen y, mucha veces, la tremenda motivación y esfuerzo que otros ponen por hacer bien su trabajo y además liderar a otros.

Producto de estas experiencias siempre me ha llamado la atención que las personas destacan cualidades como la honestidad, la responsabilidad, que sepa escuchar, que no se descontrola en situaciones de stress, que sea justo, que sea respetuoso, que tenga claro para donde va y otras en la misma línea. Lo que más me sorprende es

que los temas “técnicos” o no aparecen o aparecen al final de la lista.

A veces invierto la pregunta y consulto por las características de los malos jefes que han tenido y de igual forma las personas destacan que fuera poco respetuoso, que fuera “barrero”, que favoreciera a sus amigos, que fuera incorrecto éticamente, que se “robara las ideas” de su equipo, que fuera mala persona. También las personas destacan muchas veces que fuera incompetente o inepto en sus cualidades profesionales. Me acuerdo de una abogada que se quejaba que su jefe, que tenía muy pocas nociones de derecho, le daba instrucciones de cómo actuar ante los tribunales y luego ella se decía a sí misma, lo valioso que sería que le preguntara que sugería hacer en vez de imponerle instrucciones que no tenían ningún sentido.

Y me encuentro a Kouzes y Posner que hacen una investigación con miles de personas, a quienes les preguntan ¿Qué valores (rasgos personales o características) busca y rasgos admira en sus superiores? Y encuentran que sus encuestados contestan que son: honestos, progresistas, inspiradores, competentes, justos, que brindan apoyo, liberales, inteligentes, francos, cumplidores, intrépidos, cooperadores, imaginativos, atentos, etc.

Los autores se concentran en las primeras y las caracterizan con mayor profundidad. La honestidad es la cualidad que más aparece en todas las investigaciones con-

sistentemente. Dicen, “queda claro que para que estemos dispuestos a seguir a alguien, ya sea en la batalla o en la sala de sesiones, en las aulas o en el gimnasio en la principal oficina o en la tienda, primero procuramos asegurarnos que esa persona es digna de confianza”. Esto se relaciona entonces con que sea veraz, confiable, de principios. Esto se evalúa en la conducta de las personas, no sólo en sus palabras. Es la coherencia entre las palabras y los actos lo que la gente mira y le sirve para juzgar si el líder es confiable o no.

Tengo que reconocer que me gustó esto de la honestidad, o credibilidad como le llaman más adelante en su segundo libro. Los seres humanos siempre tenemos discurso y acción y muchas veces estos dos planos de la acción no coinciden. Es más, creo que en muchos casos es como si fueran conjuntos disjuntos. Pues bien eso es lo que miramos permanentemente y cuando no coinciden o se alejan mucho, la credibilidad baja. Aquí me parece crucial mirarse a uno mismo también y no perder la autocrítica, ya que nadie está exento de este tema, lo que es un llamado a alejarse de la arrogancia.

La segunda característica me costó entenderla, ser progresista. En algunas traducciones le llaman ser visionario, en el sentido de tener una visualización del futuro, de donde quieren llegar y movilizar a toda la organización hacia dicha visión. Aquí Kouzes y Posner se acercan a los trabajos de Peter Senge, quien dice que la visión provoca “tensión creativa” en el sentido que tener

una imagen nítida y clara del futuro al que queremos llegar y compararlo con el presente en el que estamos ahora genera movilización, nos impulsa a movernos del hoy al futuro para acercarnos lo más posible a él.

En relación a la inspiración, se parece a lo que Bass y Avolio llaman respecto del liderazgo transformacional liderazgo inspirador, ser capaces de generar en los seguidores el deseo de seguir, servir como motivador, lograr que las personas sientan que pueden dar lo mejor de sí. Creo que aquí está el valor del ejemplo, como aquellas personas que se esfuerzan por cumplir lo que predicán generan en los demás el deseo de seguirlas, al resultar “inspiradoras” y motivadoras.

Y, en relación al ser competente. Interpreto que el líder no tiene que ser siempre el hombre mas competente de la organización ni estar en la primera línea del mundo de los expertos, pero tampoco tiene que ser incompetente y no tener ninguna idea del negocio. A veces en el mundo de las competencias se exagera tanto la idea de las competencias blandas o transversales como si diera lo mismo que un líder sepa o no del negocio y no da lo mismo que sepa o no sepa. Un líder no tiene que saberse todas pero tiene que saber. A la gente le gusta que el líder sepa y sea competente. Esto me recuerda el trabajo de Sveiby, donde destaca que muchas veces los líderes son expertos en declive, más viejos, o menos dotados, pero expertos de igual forma, legítimos para los expertos más jóvenes y diestros.

A partir de ello señalan los cinco compromisos que deben asumir los líderes: desafiar el proceso, inspirar visión compartida, habilitar a otros para actuar, servir de modelo y brindar aliento. He hablado en otros posts de dar el ejemplo y de brindar aliento.

Me parece interesante la perspectiva de estos autores y cómo conversa con otros enfoques del liderazgo. Tengo por estos días que hacer clases en la Universidad de La Serena, en el magister de liderazgo y comunicación, donde me propongo mostrar a mis alumnos esta mirada y dialogar sobre el tema.

Liderazgo: Dar el ejemplo

Hace un tiempo, me correspondió participar en un taller sobre “*Herramientas de influencia*” dictado por Alejandro Matamala, taller enfocado en el desarrollo de habilidades de liderazgo.

En este taller, Alejandro hace un ejercicio muy bonito que quiero traer a colación. Espero no se enoje conmigo por contar públicamente la actividad que realiza. Pide a los participantes que se pongan de pie y hagan un círculo. Luego les indica que levanten las manos, abran los dedos al máximo y todos griten “júntense dedos”... lo que se repite varias veces. Él, al centro del círculo, hace exactamente lo mismo. Después de varias repeticiones, pregunta, ¿Qué pasa que nadie ha juntado los dedos?. Hay varios comentarios y entonces, hace algo que siempre que lo veo lo encuentro mágico. Extiende los brazos, repite la consigna “júntense dedos”, pero esta vez agrega algo, él da el ejemplo y los junta... y entonces, todos lo imitan juntando sus dedos. Alejandro concluye con esta reflexión: La gente escucha las palabras, pero imita la acción.

En uno de los talleres que me correspondió participar, Orlando, jefe en el norte, dijo algo así como “tus acciones hablan tan fuerte, que no puedo escuchar lo que dices”, buena conclusión también de cómo lo que hago habla tan claramente, que para qué voy a escuchar tus bonitas palabras.

En las organizaciones estamos llenos de consignas y “frases para el bronce”, sobre todo de parte de los líderes, “aquí valoramos a la gente”, “para mí lo más importante es la comunicación franca”, “a mí me gusta trabajar con las puertas abiertas”. Me acuerdo de una experiencia que tuve en una organización, en que un directivo me dio un buen discurso acerca de que a él le parecía importante que los colaboradores le dijeran lo que pensaban de él honestamente, que eso era una oportunidad para mejorar y luego me pidió que le dijera cómo lo veía. Tuve la mala ocurrencia de ser “honesto” y decirle cómo lo veía y no me habló más.

En las empresas se gastan enormes recursos en programas y proyectos sobre liderazgo y formación de jefaturas, pero si estos no van acompañados de cambios en la acción, sus resultados son mediocres. Incluso, la gente comienza a preguntarse para qué se gasta tanto dinero en esos programas si no se ven cambios simples, como saludar, como tratar con respeto, como cumplir los compromisos.

Esto me hace pensar también que el departamento de recursos humanos tiene que ser muy activo en este tema y tiene que ser el primero en dar el ejemplo realizando aquello que predica para el resto de la organización. Si la gente de recursos humanos transmite la importancia de hacer buenas reuniones y capacita a la organización en esto, RRHH debe ser el primero en hacer buenas

reuniones. Si los consultores transmitimos verbalmente la importancia de mostrar reconocimiento, debiéramos ser los primeros en dar reconocimiento a los demás. Si hablamos de trabajo colaborativo, debiéramos trabajar de esa manera. Y, qué lejos estamos que sea así en nuestras organizaciones.

Kouzes y Posner en su libro *“El desafío del liderazgo”* describen cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes consiguen resultados extraordinarios. Estas prácticas son: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a otros para actuar, brindar aliento y servir de modelo. Esta última tiene que ver con dar el ejemplo, el respeto se gana dando el ejemplo, para lo cual hay que actuar por convicciones más que por preferencia circunstanciales.

Recuerdo que una vez hice un taller de liderazgo en una compañía minera en La Serena y cuando hablaba de esto, todos se acordaban de una anécdota. Se había anunciado una lluvia intensa y había que tomar resguardos en la mina, cuidar las instalaciones y quedarse realizando algunas actividades excepcionales. El gerente, de manera enfática insistió en la importancia del compromiso y que los supervisores se debían quedar. Claro, cuál fue la sorpresa de todos, cuando ven que el gerente va en su camioneta raudo hacia La Serena, dejándolos a todos ellos arriba.

Hay un aspecto que tiene relación con el tema del ejemplo y es la ceguera. Somos seres humanos, nos equivocamos, se nos olvidan nuestras palabras, somos inconsistentes. Por lo que es muy probable que frecuentemente no coincida nuestro discurso y nuestra acción. Aquí está entonces el rol de un consultor o coach, quien puede “ayudarnos a mirar”, mostrarnos cuando estamos siendo inconsistentes, cuando lo que decimos no lo practicamos.

Esto que acabo de señalar requiere “humildad” de parte de todos, de parte de quien le muestra a otros sus inconsistencias, hacerlo de un modo “cariñoso”, cuidando al otro en su aprendizaje. También humildad de quien recibe la mirada para aceptar que hay espacio para aprender y mejorar.

Heifetz dice que todo líder debe diferenciar entre aliados y confidentes, estos últimos personas cercanas, que en el espacio privado escuchan las dificultades, aconsejan, ayudan a mirar y, desarrollan la confianza para decirle al líder lo que no le gusta escuchar o lo que no quiere ver. Aquí la consultoría y el coaching tienen un gran espacio.

“Liderazgo y credibilidad”, Kouzes y Posner

Tal vez un libro ya algo antiguo (el original es el año 1993), pero que no pierde actualidad por el tema que trae a colación, la credibilidad como variable fundamental del liderazgo.

Los autores definen el liderazgo como un fenómeno de **conducción**, las personas son llevadas de un lugar a otro, de un espacio a otro. En esta conducción las personas se hacen expectativas acerca de quienes las lideran y, también en muchos casos, se decepcionan cuando los líderes no están a la altura de dichas expectativas. Por ello el tema de la confianza que tienen los “poderdantes” en el líder es una variable fundamental.

Este concepto del liderazgo como conducción se repite con otros modelos y enfoques. Hace tiempo publiqué un post sobre liderazgo en educación, donde el autor exponía que la conducción no tenía que ver con un lugar sino que con un tiempo, al futuro, por lo que el liderazgo debía entenderse como el “arte de conducir al futuro”.

El liderazgo es una relación, una relación donde participan aquellos que deciden conducir y aquellos que deciden seguir. Para entender una relación hay que mirar ambos lados, cómo se conectan líderes con “poderdantes”.

Por ello, plantean Kouzes y Posner hay que hacerse algunas preguntas fundamentales: qué esperan los poderdantes de los líderes?, ¿Por qué la gente cree en algunos y no en otros?, ¿por qué siguen a algunos mientras rechazan a otros?, ¿qué conductas nutren la relación? El libro se enfoca en responder estas preguntas.

Una idea interesante señalada por los autores es la crisis de la jerarquía como modelo de coordinación. Señalan que este es el paradigma dominante en el mundo organizacional, organizado por categoría y autoridad. La jerarquía en su origen era una jerarquía de sacerdotes, por lo que en cierto sentido el manager moderno ha heredado ese status. La jerarquía resultó útil durante siglos para los logros humanos, conquistar al enemigo, construir ciudades, poblar el planeta, alimentar a la gente y crear empresas, sin embargo hoy ese paradigma ya no está sirviendo mucho.

Incluso el lenguaje refleja este modelo jerárquico, al hablar de jefes, subordinados y muchos otros términos más. Siguiendo la misma línea de los autores escribí hace ya varios años un post, a propósito del cambio presidencial que llamé “cambio de mando”, preguntándome a quien manda el presidente y sosteniendo que probablemente manden muy poco, más bien coordinan, negocian, conversan, persuaden y muchas otras acciones más de naturaleza conversacional. También escribí un post que llame “Dime las palabras que usas”, donde aludo a este mismo fenómeno.

Mucha gente se resiste a estos cambios de tiempos, sosteniendo aun modelos jerárquicos, bajo el argumento que quien elige a los jefes no son los seguidores, “ellos no votan por mí”. Es cierto, dicen Kouzes y Posner, sin embargo se hacen la pregunta, pero, ¿acaso la gente no vota por el líder cuando decide respecto de la energía que pone en el trabajo, la dedicación, la lealtad, el talento o las actitudes?

Esta reflexión de los autores me lleva a pensar en muchos procesos de capacitación en habilidades directivas que he participado donde la petición del cliente es muy simple, pero tiene de trasfondo este cambio de los tiempos. ¡que no traten a la gente a garabatos!, ¡que pidan las cosas por favor!, ¡que sean más amables!, ¡que cambien la forma, el trato! Y muchas otras peticiones similares que si se miran como petición son muy básicas aunque el trasfondo es mucho más complejo y refleja la necesidad de adecuar el modo de liderar a personas que son diferentes y a un contexto que ha cambiado significativamente.

Ahora mismo estoy llevando adelante un proceso de coaching ejecutivo, con una persona que desarrolla un fuerte liderazgo paternalista, que ha sido siempre muy exitosa, y que ahora se encuentra desajustada porque las personas con las que trabaja y la organización ya no valoran ese paternalismo y le demandan un estilo menos jerárquico, más colaborativo, más conversacional.

La lealtad del colaborador no es algo que se pueda exigir, es algo que la gente decide entregar a un líder que se lo ha ganado. Es una decisión que se basa en la percepción que el conductor es capaz de satisfacer sus necesidades. Por ello el liderazgo se basa en la satisfacción de necesidades e intereses mutuos.

A partir de ello se pregunta, al igual que en su libro “El desafío del liderazgo” ¿Qué es lo que esperan los “poderdantes” de sus líderes? Luego de señalar diversas investigaciones concluyen que son cuatro atributos: honestidad, progresismo (en el sentido de visión), inspiración y competencia.

A juicio de los autores, estos rasgos se pueden agrupar en un rasgo común que llaman CREDIBILIDAD. “La gente busca tener fe y confianza en los líderes como personas, queremos creer que su palabra es confiable, que tienen los conocimientos y las aptitudes necesarias para conducir y que están entusiasmados con la dirección en que nos encaminan. La credibilidad es el cimiento del liderazgo”

La credibilidad tiene que ver con la confianza y esta a su vez, tiene que ver con la honestidad, ser considerado íntegro, honesto y veraz. La honestidad se verifica en la historia por lo que está fuertemente relacionada con la reputación, por lo que se construye de a poco, ladrillo a ladrillo.

Otra idea importante que señalan es que el liderazgo puede hacer una diferencia en las organizaciones y en la vida de las personas, “el liderazgo tiene que ver con creer que podemos cambiar la vida de los demás”. De alguna manera las personas se sienten más valiosas como resultado de la interacción con líderes a quienes admiren y respetan.

Por lo anterior, cuando las personas perciben a sus directivos como creíbles, se sienten orgullosos de decir a otros que forman parte de la organización; tienen un fuerte sentido de equipo, se produce coherencia entre los valores propios y los de la organización, se sienten ligados y comprometidos y se produce un sentido de propiedad.

Desde la perspectiva de las personas la credibilidad tiene fuerte relación con la palabra y la acción. Algo es lo que los líderes dicen, otra cosa es lo que hacen. Las personas observan la coherencia entre el discurso y la acción y cuando ven esta coherencia perciben a sus líderes como creíbles y, al contrario, cuando no ven dicha consistencia, pierden la credibilidad.

Me parece que la credibilidad se juega todos los días y a cada rato, ya que los líderes formales permanentemente están expuestos a que se evalúe la consistencia entre lo que dicen y lo que hacen. De alguna manera a los profe-

sores nos pasa lo mismo y nuestros alumnos juzgan esta coherencia a cada rato.

En este punto es crucial reflexionar en torno a la ceguera, algo que Kouzes y Posner dejan en deuda. Todos tenemos el riesgo de no ver cuando nos apartamos de aquello que decimos, ya sea porque derechamente no lo vemos o porque viéndolo lo minimizamos y le restamos importancia. La ceguera se combate con disposición a ver, con escucha y, sobre todo, con retroalimentación, aceptando que otros nos digan cómo nos ven.

Kouzes y Posner van un paso más allá y señalan que la credibilidad, HLQP, “haga lo que promete” es fundamental, sin embargo, sostienen que tiene que ser en plural, HLQNDQH, “haga lo que nosotros decimos que hacemos”, es decir, para ser creíble como líder tiene que hacerse cargo de las necesidades conjuntas de los “poderdantes” no solo de las promesas propias. Para ello hay que clarificar las necesidades de todos, unirse en torno a una causa común y poner ello en acción.

Concluyen señalando que la credibilidad se puede descomponer en seis disciplinas, cada una de las cuales da origen a un capítulo del libro. Estas disciplinas son:

Descubrirse uno mismo: para ser creíbles como líder primero es necesario aclarar los propios valores, los modelos para guiar la vida. Se centra en el autoconocimiento.

Apreciar a los poderdantes: desarrollar una profunda comprensión de los valores y deseos colectivos de los poderdantes.

Afirmar los valores compartidos: luego de aclarar los valores propios y los de los “poderdantes” definir aquellos comunes que dan sentido de propósito y de comunidad.

Desarrollar la capacidad: aumentar los conocimientos y capacidad de los integrantes de la organización para que sean competentes en lo que hacen.

Servir a un propósito: el liderazgo es un servicio, el servicio de otros, por ello los líderes deben contar con actitudes que demuestren este servicio, ser los primeros en llevar a cabo lo acordado, utilizando el tiempo (un indicador de valor) en aquello que está relacionado con los valores centrales.

Alentar la esperanza: En tiempos difíciles, de poco crédito hacia las demás persona es crucial contar con una actitud optimista, esperanzadora, hacer una diferencia.

Los autores no hacen una diferencia entre liderazgo y jefatura y parecen asumir que si alguien tiene un nombramiento formal como jefe, ello es sinónimo de liderazgo. Peter Senge critica esta falta de diferenciación, que nos puede llevar a pensar que solo los jefes son lí-

deres y deja fuera a todos aquellos que cumpliendo roles de liderazgo en la organización no tienen un nombramiento formal de jefatura.

No obstante lo anterior, los autores se enfocan en algo que yo llamaría la dimensión ética del liderazgo mas que la dimensión técnica. Creer en alguien, percibirlo como confiable, evaluar que es consistente entre lo que dice y lo que hace. Percibir a otra persona que tiene valores positivos, evaluar que esos valores son consistentes con los propios genera un fuerte sentido de identificación y de disposición a seguirlo seguirlo y eso es lo valioso del liderazgo más que cualquier atributo meramente técnico.

Liderazgo y emociones: “El líder resonante crea más”, Goleman, Boyatzis y Mc Kee

Debe ser una experiencia común para quienes empezamos a atrevemos a escribir nuestras ideas y perspectivas encontrarnos con algún autor y decir más o menos así “esto es precisamente lo que yo quisiera haber escrito”. Esto me pasa en varios capítulos del libro de Goleman, Boyatzis y Mc Kee.

Goleman escribió un artículo en la Harvard Business Review, *Qué es lo que hace a un líder*, en el que plantea varias ideas interesantes y novedosas para la fecha, las que de alguna manera se han vuelto bastante populares a estas alturas. Este texto lo comenté en un post anterior del año 2012. A partir de los conceptos allí señalados esbozan la noción de liderazgo primal, el que exponen en el libro “*El líder resonante crea más*”, que escribió junto a Boyatzis y Mc Kee, libro editado originalmente el año 2002.

La noción de liderazgo que tienen los autores, es la de movilización, que implica que “los líderes despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros”. Es interesante esta definición pues a partir de ello el liderazgo es muy diferente con nuestra noción de sentido común, de mando, control, dirección, poder, fuerza o conceptos parecidos.

La movilización que llevan a cabo los líderes se relaciona con el manejo de las emociones, que no tiene que ver con lo que hacen, sino que con “el modo” en que lo hacen, razón por la que “si un líder carece de la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones, nada de lo que haga funcionará como es debido”. Esto del “modo” es interesante ya que solemos ver el contenido de la comunicación y no ser muy conscientes del proceso, del elemento contextual. Esto me recuerda un curso que hice con Fernando Saenz Ford, quien señalaba reiteradamente que el contexto se creaba precisamente con el “modo”, el aspecto no verbal de la comunicación.

Las palabras y las acciones del líder provocan impacto emocional. No da lo mismo cómo dicen las cosas, cómo comunican las decisiones, cómo gestionan los conflictos, cómo administran la incertidumbre. Creo que ni siquiera da lo mismo como entregan reconocimiento, como felicitan por las metas cumplidas. Es interesante nuevamente este tema, ya que cada vez es más evidente como el estado de ánimo del líder afecta a sus equipos y la buena marcha de las organizaciones y, sin embargo, las emociones se desdeñan como algo muy personal, muy subjetivo, muy poco ortodoxo para la gestión de empresas. Seguimos siendo herederos de la tradición cartesiana, del “pienso luego existo”, que el elemento característico es la razón y no las emociones. Y con ello nos perdemos buena parte de lo que sucede en las organizaciones y en la relación líder – colaborador.

El concepto de liderazgo primal se refiere a que la tarea fundamental del líder es “despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y ello ocurre cuando un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano”. Esto surge de la inteligencia emocional, es decir, el “adecuado conocimiento y gestión de las emociones”.

A partir de estas ideas Goleman, Boyatzis y Mc Kee desarrollan los conceptos de liderazgo resonante y liderazgo disonante. Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva movilizan lo mejor de las personas y provocan un efecto al que llamamos resonancia. Cuando por el contrario lo hacen en una dirección negativa, generan una disonancia que socava los cimientos emocionales en los que se asienta todo posible desarrollo”. Y, concluyen (pág 34): “Es pues, la competencia de los líderes en esta dimensión emocional primal la que determina en gran medida, que una determinada organización florezca o, por el contrario, se marchite”.

Es interesante otro concepto señalado por los autores, el concepto de “contagio emocional”. Las investigaciones muestran la existencia de este cuando las personas se hallan próximas aun en ausencia de todo contacto verbal. Los líderes son fuentes de contagio emocional, influyendo fuertemente en el clima emocional colectivo, lo que se relaciona con dos elementos: Uno de ellos es que los líderes suelen hablar más que los demás y sus

palabras escuchadas con más atención. La otra es que aunque el líder sea más bien lacónico, la atención de las personas se dirige más a él que al resto. De este modo, se transforman en “gestores de significado” por la importancia de su punto de vista y las pautas que entregan para que los demás interpreten y reaccionen emocionalmente ante determinadas situaciones.

Los líderes emocionales operan como una suerte de imán o atractores que ejercen una poderosa influencia sobre el cerebro emocional de los demás. Por ello los líderes atractores emanan sentimientos positivos y por ello las personas con talento se sienten atraídas por ellos, por el mero gusto de estar cerca. En cambio los líderes irritables, susceptibles, dominantes, fríos, parecen repeler a los demás.

Estas consideraciones sobre las emociones de los líderes me llevan inevitablemente a pensar en varios “líderes disonantes” que he conocido y confirmar que su dificultad probablemente no estribaba en su “manejo técnico” sino que en su poco “manejo emocional”. Recuerdo uno en particular, carcomido por el miedo, y que en vez de reconocerlo y trabajar para manejarlo mejor, desarrollaba mucha paranoia e impulsividad entrando en un círculo vicioso de más temor – peores resultados – más distancia de los demás. Creo que lo peor es que en el mal manejo de dicho temor, dejaba muy pocas puertas para escuchar a quienes quisieran apoyarlo y terminaba sólo escuchando a quienes incentivaban su paranoia con re-

sultados negativos no sólo para él sino que para la organización en la que lo conocí.

Los estados de ánimo positivos o negativos se perpetúan en las organizaciones porque sesgan las percepciones y los recuerdos. “Cuando las personas se sienten optimistas se centran más en los aspectos positivos y recuerdan las cosas buenas, cuando se sienten mal, la atención se dirige hacia los aspectos negativos”. De este modo los estados de ánimo negativos (como enfado, ansiedad y sensación de inutilidad crónica) secuestran la atención y dificultan el trabajo. En cambio los estados de ánimo positivos (entusiasmo) ayudan a percibir más positivamente los hechos, generan conciencia de recursos, alienan la creatividad, favorece la toma de decisiones y predispone para la acción.

Me gusta mucho la conclusión del capítulo 1: “El modo en que el líder gestiona sus estados de ánimo no es una cuestión estrictamente privada, puesto que su influencia directa en el estado de ánimo de sus subordinados le convierte en un factor esencial del funcionamiento de una empresa”.

Esta conclusión me lleva a varios puntos que tienen relación con el coaching.

En primer lugar claramente valorar a los líderes valientes que se adentran con interés en el mundo emocional para conocer estas dimensiones “blandas”, conocerse

mejor, explorar sus preocupaciones y en definitiva, aprender competencias muy distintas de las tradicionales, sobre todo si se trata de personas que vienen de mundos “duros” como la ingeniería de todo tipo.

A partir de ello comentar algo de lo que he hablado en varios posts anteriores. La gente no deja empresas, deja malos jefes. Cuánto talento desperdiciado por organizaciones que no vislumbran este tema. Cuantas personas inteligentes, motivadas, curiosas, creativas, autónomas, que se llevan su talento a otro lado porque no congenian con el jefe. Y sin embargo este fenómeno sigue siendo ciego para muchas áreas de recursos humanos que siguen seleccionando en virtud de competencias técnicas, que no brindan apoyo a jefes nuevos, que ni siquiera realizan entrevistas de salida para saber porque la gente buena se va a otros lados.

Finalmente, algo que cada día me hace más sentido. El clima organizacional no se ve siempre reflejado en nuestros cuestionarios o tests de clima. El clima tiene que ver con estos estados emocionales compartidos, que no dependen ni única ni exclusivamente de los líderes, pero que si se ven influenciados fuertemente por ellos. Por eso tenemos que evaluar el clima de otra manera y tenemos que aprender a gestionarlo de otra manera, más coherente con esta comprensión distinta.

“La danza del cambio”, Peter Senge. Liderazgo local de línea, liderazgo ejecutivo y liderazgo de intercomunicación

Hace algunas semanas, hubo un partido de la selección chilena con la selección peruana. La selección hizo un gol al inicio y pensé que era partido ganado por goleada. Luego del primer tiempo Perú empató y si no hubiera sido por nuestra estrella Vidal, tal vez hubiéramos perdido o al menos nos hubieran empatado. Vidal salvó la noche y se llevó los honores. Fue el héroe de la jornada.

A mí me dejó con sentimientos encontrados lo que vi, por un lado alegría, la selección de mi país había ganado el partido, y triste también, ya que pensé en lo duro que debe ser que todo el éxito del equipo dependa de un solo jugador, que solo se debe sentir y que responsabilidad sobre su hombros.

El partido al que hago referencia me llevó a varias reflexiones más, como metáfora del liderazgo y del trabajo de una organización por lograr resultados. Es importante que los equipos tengan estrellas ya que ellas pueden hacer diferencias importantes en los resultados. Sin embargo, es crucial que el equipo funcione de un modo ordenado, colaborativo, motivado, coordinado, para no depender de la inspiración de las estrellas en sus resultados.

Estuve recientemente en *The Art of Hosting* en Lima y uno de los conceptos que mas sentido me hizo fue el de liderazgo colaborativo. Comenté esto en un post que escribí hace algunos días atrás. El liderazgo colaborativo, el líder como mayordomo tiene que ver con un ánimo de ponerse al servicio de los demás, de crear contexto para que sucedan cosas, de hacer preguntas que inicien procesos de aprendizaje, en definitiva, de ser un líder que conecta a otros más que un líder heroico que “se las sabe todas” o que de manera solitaria impulsa procesos de cambio.

Es interesante la mirada de *The Art of Hosting*, ya que concibe al liderazgo como un servicio que alguien da al grupo o la organización, facilitando la emergencia de conversaciones y de inteligencia colectiva más que cargando sobre sus hombros la responsabilidad de tener “la” idea o encontrar “la” solución que la organización puede requerir.

Todo esto me ha hecho pensar en que nuestras distinciones de liderazgo siempre son insuficientes, sobre todo en el mundo organizacional cuando hacemos equivalente liderazgo a rol ejecutivo, el que tiene que ver más con la posición en la estructura organizacional que con las habilidades del ocupante del cargo.

Peter Senge en su libro “*La danza del cambio*” propone varias ideas en torno al liderazgo interesantes de considerar.

A su juicio, en el mundo de las organizaciones se suele entender que líder es sinónimo de altos directivos, lo que implica dos problemas: (1) los que no están en una posición de alta dirección no son líderes y (2) nos deja sin una definición de liderazgo, pues si es una posición en la jerarquía, no hay una definición independiente de liderazgo.

Por eso, propone Senge, el liderazgo debe entenderse mejor como “capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro y especialmente, para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren”. El liderazgo nace de la capacidad de mantener “tensión creativa”, la energía generada cuando las personas especifican una visión y dicen la verdad acerca de la realidad corriente.

En esta definición del autor, resulta interesante que el liderazgo no está particularmente asociado a una persona en particular o a sus rasgos de personalidad, ni siquiera a sus habilidades, sino que es una capacidad que emerge de manera colectiva, como propia de la comunidad.

Así como Senge concibe el liderazgo, éste no radica en una persona heroica, sino que cualquier organización cuenta con muchos líderes porque hay personas en diferentes niveles jerárquicos que desempeñan papeles críticos para generar y para sostener la tensión creativa.

A su parecer, hay que distinguir tres tipos de líderes en las organizaciones:

Líderes locales de línea: Personas con responsabilidad por resultados y con suficiente autoridad para llevar a cabo cambios en la forma en que se organiza y se ejecuta el trabajo a nivel local. Son vitales porque sólo ellos y su gente, no los ejecutivos, pueden encargarse de llevar a cabo experimentos organizacionales para probar en la práctica el impacto de nuevas ideas y enfoques.

Líderes de intercomunicación. Tienen como fortaleza la capacidad de moverse por toda una compañía, tomar parte y alimentar amplias redes de alianzas con otras personas que piensan lo mismo. Ayudan a los líderes locales o bien directamente, o poniéndolos en contacto con otros que comparten su pasión y de quienes pueden aprender. Hacen un aporte tangible pero difícil de especificar pues pertenece a redes sociales de interconexión más que a la jerarquía de la compañía.

Líderes ejecutivos. Personas que tienen la responsabilidad global por el rendimiento de la entidad pero menos capacidad para influir directamente en los procesos de trabajo. Crean cambio profundo cuando crean un ambiente organizacional de innovación continua y de generación de conocimientos. Para generar cultura orientada al aprendizaje tienen que dejar de pensar que están obligados a tener todas las soluciones, lo que implica hacer preguntas difíciles y comprender que necesitan socios.

Me gusta la distinción de Senge, en particular cuando describe a los líderes de intercomunicación, personas que sin tener una posición de poder en la jerarquía, cruzan los límites y se conectan con otras personas, aportando ideas, puntos de vista, influencia, motivación, entusiasmo, lo que contribuye a impulsar la tensión creativa que lleva al cambio.

Creo que los consultores y los coaches ejercemos muchas veces un liderazgo de este tipo, sin ser jefes de nadie, ni tener ninguna clase de poder en la estructura organizacional, por nuestra capacidad de cruzar límites y ponernos en contacto con muchas personas en muchas organizaciones distintas, en una actitud de servicio, contribuimos a la instalación de buenas prácticas y propósitos valiosos en las organizaciones con las que interactuamos.

Esto lo hacemos especialmente cuando conectamos personas, de modo que puedan conversar personas que antes estaban alejadas o cuando por la vía de hacer preguntas difíciles a nuestros clientes los desafiamos a revisar sus modos de operar y ser consistentes entre lo que dicen y lo que hacen, también lo hacemos cuando entregamos distinciones que les permitan estar más capacitados o tener más elementos para desenvolverse más efectivamente como líderes de línea o ejecutivos.

Descarriladores del liderazgo

Navegando por Internet, entré a la página de Altoimpacto Consultores y bajé un *paper* sobre liderazgo. Amablemente Rodrigo del Campo, gerente de la empresa, me ha hecho llegar otros materiales sobre educación gerencial los que me han resultado especialmente inspiradores. En el sitio de la consultora encontré un artículo muy interesante sobre los potenciales descarriladores del liderazgo, artículo que ahora comento.

Las personas talentosas también fracasan y esto es un hecho más común de lo que normalmente se piensa. Lo que las diferencia es que consideran estos fracasos un aprendizaje y en vez de “echarle la culpa al empedrado” están dispuestas a revisar sus propias (in)competencias y mejorar para la próxima vez. En el ámbito del liderazgo, revisar porque se ha fracasado y aprender de la experiencia puede ser una gran oportunidad de mejoramiento.

En las organizaciones el impacto del buen o mal liderazgo es importante tanto en la productividad como en la satisfacción de sus integrantes. Buenos líderes contribuyen a mejores organizaciones, malos líderes llevan a que, en muchas ocasiones, la productividad y la insatisfacción sean la tónica organizacional.

Un caso interesante de comentar es el de los líderes que tienen altas competencias técnicas y, simultáneamente,

una alta inadecuación personal, personas brillantes que al verse enfrentadas a situaciones de ansiedad, de exigencia, de presión, de incertidumbre, muestran lo peor de sí, se transforman en jefes tóxicos o destructivos.

No estamos hablando de falta de liderazgo o falta de habilidades, sino de comportamientos característicos que, como dice el *paper*, pueden degradar o neutralizar cualquier habilidad o competencia que un líder pueda poseer.

Ahora bien, este no es un tema sólo de los líderes, es un tema de cualquier ser humano. En situaciones límite o por efecto de la cultura, aparece el lado oscuro del liderazgo y entonces el líder se transforma en alguien negativo para la organización y para las personas que trabajan cerca de él.

Según la encuesta de desarrollo de Hogan, se pueden identificar estos descarriladores y, por lo tanto, al reconocerlos empezar un programa de apoyo, de coaching, con los líderes, para que administren mejor sus “lados oscuros”.

Según Hogan, los potenciales descarriladores son:

Categoría I: Alejarse de los demás cuando se presentan problemas interpersonales.

- 1. Volátil:** Personas que presentan variaciones significativas de estados de ánimo, son difíciles de complacer y parecen inconsistentes en sus reacciones. Se entusiasman fácilmente con las personas y proyectos, pero luego se decepcionan de ellos.
- 2. Escéptico:** Personas desconfiadas, altamente sensibles a la crítica y profundamente cuestionadoras de las verdaderas intenciones de los demás.
- 3. Cauteloso:** Reticentes a tomar iniciativa o asumir riesgos debido a miedo al fracaso o a la crítica. Buenos “ciudadanos corporativos”, pero que evitan innovar, ofrecer opiniones, asumir posiciones controversiales o tomar decisiones.
- 4. Reservado:** Tímidos, desconectados, poco comunicativos y faltos de interés en las emociones de los demás. Les cuesta trabajar en equipo, son reticentes a dar retroalimentación, son poco sensibles a las claves sociales y, a menudo, parecen intimidantes.
- 5. Pasivo-Agresivo:** Independientes, resistentes a la retroalimentación y que reaccionan negativamente (aunque no lo expresen) a las interrupciones o a las solicitudes de otras personas. Tienden a postergar las tareas, querer hacer las cosas a su manera y a su tiempo, y están poco dispuestos a ser parte de un equipo.

Categoría II: Confrontar a los demás cuando se presentan problemas interpersonales.

6. Arrogante: Tienen una auto-confianza inusual, son reticentes a admitir sus debilidades o errores y tienen expectativas grandiosas. Suelen sentir que merecen un trato especial, les cuesta compartir el crédito por el trabajo bien hecho y pueden ser bastante demandantes, tener opinión acerca de todo y ser autorreferentes.

7. Arriesgado: Amigables y encantadores, pero impulsivos, llevados a sus ideas, manipuladores y explotadores. Les gusta desafiar los límites, ignorar los compromisos, tomar riesgos poco razonables y resisten aceptar la responsabilidad por los errores.

8. Melodramático: Expresivos, dramáticos, distraíbles, buscan la atención y son desorganizados. Confunden la actividad con la productividad, son incapaces de permitir que otros hagan sugerencias y son intuitivos más que estratégicos en la toma de decisiones.

9. Imaginativo: Creativos, excéntricos, poco prácticos y peculiares en los pensamientos e ideas. Evitan los detalles, se aburren fácilmente, no tienen conciencia de su impacto en otros y, a menudo, son incapaces de ver las limitaciones prácticas de sus sugerencias.

Categoría III: Acercarse a los demás cuando se presentan problemas interpersonales.

10. Perfeccionista: Meticulosos, críticos e inflexibles acerca de las reglas y procedimientos. Tienen a microgestionar a su gente, les cuesta delegar y tienen dificultades para establecer prioridades sensatas para sus subordinados y ellos mismos.

11. Servicial: Ansiosos por complacer, dependientes de la guía de otros, reticentes a tomar acción en forma independiente. Tienen dificultades para tomar decisiones por su propia cuenta, pueden no defender a sus subordinados y prometer más de lo que pueden entregar.

Me gusta la distinción que hace Hogan entre identidad y reputación. La primera es la forma en que cada uno se ve a sí mismo. La segunda es la forma en que los demás nos ven. Esta es muy importante, ya que en el caso de la identidad suelen haber muchas cegueras y, en muchos casos, una apreciación de sí mismo benevolente. Por eso preguntarles a los demás, a un coach o consultor, que nos conozca y nos ayude a ver estos “lados oscuros” puede ser una gran experiencia de descubrimiento, de aprendizaje y de desarrollo, para ser un mejor líder, especialmente cuando se enfrentan situaciones difíciles.

Recuerdo a un directivo con el que me tocó trabajar que se veía a sí mismo con gran perfección, pero la opinión generalizada de los demás podría corresponder al tipo 2

Escéptico, desconfiado al máximo, altamente sensible a la crítica (incluso positiva), paranoico respecto de las intenciones de los demás. Desarrollar con él una relación positiva y mostrarle este descarrilador le habría servido enormemente para hacer mejor su trabajo y disminuir el sufrimiento de quienes lo rodean.

He ido aprendiendo que aquí hay mucho espacio para el coaching ejecutivo, mostrar las fortalezas, el lado luminoso del liderazgo y también mostrar, con cariño, los lados oscuros, de modo que haya mayor equilibrio.

Esto también es valioso para el coach, nuestro lado luminoso y nuestros propios lados oscuros, frente a los cuales también podemos tener cegueras. Vaya que tenemos mucho que aprender.

Personalidad, liderazgo y efectividad organizacional

Gracias a una gentil invitación de Altoimpacto Consultores, pude asistir a una conferencia de Robert Hogan, sobre “*Personalidad, liderazgo y efectividad organizacional*”. Buscando en Google el término, encontré un *paper* donde tratan el tema en extenso.

Quiero citar algunas ideas expuestas en esta conferencia.

El autor establece una relación básica (en sentido inverso): el bienestar de las personas depende de la efectividad de los grupos a los que pertenecen. La efectividad de esos grupos depende de su liderazgo. El liderazgo depende de la personalidad.

Dicho de otra manera: Personalidad – Liderazgo – Efectividad del grupo - Bienestar de las personas.

Hogan, propone algunas distinciones respecto de cada uno de estos términos de la relación, los que listo para mayor claridad:

(1) Personalidad. La personalidad se refiere a las diferencias individuales en la habilidad para lograr “relacionarse con otros” y “avanzar hacia nuestros objetivos”, o sea, desarrollar relaciones y desarrollar carreras. Estos temas se resuelven durante la interacción social, especialmente en el trabajo. Estos dos temas se

pueden observar desde dos perspectivas: la identidad y la reputación, en este último caso, cómo los demás ven a una persona. Su opinión es que medir la personalidad es medir esta última dimensión, lo que puede hacerse en base a atributos (ver teoría de los cinco grandes factores).

(2) Liderazgo. El rol del liderazgo es controlar los elementos de la efectividad grupal, por lo que el liderazgo debe definirse en función de la habilidad para construir y mantener un equipo de alto desempeño, lo que contribuye a la efectividad grupal. El liderazgo es un recurso para el grupo, no una fuente de privilegios para quien está en posición de autoridad. Primero está el equipo, los equipos que no funcionan bien fracasan y sus miembros sufren de manera proporcional.

(3) Efectividad del grupo. Las organizaciones efectivas son esenciales ya que al final lo importante es la supervivencia grupal por sobre la sobrevivencia individual. Según Hogan los determinantes de la efectividad grupal son iguales para todos los grupos: miembros talentosos, miembros motivados, estrategias efectivas y sistemas de monitoreo.

(4) Bienestar de las personas. No hay una definición de este término.

Profundizando en el tema del liderazgo, el autor sostiene que al revisar la literatura, hay 6 conclusiones válidas desde la perspectiva de la efectividad grupal. Ellas son:

(1) **Modelo de competencias.** Todas las organizaciones modernas tienen un modelo de competencias, que incluyen los mismos temas generales: habilidades intrapersonales (integridad, estabilidad emocional, autocontrol), habilidades interpersonales (capacidad construir y mantener relaciones, compasión, empatía, humildad), habilidades de liderazgo (visión, empoderamiento, ser un buen modelo), habilidades de negocios (análisis de datos, asignación de recursos, presupuestos, etc.).

(2) **Teoría del liderazgo implícito.** La gente evalúa a sus líderes utilizando cuatro criterios: integridad (cumplir compromisos), *decisividad* (tomar buenas decisiones rápido), competencia (tener talento para el negocio), visión (explicar por qué importa).

(3) ***Good to great*** (Collins y Porras). Los CEOs de compañías con desempeño superior sostenido se caracterizan por ser impresionantemente persistentes y humildes.

(4) **Personalidad – liderazgo.** (Judge, Bono, Illies y Gerhardt). Investigadores definen la personalidad en términos de cinco atributos: estabilidad emocional (postura y autoconfianza), ambición (actuar como líder y ser decidido), afabilidad (encantador y agradable), pruden-

cia (civilidad y apego a la reglas), apertura (curiosidad y visión). Estabilidad emocional es el mejor predictor del liderazgo.

(5) Liderazgo – desempeño unidad de negocios. (Harter, Schmidt y Hayes). La personalidad de los gerentes influyen directamente en el *engagement* de los empleados, un alto *engagement* está asociado con resultado de negocios positivos. La gente no renuncia a las organizaciones, renuncia a sus jefes directos. (*Nota: Engagement puede ser traducido algo así como compromiso*).

(6) Elite corporativa no es una raza de héroes. Cuál es la tasa de malos gerentes en el mundo de los negocios. Hogan estima que entre el 50 y 75% de los gerentes actuales está volviendo locos a sus subordinados. Los malos gerentes dan buenas entrevistas y son contratados en base a sus habilidades técnicas y conocimientos del negocio, pero no por sus habilidades de liderazgo. Los malos gerentes alienan a los empleados y crean resultados de negocios negativos.

Es interesante la reflexión final: todas las organizaciones tienen problemas con sus sistemas de selección, sus gerentes, sus modelos de negocios y sus sistemas de monitoreo. Las mejores organizaciones no son inmunes a esto, sino que comenten menos errores en estas áreas.

Me parece interesante el trabajo de Hogan y creo que tiene interesantes intuiciones sobre el tema del liderazgo y el desempeño organizacional. Valoro la concepción del liderazgo como un tema de gestión del equipo y no, como suele suceder, como acceso al poder o herramientas de manipulación. Un buen líder es quien selecciona colaboradores talentosos, es quien genera un equipo motivado, quien define colaborativamente estrategias poderosas y quien monitorea el desempeño.

Estoy de acuerdo que la gente abandona a los malos jefes, no a las organizaciones, sin embargo, es parte del trabajo de estas y de los consultores de recursos humanos, apoyar la selección y formación de buenos jefes, lo que se traduce a la larga en colaboradores motivados y comprometidos con la organización.

Invito a todos a seguir profundizando en estas ideas y comentarlas.

Liderazgo Situacional: El concepto integrador, Ken Blanchard

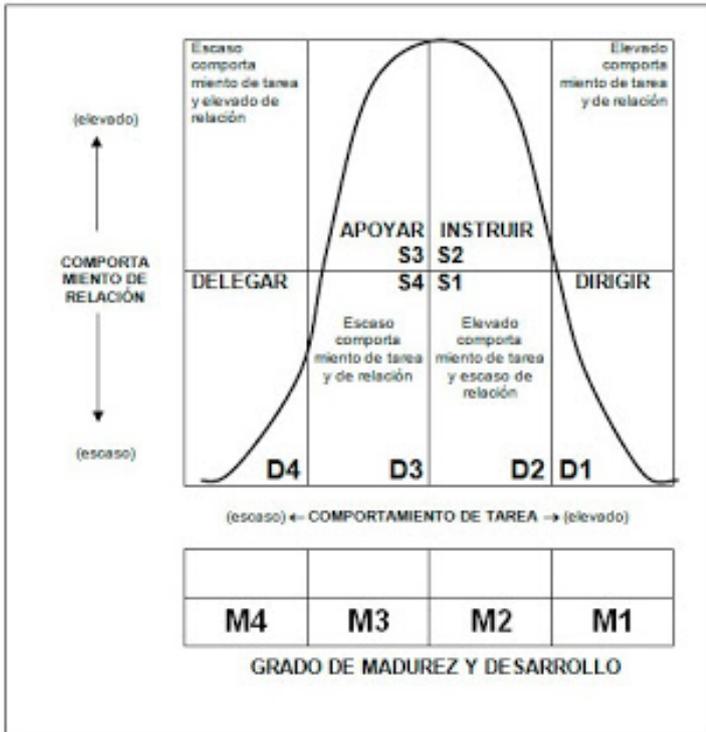
Durante muchos años he usado y enseñado el enfoque del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Encuentro que si bien tiene poca sofisticación conceptual como el modelo de Heifetz tiene una gran aplicabilidad práctica, pues sus distinciones son sencillas, fáciles de aprehender y bastante intuitivas para quienes trabajan como jefes en el mundo de las organizaciones.

Hace algunos años Blanchard publicó el libro “*Liderazgo al más alto nivel*”, donde en el capítulo 5 revisa el enfoque que desarrolló con Hersey y le da algunas pequeñas vueltas de tuerca, que expongo en este post.

Blanchard se pregunta cuál es la estrategia adecuada o el estilo de liderazgo para pasar de ver al líder como jefe a verlo como socio o animador de los colaboradores. Dice algo que ya había dicho con Hersey muchos años atrás y que es consistente con los enfoques “situacionales” del liderazgo, que los gerentes completos son capaces de adaptar su estilo de liderazgo a la situación, lo que resume en una sola frase: “diferentes estilos para diferentes personas”.

El liderazgo situacional desarrollado por Blanchard se basa en la idea que las personas pueden y quieren desarrollarse y que no hay un estilo de liderazgo óptimo

para estimular tal desarrollo, más bien debe considerarse la siguiente matriz:



Lo que muestra este cuadro es que hay cuatro estilos de liderazgo básicos: dirección, entrenamiento o instrucción, apoyo y delegación, los que corresponden a los cuatro niveles básicos de desarrollo de un colaborador: principiante entusiasta (M1), aprendiz desilusionado (M2), ejecutor capaz pero cauteloso (M3) y triunfador independiente (M4).

Vistos cada uno en detalle se tiene que:

- **Principiante entusiasta:** Tiene un alto nivel de motivación, pero su competencia en cuanto a la tarea es baja, por lo que requiere un estilo de liderazgo de dirección, con fuerte acento en la tarea más que en el apoyo.

- **Aprendiz desilusionado:** Ya ha aprendido un mayor nivel de competencia pero esta sigue siendo insuficiente y, por otro lado, la motivación puede estar baja, con desánimo o frustración. Lo que requiere es un estilo de entrenamiento o capacitación, donde el líder a la vez que educa proporciona elogios, apoyo, consejos, creando confianza y compromiso.

- **Ejecutores capaces pero cautelosos:** Buen nivel de competencia pero inseguro. Se requiere un estilo de apoyo, respaldando su esfuerzo, escuchando sus preocupaciones y sugerencias. Se brinda estímulo y elogio pero no se dirige su trabajo.

- **Triunfadores independientes:** Persona que tiene un buen manejo del trabajo, son competentes a la vez que tienen confianza justificada ya que dominan el trabajo y sirven de inspiración a otros. Requiere delegación, entregarle la responsabilidad por la toma de decisiones y la solución de problemas.

Uno de los aspectos que me parece interesante de la revisión que hace Blanchard de su enfoque es que el nivel de desarrollo del colaborador no es un concepto global, sino que se refiere a cada uno de las tareas que le corresponde realizar, pudiendo ser que para alguna tarea sea un principiante entusiasta y para otra sea un triunfador independiente u otro de los dos niveles, lo que le permite a su jefe o supervisor graduar el estilo de liderazgo en relación a las tareas que le corresponde al colaborador.

A partir de lo anterior señala Blanchard, “no sólo se necesitan diferentes estilos para diferentes personas, sino también diferentes estilos para las mismas personas, dependiendo de en qué meta o parte de su trabajo se centre uno en un momento dado.” (pág. 121).

Para ser eficaz utilizando este modelo de liderazgo situacional se requiere que un supervisor o gerente domine tres habilidades distintas: el diagnóstico, la flexibilidad y la alianza para el desempeño, las que necesitan práctica y entrenamiento. En cuanto al diagnóstico el aprendizaje es determinar la competencia y la motivación del colaborador en cada tarea que le corresponde realizar. La flexibilidad es la capacidad de ir cambiando el comportamiento de supervisión (+ o menos tarea, + o menos apoyo) según el colaborador. La alianza para el desempeño es desarrollar prácticas de comunicación y conversación más frecuentes con los colaboradores para

ver qué necesitan y cómo un jefe se pone a su servicio para que este alcance mayores niveles de desarrollo.

Me gusta la idea de flexibilidad y alianza para el desempeño que promueve Blanchard. He visto en mi experiencia laboral jefes poco flexibles en su estilo que más que cambiar para fortalecer el desarrollo de su gente, esperan que esta se adapte a su estilo, aunque ello implique retrocesos e involuciones en el desempeño laboral.

También me gusta también cuando destaca que la “alianza para el desempeño” pasa por tener mayores y mejores conversaciones jefe – colaborador, lo que enfatiza cuan conversacional es la relación de supervisión y como mejorando las conversaciones puede mejorar de manera notoria el trabajo, los resultados, el clima y la satisfacción.

Hay un test, conocido como *CEAL*, basado en los trabajos de Blanchard, que enfrenta a un jefe a doce situaciones, donde requiere evaluar las características de la situación y las alternativas de conducta de supervisión que puede utilizar en dicha situación. Este test entrega resultados de frecuencia de uso de estilos y de efectividad como jefatura, test que resulta muy útil para capacitar y evaluar antes - después el aprendizaje del modelo.

Liderazgo transformacional. Bass y Avolio. Cuatro estilos de liderazgo: consideración individualizada, estimulación intelectual, inspiración e influencia idealizada

Llevo mucho tiempo enseñando el enfoque de Bass y Avolio sobre liderazgo transformacional. Estos días, precisamente he utilizado el libro “*Teoría y evaluación del liderazgo*” de Alejandro Castro Solano para sistematizar este enfoque y exponerlo a mis alumnos del Diplomado en Liderazgo y Coaching que efectuamos en la Universidad Católica del Norte en Coquimbo.

He buscado por todos lados alguna traducción de sus libros en castellano y no he encontrado ninguna por lo que uso otras fuentes, como el libro de Castro Solano que ya he citado y alguno que otro artículo.

Es un enfoque sobre liderazgo que me resulta especialmente atractivo pues la distinción transaccional – transformacional alude a dos modos de relacionarse completamente diferentes, el primero centrado en dar y recibir o en premios y castigos y el segundo en un trasfondo valórico mucho más positivo y optimista.

El enfoque no hace una distinción clara entre liderazgo y jefatura o entre liderazgo formal e informal, por lo que su aplicación en las organizaciones prescinde de esa distinción, la que podría ser relevante. No obstante ello, se podría pensar que respecto de jefaturas, que además son

consideradas líderes por sus colaboradores, podría preguntarse si tienden más a un estilo transaccional o a un estilo transformacional.

En primer lugar, el enfoque distingue un estilo previo al transaccional y transformacional, llamado *laissez faire* o “dejar hacer” que se caracteriza precisamente por renunciar a liderar a un equipo. Los líderes que utilizan este estilo muestran poca preocupación, tanto por el grupo o por la tarea encomendada, procuran no involucrarse en el trabajo del grupo, constantemente están evadiendo la responsabilidad del resultado obtenido, permanentemente confieren libertad absoluta para que el grupo trabaje según sus criterios y tomen las decisiones correspondientes, proporcionando información sólo cuando lo solicitan y confiriendo poder para que el grupo se organice de acuerdo con el parecer de ellos, no marcando los objetivos ni metas con claridad y siendo ineficaz en resolver los conflictos evitándolos de cualquier manera.

Conozco varios líderes formales con estas características, quienes precisamente dejan al grupo abandonado a su suerte, donde las personas hacen su mejor esfuerzo por encontrar algún tipo de pista acerca de dónde el jefe quiere llevarlo y no las encuentran. Sin embargo a veces tiene un agregado perverso y es que a la hora de las cuentas, culpabilizan al mismo equipo o alguno de sus integrantes por no lograr resultados que estaban a su

cargo, traspasando muchas veces la responsabilidad a otros y no haciéndose cargo de su rol.

Por su parte, el liderazgo transaccional se basa en el “reforzamiento contingente”; es decir, sólo se da recompensa si antes se ha conseguido lo esperado. En este contexto, el líder y el seguidor se ponen de acuerdo para asumir roles y responsabilidades interconectados para alcanzar las metas y objetivos asignados. En este proceso inicialmente el colaborador debe conocer con claridad qué es lo que recibirá por realizar la tarea de manera satisfactoria y conocer también qué consecuencias tendrá si la tarea asignada no es completada.

En este estilo transaccional, los autores distinguen tres componentes: recompensa contingente contingente, la administración por excepción activa y la administración por excepción pasiva.

Recompensa contingente: Aquí el líder da la recompensa según lo acordado con el seguidor, siempre que éste haya alcanzado los resultados esperados. También se habla de este estilo cuando el líder felicita de manera personal o de manera pública al seguidor, o también, cuando el líder propone aumentos, ascensos y alguna bonificación extra.

Administración por excepción activa: El líder trata, anticipándose, de controlar y buscar que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas que

orientan el trabajo y, cuando encuentra errores, toma medidas correctivas. Por ello está constantemente supervisando el cumplimiento de los estándares y la actuación de los seguidores, concentrándose en las desviaciones, en los errores e irregularidades.

Administración por excepción pasiva. El líder demuestra una actitud pasiva y sólo corrige después de que las desviaciones y errores han ocurrido, permitiendo de esta manera que los problemas sean serios. También estos líderes esperan estar informados respecto a la situación problemática antes de tomar una decisión, y pide a los seguidores lo esencial en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Creo que lo más notorio del estilo transaccional es el modo de establecer relación entre el líder y el colaborador, de corto plazo, enfocado en premios y castigos. El estilo transaccional genera un aprendizaje mutuo, de dar y recibir, en el corto plazo, de modo que cuando no existe recompensa las posibilidades de movilización decaen. Muchas veces en las empresas algunas personas dicen algo así como “con fichas baila el monito” y, sin duda, en todo trabajo hay espacios de transacción y no debe olvidarse su existencia, pero no puede pensarse que todo el espacio de relación sea transaccional, ya que pueden haber otros valores y principios involucrados.

El nivel transformacional del liderazgo alude a estos valores y principios, donde el líder conduce basado en

otras dimensiones, donde establece un vínculo personal con el colaborador, donde se orienta al desarrollo del otro, donde procura apoyar en una relación de mucho más largo aliento.

Al hablar de liderazgo transformacional se alude a un liderazgo que tiene relación con valores, estándares éticos y metas a largo plazo. Involucra valorar las motivaciones de los seguidores, satisfacer sus necesidades y tratarlos como seres humanos completos

Según los autores del modelo, existen varios estilos transformacionales:

Consideración individualizada: Se podría describir el pensamiento del líder como: “Me importas tú como mi seguidor y como persona particular”. Sus conductas características son: dedicar tiempo a enseñar y orientar a sus colaboradores, tratarlos como individuos y no solo como miembros de un grupo, considerar que tienen necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas, ayudarlos a desarrollar sus fortalezas, buscar la manera de desarrollar sus capacidades, relacionarse personalmente con cada uno, darse cuenta de lo que necesitan, informarles constantemente sobre sus fortalezas.

Estimulación intelectual: El pensamiento del líder es: “Y si esto intentas hacerlo de otra manera...” - “Imagina que... Las conductas del líder son: evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados, ayudar

a mirar los problemas desde distintos puntos de vista, sugerir nuevas formas de ver el trabajo, evaluar las consecuencias de las de las decisiones adoptadas, estimular la tolerancia a las diferencias de opinión, manifestar interés por lo valioso de los aportes para resolver problemas, estimular a expresar ideas y opiniones sobre el método de trabajo.

Liderazgo Inspirador: el pensamiento del líder es: “¡Ánimo!, si lo intentas, verás que puedes lograrlo” – “Conseguirás lo que intentes...”. Sus conductas son: dirigir la atención hacia el futuro de modo optimista, tender a hablar con entusiasmo sobre las metas empresariales, construir una visión motivante del futuro, expresar confianza en que se alcanzaran las metas, aumentar la confianza en sí mismo de los trabajadores, orientarlos a metas que son alcanzables, indicarles los beneficios que se lograrán si se alcanzan las metas organizacionales, construir metas que incluyan las necesidades de los trabajadores.

Influencia idealizada: el pensamiento del líder: «Lo que puedes ser y lograr no tiene prácticamente límites. Merece la pena luchar por un ideal”. Se comporta de un modo que: expresa sus valores y creencias más importantes, plantea objetivos claros en lo que se hace, toma en consideración las consecuencias morales y éticas en sus decisiones administrativas, enfatiza la importancia de cumplir la misión corporativa, comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo, es

coherente entre lo que dice y lo que hace, tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados, le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.

Cada vez que reviso los distintos estilos de liderazgo transformacional pienso que me habría gustado tener algún jefe así en mi vida laboral y, si bien alguno por ahí podría tener alguna que otra característica, me resulta difícil verlos en la acción organizacional. Por eso tiendo a pensar que tienen un importante elemento de idealización y los veo más como un lugar donde llegar que uno desde donde partir.

Por otro lado, me cuesta ver los estilos en relación al aprendizaje del liderazgo. ¿De dónde se traen?, ¿cómo se aprenden?, ¿cómo se podrían entrenar? Me cuesta visualizar respuestas a estas preguntas, ya que parece que tienen más que ver con estilos de personalidad o modos de ser que como habilidades o competencias.

Es un modelo optimista, que busca conectar valores y principios con el liderazgo y alejarse de la mera relación transaccional. En ello veo valor, pues de alguna u otra forma se hace cargo del principio “se cosecha lo que se siembra”, si sembramos mero intercambio, aunque la relación sea larga se obtendrá intercambio e interés. En cambio, si se siembra compromiso, ayuda, respeto, cuidado, lo que se obtendrá será coherente con aquello.

“Liderazgo centrado en principios”

Stephen Covey

Generalmente el libro más leído de Covey es *“Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”*. *“Liderazgo centrado en principios”* es un libro posterior (1992), que se basa en parte en las ideas expuestas en ese texto. Con un sesgo religioso que a mí no me gusta para nada ya que a la vez que hablar de gestión y estrategia aprovecha para citar las “sagradas escrituras” y hacer comentarios sesgados por su ánimo religioso en torno al divorcio, la crianza y otras cosas, las que a estas alturas son muy discutibles. Además debo decir que su idea de los principios como algo “natural”, “evidente por sí mismos” y, de alguna manera “revelados por dios”, escapa a una mirada de las ciencias sociales en general y de la gestión en particular.

No obstante ello, tiene algunas ideas valiosas para nuestro estudio del liderazgo, ideas que voy a exponer a continuación para discutir algunas de ellas.

La primera idea interesante es la “ley de la granja”, metáfora que usa reiteradamente describiendo que si se quiere lograr resultados se tiene que preparar la tierra, sembrar en ella, cultivarla, desbrozarla, regarla, abonarla gradualmente para que el cultivo crezca y se desarrolle hasta su plena madurez. Dice, a partir de esta idea “si intento utilizar estrategias y tácticas manipuladoras para

lograr que los demás hagan lo que yo quiero no podré alcanzar un éxito perdurable... más allá de la retórica y las buenas intenciones si soy poco digno de confianza o no lo soy en absoluto, no existen cimientos sobre los cuales construir un éxito permanente”.

Completamente de acuerdo, en las relaciones humanas y en la estrategia para obtener resultados en cualquier organización, es necesario dedicar tiempo, cultivar para poder después cosechar. Si, como hemos dicho, los líderes deben mirar R=R, es decir, que para tener resultados se debe invertir en las relaciones, cultivarlas, nutrir las, para poder recién después mirar los resultados.

Para Covey los principios son una brújula que debe guiar permanentemente el comportamiento de un líder, mas que un mapa que describe el territorio, una brújula indica el camino a seguir, para no perderse. Los principios le dan al líder fortaleza interna, por lo que el liderazgo se puede construir desde dentro hacia afuera. Estos principios tienen cuatro dimensiones: seguridad (sentido de valor propio), guía (un monitor interno que orienta nuestra vida), sabiduría (perspectiva ponderada de la vida, sentido del equilibrio) y poder (capacidad de actuar con fuerza y valentía).

A mí, sin que necesariamente sea sobre la base de principios religiosos, me parece certera la idea de los principios ya que a un líder contar con principios claros y precisos le permiten guiar su conducta ante su equipo de

manera íntegra, no depender sólo de las circunstancias sino que poder observarlas, juzgarlas en base a principios y, a partir de allí, comportarse de manera coherente.

Se me viene a la mente algunas experiencias observadas. Hace un tiempo en una organización donde yo trabajaba se descubrieron algunas situaciones anómalas, muchos directivos eran de la idea que denunciarlas traería enormes problemas de clima organizacional e incluso de resultados, mejor “hacerse los lesos”. Recuerdo que el directivo a cargo señaló que, en base a principios, era incorrecto, era una “mala señal” y que si bien efectivamente se podría resentir clima y resultados, habría que afrontarlo, dar explicaciones y reconstruir relaciones, pero que esa situación de robo no era aceptable. Y, fue como dijo, al principio mucho ruido climático y de resultados y, después de un tiempo, una organización floreciente.

No sé si Covey se declararía ontológico o hubiera leído los trabajos de Bateson, Argyris u otros que propusieron la idea Observador – Acción – Resultado, pero reiteradamente argumenta en pro de esta idea. Vivimos en modelos y paradigmas y dados estos, llevamos a cabo acciones que, a su vez generan resultados. Uno de estos paradigmas, reiterativo en el ámbito organizacional, es el de las soluciones rápidas, que implica la búsqueda persistente del cambio por arte de magia, sin “hacer las tareas”, sin cultivar la tierra.

En este punto estoy de acuerdo en lo general, efectivamente muchas veces las soluciones rápidas son engañosas, ya que no cambian lo fundamental y los líderes y las organizaciones se ven en lo mismo o más grave al cabo de un tiempo. Lo matizaría con una idea expuesta por Senge sobre las palancas. Muchas veces es necesario actuar estratégicamente, donde se requiere y, con un pequeño esfuerzo, se logran cambios magníficos. Creo que una de esas palancas de cambio es el paradigma gerencial, ya que cuando los gerentes en particular cambian sus ideas o creencias aparecen nuevas acciones y nuevos resultados, coherente con las ideas de Argyris y otros.

En esto estamos de acuerdo con Covey: “El estilo de liderazgo que se puede adoptar surge del núcleo de ideas y sentimientos sobre la naturaleza del hombre que uno tiene. Sea lo que fuere lo que alguien tiene en el centro de su vida... eso afectará su percepción y la percepción es lo que gobierna las creencias, las actitudes y los comportamientos”. Por eso que cambiar de paradigma a los directivos genera resultados tan importantes.

El liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles dice Covey: personal (relación con uno mismo), interpersonal (relaciones con los demás), gerencial (responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo tareas) y organizacional (necesidad de organizar a las personas y crear una es-

tructura, una estrategia y un sistema acorde a lo anterior).

Este liderazgo centrado en principios se basa en la confianza, la que surge a partir del carácter, en lo que uno es como persona y en la capacidad, en lo que uno puede hacer. A partir de la confianza se construye una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo “yo gano tu ganas para seguir adelante”. A falta de confianza se dañan las relaciones y los resultados.

Es interesante el tema de la confianza ya que es bien frecuente que esta se dañe en las relaciones laborales, a veces de manera irreparable, razón por la cual una de las principales responsabilidades de los líderes debiera ser construir confianza.

Según Covey los líderes centrados en principios desarrollan ocho características distintivas. Ellas son: aprenden continuamente, tienen vocación por servir, irradian energía positiva, creen en los demás, dirigen sus vidas en forma equilibrada, ven la vida como una aventura, son sinérgicos, se ejercitan para la autor renovación (Afilan la sierra).

Me gustó otra de las ideas que expone en relación a tres rasgos de carácter de los líderes basados en principios. Ellos son:

- **Integridad:** el valor que nos asignamos a nosotros mismos. Al identificar, organizar y ejecutar los valores, priorizando actividades cotidianamente se desarrolla autoconciencia y autovaloración, observando y cumpliendo las promesas.

- **Madurez:** el equilibrio entre la valentía y la consideración. Expresar sentimientos con valentía equilibrada ya que integra bienestar a largo plazo y resultados finales.

- **Mentalidad de abundancia:** hay de sobra para todos, no es un juego de suma cero. Podemos llegar a acuerdos en que todos ganemos, lo que consigue beneficios y responsabilidad compartidos.

A partir del trabajo de Covey creo que la pregunta para cualquier líder organizacional es “¿Cuáles son los principios que a usted lo guían en su trabajo?, ¿Cómo honra dichos principios?, ¿Los mantiene pese a circunstancias contrarias?”. Y, como muchas veces esto puede quedar solo en palabras, la pregunta para los seguidores serían, “¿Qué principios guían al líder?, ¿Los honra continuamente?, ¿los mantiene pese a las circunstancias?”. Sobre esto se puede evaluar consistencia o inconsistencia entre el discurso y la acción. Creo que muchos no salen bien en la evaluación.

“Conducir gente es tan difícil como arrear gatos”, Warren Bennis

Buscando un libro para leer en el último viaje, encontré este libro que tenía guardado. Escrito por Warren Bennis, me acuerdo de haberlo comprado hace muchos años, pues el título me había parecido muy sugerente, ya que se pueden “arrear” muchos animales, pero no se me ocurriría pensar en “arrear” gatos, ya que cuando pienso en estos, se me ocurre que cada uno va para su lado, si es que quieren ir a algún lado, dirigidos por alguien.

Y, creo como metáfora, el autor nos da una pista interesante sobre las personas y su relación con el liderazgo, al igual que los gatos, las personas siguen a los líderes, si es que se sienten queridas, valoradas, inspiradas, entusiasmadas.

En el capítulo 13 habla del liderazgo creativo y destaca las seis cosas que hacen los líderes:

1.- Un líder crea una visión precisa. Para liderar primero hay que crear una visión compartida y luego traducir esa visión en acción. Los líderes inspiran y capacitan; más que apremiar, influyen.

2.- Un líder crea un clima de confianza. La confianza no proviene de una acción técnica sino que de la personalidad del líder. Para crear confianza se necesitan tres cosas: competencia; congruencia y constancia. Compe-

tencia significa que sabe lo que hace; congruencia indica integridad, lo que dice es congruente con lo que hace, lo que coincide con lo que piensa y con su visión.

3.- Un líder crea un propósito. El propósito se crea cuando el líder crea un ambiente donde se le recuerda al personal lo que es importante, de ese modo contribuye a definir la misión de la organización y los modelos de conducta que conducirán la organización hacia esas metas.

4.- Un líder genera éxito. Los líderes manejan el fracaso de distintas maneras, los líderes aprovechan el error como una oportunidad de aprendizaje. De ese modo transmiten un mensaje, que no hubo fracaso, sino que errores que nos dan información y nos dicen que podemos aprender.

5.- Un líder crea un ambiente propicio y alentador. Los buenos líderes hacen sentir a las personas que están en el centro de las cosas, no en la periferia y por eso piensan que son importantes para el éxito de la organización. De ese modo, el personal se siente considerado y esto le da un sentido a su trabajo.

6.- Un líder crea sistemas y organizaciones planas, flexibles, adaptativas y descentralizadas. En estos tiempos de crisis de los modelos jerárquicos, necesitamos un liderazgo que profundice el conocimiento, la creación y la capacitación.

Por otro lado, el autor señala tres maneras de anular el liderazgo creativo. Ellas son:

1.-Enfatizando la administración en lugar de la creatividad. Muchas empresas están muy bien administradas, pero deficientemente lideradas. Se manejan bien las tareas de rutina, pero nadie se pregunta si es lo que se “debería” hacer. El trabajo rutinario sofoca la creatividad y el cambio, pero hay una conspiración inconsciente para sumergirnos en la rutina y evitar las cuestiones difíciles.

2.- Insistiendo en la armonía y la pseudoconformidad. La unanimidad conduce al estancamiento. Las personas que ven las cosas diferentes son vitales para el cambio y la adaptación. Todo líder necesita un bufón para desafiar lo que es sagrado y ver que las cosas se pueden hacer de otras (mejores) maneras.

3.- Premiando a los ejecutivos destructivos. Se puede premiar a los líderes ambiciosos y con destrezas, pero si además se premia a los que no tienen integridad se destruye el liderazgo creativo.

Cuando hice mi MBA tuve un profesor, Harsha Desai, con el que aprendí mucho sobre estrategia, pero lo que más recuerdo es verlo siempre con un libro bajo el brazo, leyendo. Y recuerdo haberle escuchado decir que no perdía oportunidad de leer en los aviones, aeropuertos,

antes de clases, lo que fuera, que siempre había tiempos muertos que se podían aprovechar leyendo.

A propósito de Harsha, creo que este libro tiene algunas ideas inspiradoras, que confirman lo que otros autores sobre liderazgo ya han señalado, cómo muchas veces no se trata sólo de destrezas técnicas sino que de una actitud, una orientación hacia las demás personas, de aprender, de inspirar, de ser coherente entre el discurso y la acción.

Por otro lado, que suele haber prácticas organizacionales que desincentivan la aparición del liderazgo, como la búsqueda de falsa armonía y pseudoconformidad y dedicarse a tareas rutinarias sin preguntar si ellas agregan valor, tienen sentido, hacer por hacer, sin preguntarnos por el significado o valor de lo que hacemos.

“Las siete edades del líder”, Warren Bennis

Alguien me recomendaba este *paper*, un artículo de *Harvard Business Review*. Me pareció interesante comentarlo pues tiene ideas atinadas acerca del desarrollo del liderazgo. He comentado un libro de este autor en otro artículo del post, “*Dirigir personas es tan difícil como arrear gatos*”, bonita metáfora de lo complejo que es liderar personas.

Basándose en Shakespeare, quien habla de las siete edades del hombre, lo parafrasea, distinguiendo siete etapas en el liderazgo: infante, escolar, amante, soldado, general, estadista y sabio. Dice que “una forma de aprender sobre liderazgo es mirar cada una de estas etapas de desarrollo, así como los temas y crisis que suelen conllevar”. Cabe señalar que en ninguna parte distingue el autor liderazgo de jefatura, mas bien los entiende como sinónimos.

Etapa 1: Ejecutivo infante. Cuando un líder asume por primera vez, el mundo que se le presenta por delante parece un lugar misterioso o atemorizante. Por ello la principal necesidad de un líder en esta etapa es la presencia de un “mentor”, el equivalente a una nodriza, alguien que lo ayude a resolver problemas y a aliviar las transiciones dolorosas. Una característica de un futuro líder es la habilidad para identificar, cortejar y ganarse a los mentores que cambiaran su vida.

Qué es un mentor? El autor no habla mucho acerca de esto, pero es un tema interesante de discutir. Un mentor es alguien con quien se establece una relación, un vínculo de especial cercanía, de afecto, donde de un modo generoso aconseja, capacita, recomienda, pone a prueba, escucha, incluso llama la atención del líder acerca de los aprendizajes que tiene que realizar. Un mentor puede ser una persona mayor, en una etapa de generatividad, según Erik Erikson, quien en un ánimo trascendente se encuentra dispuesto a compartir sus aprendizajes con alguien más joven. También pueden ser personas con poca ambición ejecutiva, a quienes les gusta acompañar a otros y no hay un sentido de competencia o agenda oculta. Creo que eso nos pasa mucho a los coaches o consultores que trabajamos con líderes, quienes no tenemos la expectativa de transformarnos en jefes o acumular poder dentro de la organización.

Creo que habla muy bien de alguien que asume por primera vez un rol de liderazgo formal en una organización, buscar a alguien que asuma al mismo tiempo el rol de mentor. Quien asume por primera vez se encuentra con incompetencia, no sabe lo que tiene que hacer y necesita que alguien lo ayude con eso. También se encuentra con la “soledad del mando” y requiere contención, apoyo emocional, gestión de la angustia, etc. Por eso que pedir ayuda puede ser un gran indicador de grandeza y disposición al aprendizaje.

Etapa 2. Escolar de rostro resplandeciente. El líder ya ha llegado a la organización a asumir su rol y se encuentra entonces con que todos aquellos con quienes interactúa se forman alguna opinión de él y su trabajo. En esta etapa, el líder, por mucho que se haya preparado, tendrá que aprender que está siempre sobre el escenario bajo la mirada escrutadora de los demás y cada cosa que haga o diga estará sujeta a comentario, crítica o interpretación. ¿Cuál es el aprendizaje en esta etapa? Entrar con un bajo perfil. Ello implica según Bennis, ganarse el favor de las personas a partir de sus actos iniciales, lo que le dará tiempo para reunir información y desarrollar relaciones sabiamente. También le permitirá aprender de la cultura de la organización y beneficiarse de la sabiduría de quienes ya están en la empresa. Esta entrada de bajo perfil permite que el resto del grupo demuestre lo que sabe y permite mostrar que el líder está abierto a recibir las contribuciones de los demás.

Interesante pues muchas veces la llegada de un nuevo líder viene con otro paradigma, aprovechar la llegada para hacer cambios drásticos y “golpes de timón”, sin escuchar la sabiduría acumulada ni entender la cultura de la organización. He visto esto varias veces, jefes nuevos que “sacuden” a la organización, tratan mal a las personas antiguas, reestructuran apuradamente y luego se sorprenden que dichas acciones no generan mayores cambios y, al contrario, generan muchos costos en los mismos resultados y en el clima general.

Etapas 3: El amante, con su triste balada. Luego de un periodo de líder, una de las principales dificultades de cualquiera es como relacionarse con antiguos colegas que ahora están bajo su mando. Dice Bennis “es difícil establecer límites y afinar las relaciones laborales con los antiguos amigos”. “Cuando una persona asciende dentro de una organización, las relaciones cambian inevitablemente, quizás ya no sea capaz de hablarles a sus amigos tan abiertamente como antes y estos pueden sentirse incómodos frente a usted o resentirlo, lo pueden percibir como alardeando sobre su posición cuando en realidad sólo se está comportando como debe hacerlo un líder”.

Me ha tocado muchas veces ver esta situación como coach, un jefe va ascendiendo en la organización y necesita “renegociar” sus relaciones con sus amigos y colegas. Algunos amigos no entienden estos cambios e interpretan que el “amigo” se ha vuelto distante, lejano y desconfiado. Otros, mejores amigos, entienden el nuevo rol y, valorando precisamente la amistad cuidan a su amigo jefe en esta nueva situación. Para el líder, ello implicará evaluar las confianzas, las agendas ocultas y la lealtad, lo que bien entendido puede proporcionar un “confidente” a quien contarle las dificultades del cargo. Para el “amigo”, el desafío será no poner en aprietos al nuevo jefe, cuidándole las espaldas, realizando aún mejor su trabajo, de modo que no vaya nadie a argumentar que por “ser amigo del jefe” se le tolera un mal desempeño u otras ventajas ilegítimas.

Etapa 4: El soldado barbudo. Dice Bennis, que con el tiempo los líderes se acomodan al rol, “la comodidad trae confianza y convicción, pero también puede romper la conexión entre el líder y sus seguidores. Y ahí pueden pasar dos cosas: los líderes pueden olvidar el impacto de sus palabras y acciones, y pueden asumir que lo que escuchan de los seguidores es lo que necesitan oír.

Evidentemente los seguidores no cuentan todo a sus jefes, ya sea porque consideran que no es información importante, ya sea porque el líder no dispone de tiempo o porque no se ha creado contexto para hablar. Hay muchos casos donde además, información negativa, errores, equivocaciones, queda convenientemente oculta y “todos saben” menos el jefe, el que se suele sorprender al enterarse de esta realidad. Este es el principal argumento del cuento “el emperador desnudo” y ha sido trabajado por Chris Argyris. Crear un contexto positivo, desarrollar la intuición, estimular la confianza serán algunas palancas para hacer frente a este reto.

Etapa 5: El General, sabias máximas. Cuando el líder se encuentra en la cima de su carrera, el desafío ya no es permitir a la gente que diga la verdad, como en la etapa anterior, sino que ser capaz de escucharla. Muchas veces la sordera o ceguera en los altos líderes es fruto de la arrogancia, creerse muy lejos de los errores y “dueños de la verdad”. Como muchas veces los altos directivos, sobre todo si tienen experiencia, están a cargo de trans-

formaciones organizacionales deben ser muy inteligentes para realizarlas, teniendo en consideración la cultura organizacional y a las personas con que trabajan.

En mi experiencia he visto que a este nivel de experiencia de liderazgo, la dimensión política de liderazgo se vuelve crucial, como conseguir apoyos, como impulsar proyectos, como negociar con distintos *stakeholders*, en definitiva como impulsar una agenda para alcanzar logros y equilibrar los costos que ello puede tener.

Etapa 6: El estadista con anteojos en la nariz. Esta es la edad en que el poder del líder comienza a declinar. Esta es una etapa en que el líder trabaja duro para traspasar su sabiduría para el bien de la organización.

Etapa 7: El sabio y la segunda niñez. En esta etapa el líder ya va de salida y el rol que suele asumir es el rol de mentor. Es una de las grandes alegrías de la etapa madura de carrera, ya que se deja para otros lo que se ha aprendido por la vida. Al final del ciclo los más jóvenes y los mayores se encuentran. Por eso dicen que hay mucha afinidad entre nietos y abuelos, están lejos y están cerca al mismo tiempo, hay un vínculo afectivo intenso. Ambos se enseñan mutuamente.

Mirarse cada uno en que etapa se encuentra, que desafíos tiene que enfrentar y cómo puede entonces conseguir ayuda para hacer mejor la tarea. Buen trabajo.

“Coaching para líderes” (Comentario al libro de Laura Fierro Evans)

En cada viaje que hago a Buenos Aires regreso con la maleta llena de libros, los que poco a poco voy leyendo ya que como a muchos les debe pasar me cuesta disponer del tiempo libre para hacerlo. Suelo leer cuando viajo, ya que los tiempos muertos entre avión y avión o en el mismo viaje me permiten avanzar en la lectura. Hace algunos días atrás me tocó viajar a Iquique y leí a Laura Fierro, coach mexicana, que publicó el libro “*Coaching para líderes*”, el que me ha resultado especialmente interesante, ya que presenta un modelo muy innovador, además de transmitir su propia experiencia como coach.

En el libro va intercalando capítulos con contenido teórico y capítulos donde desarrolla un caso. Bonita manera de hacer conversar teoría y práctica del coaching.

Basado en los trabajos de Hal y Sidra Stone (ver el libro “*Diálogo de voces*”) sobre voces internas, desarrolla un modelo donde aplica este enfoque al “coaching del equipo interno”, buscando que el *coachee* desarrolle un nivel de conciencia que le ayude a reconocer y a aceptar las energías que lo constituyen, incluso las que comúnmente rechaza.

Los seres humanos nacemos indefensos y vulnerables, con tres grandes necesidades: atención (que alguien nos mire, reconozca, cuide y proteja), aprobación (sentamos

que nuestra existencia es valiosa y apreciada) y afecto (en todas sus manifestaciones corporales, emocionales verbales y no verbales). En la mejor tradición *jungiana*, vamos desarrollando una “personalidad” o “identidad” distinta de nuestro “ser”, aprendiendo a cubrir estas necesidades básicas con estrategias que nos van resultando más o menos exitosas y así creamos la ilusión de que “así nacimos”, “así somos” y “así seremos”. El problema es que de este modo también nuestras posibilidades de aprendizaje se vuelven limitadas.

A partir de esto la autora propone algunas ideas centrales:

a) Eso que llamamos nuestra identidad no es lo mismo que “el ser”. La identidad es la historia o versión que hemos construido sobre quiénes somos y es limitada.

b) El hecho de sobre identificarnos con ciertas características a las que consideramos nuestro “yo” nos conduce por un mapa limitante de la realidad que a la vez condicionará nuestras posibilidades de crecimiento y transformación (idea de mapas mentales, desarrollada inicialmente por Kenneth Craik, tomada después por Peter Senge).

c) Esas características se encuentran colocadas en contraste con sus opuestas, las que rechazamos.

d) Es posible tomar distancia de eso que creemos que somos para distinguir entre “el ser” y “la historia” que hemos creado, así descubrimos que yo no “soy” esa única cualidad o característica sino mucho más, apareciendo entonces el aprendizaje transformador.

e) Es posible hacernos la pregunta ¿Cuántas versiones o puestas de mí mismo puedo descubrir?

El coaching del equipo interno nos revela nuestro ser a nosotros mismos, ampliándose significativamente la versión limitada de lo que creemos que somos, así la persona se da cuenta de muchos elementos que la constituyen que han quedado ocultos o silenciados, descubriendo que existe una vía de acceso a esas energías y voces que se contradicen unas con otras, que se puede actuar sobre ellas y decidir cómo se quiere ser habitados por ellas. Esto produce una revolución en el sentido de identidad pasando de víctimas de los impulsos inconscientes a personas que eligen con conciencia quiénes son y cómo desean relacionarse con los demás y consigo mismo.

Para aplicar el modelo se basa en Friedemann Schulz von Thun (ver libro: “El arte de conversar”), psicólogo alemán, proponiendo seis acciones para trabajar con el equipo interno.

a) Enseñanza de la pluralidad interna del ser humano. Hay muchos personajes dentro de nosotros, re-

presentados con voz y voto, estas voces algunas veces están en concordancia otras en oposición y sobre todo en desorden, igual que los equipos externos.

b) Enseñanza del liderazgo interno. ¿Quién es el líder del equipo y cuál es su función?, como genera sinergias en este nudo interno y crea un equipo real. El liderazgo viene como resultado del coaching, dado que la persona necesita asumir el mando de su vida interior, siendo consciente de que cada voz o personaje es sólo eso y que gracias a la toma de distancia y el poder mirar la diversidad que la conforma, puede elegir a cuál de sus voces interiores le asignará el rol de líder.

c) Enseñanza del manejo interno de conflictos. Los conflictos son inevitables por lo que es necesario aprender a reconocerlos y solucionarlos. Por eso, ¿qué conflicto externo puede resolver alguien que está en su interior en una guerra de guerrillas entre sus voces?

d) Enseñanza sobre la construcción de la personalidad. A la luz de este modelo, es posible identificar en el escenario interior que no todos los personajes se presentan de igual manera, unos aparecen antes, otros después, por lo que se tiene que integrar a todos especialmente a los “desterrados internos”.

e) Enseñanza de realizar cambios en la alineación interior. Dependiendo de la situación o contexto, se

hace una alineación de los personajes, es posible sacar al “mejor jugador” en cada situación que se enfrenta.

f) Enseñanza del contenido de una situación. Se hace la disposición de los jugadores del equipo interno en armonía con la situación concreta que se vive.

Con este método se desarrollan varios niveles de conciencia. El primero la posibilidad de dar un paso atrás y mirar la imagen completa. El segundo nivel tiene que ver con la posibilidad de ser testigos de la experiencia como proceso dinámico, constante y cambiante. El tercer nivel es el proceso de vivir desde un “yo” consciente.

Luego de este proceso de trabajo con las voces internas viene el proceso de comunicarnos con el otro, de salir afuera. Para eso se basa en el “*Cuarteto de Schultz*”, quien dice que cada vez que nos comunicamos, enviamos cuatro mensajes. Uno referido al contenido de la interacción (el tema concreto del que se habla), otro referido a la identidad de los hablantes (quien soy a partir de lo que digo), en tercer lugar uno referido a la relación entre ambos (como me juzgo en relación con el otro) y finalmente, un mensaje referido a la intención (el terreno de la práctica: es una petición, una oferta, una propuesta de algún tipo).

Me ha parecido muy prometedor el modelo desarrollado por Laura y ya me imagino trabajando con mis coachee

cuáles son sus voces internas, donde las aprendieron, que les dice cada una de ellas y, sobre todo, cual es la que necesitan integrar en cada situación que les toca enfrentar. No sé si el modelo es “verdadero o falso” pero si me ha parecido útil para usarlo en coaching ejecutivo, llevando a un coachee a sacar la voz que mejor le sirve para ser efectivo en una situación concreta y para verse a sí mismo más íntegro o completo que las partes que muestra de él en algunas situaciones.

Al concluir la lectura le escribí a la autora preguntándole si realiza algún curso o entrenamiento y ella gentilmente me contestó que me enviaría la información. Además me propuso venir a Chile si formábamos un grupo, lo que me ha dejado más entusiasmado aún. Espero en el transcurso del año poder viajar a algún entrenamiento con ella o definitivamente traerla a Chile para que nos enseñe de primera fuente su trabajo.

“Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas”, (José Weinstein editor)

Alguien en la Universidad me recomendó que leyera este libro. Además coincide con que últimamente me han pedido de varios colegios darles apoyo en, precisamente, temas de liderazgo educativo, ya sea desde el entrenamiento en habilidades directivas a equipos que dirigen colegios hasta coaching ejecutivo con directores.

Siguiendo a Ernesto Gore, creo que la psicología y el coaching tiene mucho que decir en el ámbito educacional, ya sea la psicología educacional propiamente tal y también la psicología organizacional ya que muchos problemas de los colegios y del sistema educacional no son de naturaleza educativa sino que de naturaleza organizacional, entre ellos el liderazgo, la coordinación, el manejo de conflictos, la gestión estratégica y muchas otras dimensiones.

El libro se compone de nueve textos, además de la introducción, sobre liderazgo educativo. Algunos de ellos me han parecido muy interesantes, sobre todo por cuanto muestran distinciones que desconocía y sobre las que será necesario profundizar en el estudio para incorporarse de mejor manera a este campo y hacer un buen trabajo como coach. Sin embargo me quedé con un sentimiento difícil de definir, mucha crítica, muchas ideas profundas, pero poco que decir sobre el cómo mejorar la educación que le damos a nuestros niños.

Uno de los artículos que me pareció interesante de destacar es el de Viviane Robinson, titulado “*Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio*”. La primera idea que señalan es de tremendo valor: “la esencia del liderazgo centrado en el estudiante es la focalización permanente en las consecuencias que tienen las decisiones y acciones de los líderes en los alumnos de los cuales son responsables”... ”ya sea en términos de desempeño, bienestar, la creatividad o la participación estudiantil, dichas consecuencias constituyen la consideración principal de los líderes al momento de tomar decisiones o evaluar, tanto a nivel del equipo docente, de la escuela o del sistema...”.

Estoy completamente de acuerdo con la idea anterior, en organizaciones complejas hay muchos *stakeholders* interesados en aspectos de su desempeño, en este caso: padres, profesores, autoridades, comunidad y muchos más, sin embargo, así como una empresa comercial no puede olvidarse de sus clientes, en el mundo de la educación las instituciones no se pueden olvidar o dejar para el final las necesidades de los alumnos, ellos son lo fundamental, lo que nos debe convocar por sobre otras consideraciones u otros intereses que los posterguen.

A continuación la autora del artículo propone cinco dimensiones del liderazgo centrado en el estudiante, dimensiones que todo directivo educacional debiera tener

en consideración para efectos de mejorar los resultados de su trabajo.

Estas dimensiones son:

1.- Establecer objetivos y expectativas: la fijación de objetivos establece una brecha entre las condiciones actuales y las que se desean alcanzar a futuro, lo que introduce tensión en cualquier grupo humano, ya que direcciona los esfuerzos hacia la superación de dicha tensión. Los líderes tienen un impacto positivo cuando establecen objetivos en relación a conocimientos, destrezas y competencias que los alumnos deben aprender. Esto involucra también comunicar las metas de aprendizaje, estándares y expectativas, propiciando involucramiento de todos los miembros de la organización.

2.- Asignar recursos de manera estratégica: Una vez establecidos los objetivos, los líderes se encargan de seleccionar y asignar recursos. Los recursos pueden ser de naturaleza material, económica, tiempo, experticia y muchos otros. Los recursos deben asignarse con criterio estratégico, enfocados en lograr los objetivos prioritarios. Como los recursos son escasos, por definición, los líderes deben procurar asignarlos con mucha eficiencia en pro de los objetivos.

3.- Asegurar una enseñanza de calidad. La que se consigue por medio de la coherencia y alineación entre el curriculum y los enfoques docentes. Para ello se re-

quiere que los líderes supervisen, retroalimenten y monitoreen lo que hacen los profesores. Me imagino que con un enfoque centrado en el aprendizaje y no en el castigo.

Según la autora del artículo, esta dimensión tiene tres sub-dimensiones. Ellas son:

3.a) Ejercer una activa función de supervisión y coordinación del programa docente.

3.b) Observar la enseñanza en aula y brindar retroalimentación para mejorar la enseñanza.

3.c) Hacen hincapié en que los profesores monitoreen los resultados de los estudiantes y que ajusten su enseñanza en base a los resultados de las evaluaciones.

4.- Liderar el aprendizaje y la formación docente:

Los líderes participan activamente en instancias de aprendizaje y formación docente con los profesores modelando el rol de aprendizaje, lo que efectúan de manera formal (reuniones, actividades de capacitación propiamente tal) o informal (conversaciones de pasillo,). Esta actividad tiene un enorme valor ya que impacta directamente en la calidad de la educación que se brinda.

5.- Asegurar un entorno ordenado y seguro: Esta dimensión se refiere al establecimiento de un entorno ordenado, seguro y apoyador para que los profesores pue-

dan centrarse en la enseñanza y los alumnos en aprender. Según la autora este foco se relaciona con comprensión intercultural, respeto por la diferencia, un código de disciplina claro, interrupciones mínimas del tiempo de instrucción y efectividad en la resolución de conflictos. Es posible que las dimensiones del liderazgo se pudieran organizar de otra manera, sin embargo me ha parecido una manera bastante positiva de hacerlo ya que comienza con los objetivos, que es lo más importante que debe tener en cuenta cualquier líder de cualquier organización y luego sigue con las otras dimensiones.

Conozco a muchos líderes escolares que su principal preocupación es de orden administrativo y de control, mirando la asistencia, los recursos, los materiales y otras cosas que a mi parecer, pueden ser menores. Por eso que centrarse en los objetivos, seguir con los recursos y trabajar por una enseñanza de calidad me parece es fundamental.

Creo que es fundamental conversar con líderes escolares acerca de cómo definen su rol, a fin de conocer cuanta importancia le dan a los objetivos y a la enseñanza de calidad. Sin embargo, no se trata solo de conversar, también será de importancia observarlos ya que muchas veces el discurso va por un lado y las acciones van por otro.

Continúa la autora del artículo señalando que las dimensiones indicadas responden la pregunta de qué tienen

que hacer los líderes. Luego se pregunta cuáles son las capacidades y destrezas que deben tener los líderes para poner en práctica estas cinco dimensiones. Según ella la respuesta son tres habilidades claves: utilizar los conocimientos claves para tomar decisiones de liderazgo, resolver problemas complejos y crear relaciones de confianza.

A esta altura, trabajando con líderes y directivos de distintas organizaciones me resultan obvias estas capacidades, sobre todo si se trata de líderes del ámbito escolar. En dichas posiciones los conocimientos tienen que ver cada vez menos con un saber teórico conceptual, sino que con cómo integrar dichos conocimientos para tomar decisiones, las que por definición se realizan con información parcial, con estrechez de tiempo y con “tironeos” de todos lados, por lo que la capacidad de resolver problemas es clave. No se trata de problemas puros, sino que de problemas que involucran dimensiones técnicas y adaptativas. Y qué decir de la confianza, es un pegamento básico de las relaciones humanas, es un capital para cualquier líder que quiere impulsar un proyecto importante, por ello trabajar para construir confianza es un trabajo básico para cualquier líder en una organización.

Me apresto a realizar un taller de habilidades directivas esta semana con 63 directivos educacionales, incorporaré varias de las ideas revisadas en pro de colaborar con

mis clientes en su trabajo, centrado en lo importante,
que nuestros niños aprendan y mejor.

Líderes, directivos, expertos. La contribución de Karl Erick Sveiby

Hace ya varios años atrás leí el libro “*El capital intelectual*” de Karl Erick Sveiby y lo considero un libro fundamental para entender la contribución de los activos intangibles a la organización, en particular, la contribución de las personas o como lo distingue Sveiby, de “capital humano”. Hay dos libros más que tienen el mismo nombre y son muy interesantes, sugiero leerlos. Uno es de Thomas Stewart y el otro es de Leif Edvinson.

Sveiby realiza una tipología bien interesante del capital humano, la que traigo a colación con el foco puesto en el liderazgo.

Considerando la dimensión competencia profesional y la dimensión competencia organizacional se puede construir una matriz, que configura 4 tipos de capital humano diferente. La primera dimensión (competencia profesional) se refiere al conocimiento que tiene una persona de su profesión, de su especialidad, de su campo. La segunda (competencia organizacional) se refiere al conocimiento de la organización y de cómo funcionan sus procesos internos de tipo administrativo, operativo.

A partir de ello se pueden distinguir 4 tipos (este cuadro lo creé para mis clases de magister, no viene en el libro):

Tipología Sveiby

| | | | |
|----------------------------|----------------------------|---------|--|
| | Competencias profesionales | | |
| Competencia organizacional | Directivo | Líder | |
| | Personal de apoyo | Experto | |

Así, tenemos entonces,

1.- El personal de apoyo. Formado por aquellos que apoyan a los expertos y directivos. No tienen una calificación específica que les otorgue un status especial en la empresa. No obstante ello, es importante considerar que un personal de apoyo motivado y cualificado es indispensable para la eficiencia de una empresa y un mejor rendimiento de los expertos. Dado que realizan tareas de apoyo y de contacto con clientes, son fundamentales para garantizar que los estos reciban el nivel de servicio requerido.

2.- Los expertos. Personas que tienen un alto nivel de competencia en un área específica del conocimiento, en un mundo profesional, conocimiento que genera un va-

lor agregado para la organización. A los expertos les gusta concentrarse en su trabajo y en problemas complejos, de hecho hay rankings de expertos de acuerdo a su especialización en la resolución de problemas de diferente complejidad. (a esto suele aludir la categoría junior y senior), desarrollándose niveles de admiración hacia expertos “más expertos”.

Los expertos tienen una obsesión por escaparse de la rutina y suelen encargar las tareas rutinarias a personal de apoyo, ya que consideran que no tienen valor y no contribuyen a la “mantención” de su experticia. A los expertos les agrada su libertad profesional y por ello suelen menospreciar las reglas, los controles, las minutas, los procesos administrativos, en especial si quienes propugnan tales prácticas no son sus iguales o sólo usan el poder para el control.

3.- Los directivos. Son personas designadas por la organización para dirigir la empresa hacia un objetivo determinado en un marco determinado y por unos medios definidos. Su trabajo implica generalmente controlar el trabajo de los demás. Están orientados a dirigir y organizar por medio de procesos, procedimientos, controles, minutas, pautas, etc. Su trabajo es defender “la ley y el orden” dentro de la organización.

4.- Los líderes. Son quienes definen adonde llevar a la organización y los distintos equipos de trabajo, persuadiéndolos de querer ir hacia esta “visión” propuesta. Los

líderes tienen un fuerte compromiso con la organización, más que con los meros procedimientos, con el sentido de propósito, sea cual sea este.

Los líderes pueden provenir de dos mundos. Del mundo de los expertos y del mundo de los directivos.

Cuando vienen del mundo del experto, son expertos viejos que han dejado de estar en la primera línea, en cierto modo se han vuelto obsoletos o son expertos “menos virtuosos” que conocen su profesión pero no son “primeros violinistas”. Por eso o, por otras razones, se adentran en las competencias organizacionales y aprenden los vericuetos administrativos y procedimentales de la organización.

Cuando vienen del mundo del directivo, son directivos que desarrollan interés por la profesión o negocio a la base de la organización y, por lo tanto, aprenden de los conocimientos profesionales del experto, por la vía del estudio formal o del aprendizaje informal que se produce en la organización. Por ello se vuelven sensibles a las preocupaciones de los expertos, entendiendo la necesidad de orden y control que toda organización tiene.

La tarea fundamental de los líderes, además de plantear la visión y persuadir expertos, directivos y personal de apoyo de seguirla es arbitrar el conflicto que se produce, necesaria y estructuralmente entre expertos y directivos, ya que sus carreras profesionales y sus intereses son

opuestos y diferentes, unos quieren control, los otros quieren escapar del control, unos valoran la innovación los otros valoran las reglas.

Desde este modelo hay varias preguntas interesantes que me hago:

- ¿Qué carrera estoy siguiendo, la de experto – la de directivo – la de líder?

- ¿Trabajo en una organización que tiene una cultura de expertos o una cultura de directivos?

- ¿Cómo apoyo a los líderes para que arbitren los conflictos de ambos mundos, buscando los intereses compartidos, basados en una visión atractiva?

“Alquimia del liderazgo”

Susan Wright y Carol MacKinnon

No recuerdo muy bien cómo descubrí este libro, el que está editado en Lima por UPC. Me pareció interesante el título como para comprarlo, por lo que pedí ayuda a mi amiga Magaly Saavedra, quien gentilmente lo compró y me lo envió hasta Chile.

“Para ser líderes efectivos, debemos ser coaches efectivos”, así comienza el libro y es la tesis fundamental de las autoras, entendiendo ambos conceptos como equiparables. No es una tesis muy nueva, de hecho la psicóloga chilena Nureya Abarca plantea algo similar en su libro *“El líder como coach”*. El mismo Rafael Echeverría plantea en algunos textos una idea parecida.

Según Susan y Carol, en la literatura existen tres grandes enfoques del liderazgo: destino, rasgo, condición. Luego de pasar revista a cada uno de estos modelos, efectúan su propia definición de liderazgo, el que definen como: “el proceso de llegar a conocer tanto el yo como al otro o a los otros, y establecer relaciones de confianza y conciencia mutuas con el objetivo de trabajar juntos hacia un objetivo común”. Esta definición destaca que el liderazgo es un proceso, que es parte de un rol, que ocurre dentro de un contexto y que empieza con “uno mismo”.

Es una buena definición que compatibiliza el autoconocimiento, las relaciones con los demás y el sentido de propósito por el trabajo común. No obstante ello, no distingue muy bien entre liderazgo formal e informal. En las organizaciones hay líderes formales, quienes son designados para el efecto de dirigir o liderar a otros, son jefes, no necesariamente líderes. He planteado en otro post que necesitamos mejores jefes, es decir personas que han sido designadas como tales, quienes requieren aprender nuevas competencias, una de las cuales es el liderazgo.

Vivimos tiempos turbulentos, marcados por grandes tasas de cambio e imprevisibilidad, tiempos complejos y complicados. Dado ello, los modelos antiguos de liderazgo han perdido actualidad, por lo que es necesario mirarlo desde otro lado. A partir de ello, sugieren que los líderes requieren desarrollar cuatro competencias: anticipación estratégica, misión y valores; empoderamiento de los demás y aprendizaje y cambio.

Me gusta la actualización del liderazgo a los nuevos tiempos, los que sin duda están marcados por el cambio y la flexibilidad. En razón de ello, veo positivo señalar las competencias que se acoplan a esta época de cambio.

Estas cuatro competencias tienen gran relación con el coaching, por lo que resulta plausible enfocarse en el liderazgo como similar al coaching, ya que un líder debiera desarrollar esas competencias en sí, en las perso-

nas que lidera y en las organizaciones en las que se desenvuelve. Dicho así:

a) Anticipación estratégica. El líder debe actuar como coach de los demás en la búsqueda y selección de estrategias y planes de acción comunes. Para ello un líder – coach utiliza un proceso de “coachear” a los miembros de su equipo y organización a través de procesos participativos que anticipan muchas alternativas de futuro y sacan las mejores opciones de ellas.

b) Visión y valores. Los líderes deben personificar los valores que quieren desarrollar. En el último tiempo se ha borrado la frontera trabajo y vida, por lo que tener un balance vital es cada vez más importante. El líder coach tiene un compromiso con “encarnar” los valores que sustenta y eso le permite ser más efectivo en el logro de sus resultados.

c) Empoderar a los demás. Al empoderar a los demás, el líder comparte su poder para motivar hacia la acción a su equipo y a una audiencia mayor. Esto se relaciona con el coaching, en términos de compartir liderazgo y el poder de acuerdo a las necesidades del momento, de las personas y de las empresas. El coach comparte el liderazgo, en términos de estimular a que cada uno desarrolle sus fortalezas y su talento, más que en lugar de ser una autoridad otorgada.

d) Aprendizaje y cambio. Siempre estamos enfrentados a procesos de cambio y aprendizaje. La competencia más importante para el líder de hoy es la agilidad de aprendizaje. El coaching se relaciona especialmente bien con el cambio y aprendizaje por lo que mirar de esta manera el liderazgo enfatiza la importancia de ser un aprendiz permanentemente en la vida, aprendiendo a cada rato y en todo lugar.

Estoy de acuerdo en que existe una enorme relación entre coaching y liderazgo, la que se basa en que los modelos de coaching proveen a los líderes de habilidades poderosas para realizar mejor su trabajo como tales. También creo que el coaching como “mirada” es fundamental en la organizaciones para articular relaciones de ayuda y de aprendizaje para hacer frente a los enormes desafíos que enfrentan los líderes en estos “tiempos turbulentos” como dicen las autores.

A continuación proponen que el líder coach opera en tres contextos de diversa profundidad, cada uno de los cuales tiene desafíos para que el líder coach lleve a cabo un enfoque diferente. Mientras mas profundo el tema a discutir más se evoca el mundo interior y más presencia se requiere del líder.

Estos contextos son:

a) Adaptación individual. Involucra afinamiento de las habilidades o conductas de una persona para alcan-

zar los resultados deseados en medio de circunstancias cambiantes. En este nivel básicamente se requiere revisar expectativas y resultados y dar retroalimentación sobre problemas y oportunidades.

b) Renovación individual. Trata del ajuste a nuevas circunstancias que requieren un mayor nivel de cambio. Se puede tratar de nuevos roles, de ascenso o de integrarse a una nueva compañía y ajustarse a la nueva cultura.

c) Transformación individual. En este caso se involucra un replanteamiento del significado del trabajo y de su rol en la vida de la persona a partir de insatisfacciones con la situación existente. Aquí no se requieren ajustes o adaptaciones sino que cambios fundamentales.

Buena la diferenciación de niveles, ya que algunas conversaciones de coaching serán más sencillas que otras, sobre todo por el nivel de involucramiento personal que llevan y por el nivel de perspectiva que se requiere tener. La duda que me produce el planteamiento es que al no distinguir liderazgo de jefatura, no sé si las conversaciones más profundas debieran tener lugar con el jefe o con alguien externo a la organización o con alguien de la organización pero con quien no se tenga una relación de línea.

El líder coach se enfoca sólo en un estilo de liderazgo y en un equipo de trabajo pueden requerirse mas estilos de

liderazgo, no sólo un liderazgo coach. De hecho, por ejemplo Blanchard en su enfoque de liderazgo situacional, señala la importancia de realizar un buen diagnóstico de la madurez del colaborador y a partir de ello elegir el estilo más adecuado, el que en algunos casos puede ser más autoritario o más delegador, no necesariamente un estilo coach.

Me produce muchas dudas la relación entre liderazgo coach y poder. ¿Qué pasa si el colaborador no acoge las amables indicaciones del líder coach y persiste en un comportamiento no adecuado para la organización? O ¿Qué pasa si pese a un estilo de liderazgo coach el desempeño decae debido a que el colaborador carece de motivación o interés por cambiar? Me imagino que en tales casos se hace evidente el tema de poder y la organización puede tomar decisiones como retroalimentación más dura o eventualmente desvinculación, lo que podría resultar incongruente con el modelo planteado.

Buen trabajo, inspirador, interesantes perspectivas.

Encontré en Google, un link al libro en formato electrónico en la siguiente dirección: <https://www.youtube.com/watch?v=PsUSCn1K-tA>



Capítulo III

JEFATURA Y GERENCIA

“La verdadera labor de los gerentes eficaces”, John Kotter

Me parece interesante la distinción que propone Kotter entre liderazgo y jefatura, ya que según él los **líderes** se caracterizan por manejar el cambio y los gerentes por manejar la **complejidad**. De este modo, según Kotter, los líderes tienen en sus manos señalar el rumbo, alinear a la gente y motivar e inspirar y, en cambio, los gerentes tienen que planear y presupuestar, organizar y nombrar al personal y controlar y resolver problemas.

Cuando uno se concentra en el trabajo gerencial suele imaginarse a los ejecutivos en una torre, planeando estrategias, reflexionando y analizando información de manera meticulosa. Sin embargo, ya lo dice Mintzberg cuando se refiere a los mitos sobre el trabajo gerencial, ello suena más a mitología que realidad, pues los gerentes trabajan a un ritmo frenético, de un modo fragmentado, *tironeados* por todos lados, razón por la cual planifican poco, obtienen información de fuentes no formales, deciden sobre la acción, toman decisiones sin usar métodos muy formales y, muchas veces, tienen poco control sobre su tiempo y sus acciones.

Considerando lo anterior hay gerentes muy eficaces y otros muy poco eficaces. ¿Qué hacen los gerentes eficaces entonces?, esa es la pregunta que se hace Kotter, la que busca responder con este artículo.

Lo primero que plantea en su trabajo es la descripción cronológica de un día de trabajo de un gerente general cualquiera. Al observar dichas actividades, incluyendo cafés, almuerzos, charlas breves, reuniones informales, incluso algunos chistes con las personas cercanas, Kotter concluye con doce aspectos que según él son importantes.

Ellos son: (1) gastan la mayor parte del tiempo con otros. Ocupan poco tiempo trabajando a solas, lo que ocurre en trayectos a casa, viajes o traslados, (2) la gente con la que emplean su tiempo incluye muchas personas, incluyendo subordinados directos y su propia jefatura. Interactúan rutinariamente con toda la línea de mando y con gente externa, aparentemente no importante, (3) en las diversas entrevistas, los asuntos tratados son amplios. Hablan “de todo”, no necesariamente de estrategias, asuntos de personal o preocupaciones de alta gerencia, (4) en las conversaciones hacen muchas preguntas., (5) en estas conversaciones casi nunca toman “grandes” decisiones, (6) en las discusiones hay muchos temas no relacionados con el trabajo, incluyendo chistes, sobre la organización, la industria, aficiones, actividades extralaborales, (7) se ven envueltos en actividades que podrían considerarse “pérdidas de tiempo”, donde el asunto principal de la conversación no es tan importante para los negocios de la organización, (8) en estos encuentros, rara vez dan órdenes, pocas veces “les dicen” a los demás lo que hay que hacer, (9) utilizan estos en-

cuentros para tratar de influir en otros, por ello preguntan, solicitan, halagan, persuaden o intimidan, (10) respecto del uso del tiempo, pueden tener un día planeado pero terminan dedicando un montón de tiempo a asuntos no contemplados en la agenda, (11) mucho del tiempo que pasan con otros se les va en breves e incoherentes conversaciones, (12) la jornada de trabajo es larga.

Todo este comportamiento no tiene mucho que ver con las categorías tradicionales de planear, organizar, controlar, dirigir o administrar personal, según la administración tradicional. De hecho, desafía las nociones habituales de la administración, sin embargo es eficaz porque consigue resultados y eso parece ser lo más importante.

Los ejecutivos necesitan tener claro lo que hay que hacer pese a la incertidumbre, diversidad y enorme cantidad de información con la que interactúan. Además de ello necesitan “hacer las cosas”, con la ayuda de muchas personas, muchas de las cuales además no están bajo su control.

Esto me resuena mucho a algo que aprendí con Laura Bicondoa al estudiar coaching ejecutivo y que, a estas alturas, me parece una idea central de la gestión ejecutiva. *R y R*, es decir: resultados y relaciones. Un ejecutivo tiene que tener en mente permanentemente sus resultados, muchos de los cuales son implícitos y además dinámicos. Además de ello tiene que tener una fuerte

orientación a las relaciones, crearlas, cultivarlas, mantenerlas, ya que consigue resultados por medio de la acción de otros, algunos a los que “manda” y muchos con los que solo puede influir.

Creo que hay muchos ejecutivos que se concentran fuertemente en los resultados sin darle mucho espacio a las relaciones, de algún modo quieren que el árbol de frutos sin regarlo, sin podarlo y, en muchos casos, amenazándolo con hacerlo leña sin no dan frutos rápido.

Dado ello, Kotter concluye que los ejecutivos eficaces realizan tres acciones centrales: elaboran la agenda, construyen redes y ejecutan consiguiendo que las redes implementen sus agendas.

Elaboración de la agenda. Al principio es necesario construir la agenda y luego es necesario actualizarla. Los planes formales de la organización alimentan la agenda de los gerentes pero difieren en algunos aspectos importantes. Entre ellos: los planes formales se formulan con cifras financieras – la agenda de un gerente es menos detallada en cuanto a estrategia y planes para el negocio o la organización; los planes formales se concentran en el corto y mediano plazo –la agenda abarca un plazo más largo y los planes formales tienden a ser explícitos, lógicos y rigurosos, en cambio la agenda tiene metas o planes no siempre tan explícitamente formulado.

Para elaborar la agenda los gerentes dependen más de conversaciones que de informes, libros o revistas. Además toman decisiones que no siempre son conscientes, tomando decisiones sin percibirlos como tales, a partir de las actividades que eligen, sobre todo aquellas que les permitan alcanzar muchos puntos de sus agendas.

Cuando hago coaching ejecutivo suelo preguntarle a mis clientes cuáles son sus 3, 4 o 5 metas estratégicas a alcanzar en un periodo. Siempre los propósitos son muchos pero un ejecutivo debe ser capaz de tener en “una mano” esos objetivos y no perderlos jamás de vista.

Construcción de redes. Los gerentes eficaces usan mucho tiempo y esfuerzo en construir una red de relaciones de cooperación entre quienes pueden servirles para cumplir su agenda. Esta red contempla mucha gente, no sólo subordinados inmediatos. Incluye: pares, gente de fuera de la organización, el jefe de su jefe, con los subordinados de los subordinados. Con ello arman una red distinta de la estructura formal de la organización. En estas redes la naturaleza de las relaciones varía en clase e intensidad, algunas más personales, otras menos. Además, utilizan muchos métodos para construir las redes, sobre todo alimentando su reputación profesional para hacer creer a los otros que dependen de ellos para obtener recursos, avanzar en sus carreras o cualquier otro apoyo.

Hace un tiempo atrás escribía un post sobre conversaciones y café y la importancia de esta actividad en la vida gerencial. Y no me refería solo al café que ya de por sí puede ser bueno sino al espacio relacional que se crea al tomar un café con otras personas y conectarse, crear confianza, conocerse.

Ejecución. Conseguir que las redes implementen sus agendas: Luego de desarrollar suficientemente sus redes y agendas los gerentes eficaces se enfocan en utilizar esas redes para poner en práctica esas agendas, para ello utilizan sus habilidades personales, los recursos presupuestarios y de información que disponen para influir en las personas y en los sucesos, de manera directa o indirecta. Por eso piden ayuda a toda su red de relaciones, hacen preguntas, sugieren acciones. También utilizan sus redes para influir indirectamente sobre gente que no forma parte de su red.

Pensar que un ejecutivo “manda” es muy limitado. Un ejecutivo exitoso hace mucho más que mandar, pues consigue que personas sobre las que no tiene “mando” lo ayuden en sus propósitos, ya sean personas que se encuentran dentro de la misma organización o fuera de ella.

A mí me parece muy iluminador el trabajo de Kotter ya que desafía muchos de los supuestos que utilizamos en el mundo de la Universidad (programas de MBA por ejemplo) y en el ámbito de capacitación, pensando que

muchas veces lo más importante es la planeación formal o el uso del tiempo programado, o el uso de herramientas cuantitativas.

Tengo que reconocer que muchas veces me he reído de programas donde las personas aprenden a contar chistes, a jugar fútbol, a preparar un buen asado u otras cosas parecidas. Ahora me pregunto si muchas veces eso no será más importante que otras técnicas rigurosas. Por supuesto que eso no puede ser sin sustancia, un ejecutivo tiene que conocer el negocio, manejar los números, conocer las estrategias, evaluar a la competencia y otros elementos formales. Se necesitan ambos en un adecuado balance.

“Los primeros noventa días”

Michael D. Watkins

Ya me ha sucedido varias veces realizar coaching ejecutivo con *coachees* que han sido nombrados en un puesto gerencial y luego han sido dejados “a la buena de Dios” por parte de la empresa. Por supuesto que algunos se “las arreglan” lo mejor que pueden en dicha situación. En cambio otros, llegan a un proceso de coaching ejecutivo al verse afectados los resultados o las relaciones y, la mayor parte de las veces, peligrando su continuidad en la organización.

Algunas veces, en la situación descrita, un *coachee* logra sobrellevar este contexto, ganar nuevos recursos y remontar las dificultades que pueda tener. En otros casos, por muy bienintencionado que pueda ser el coach, se llega a un escenario en que “no hay nada que hacer”, pues ya las “cartas están echadas” y el *coachee* tiene que asumir un fracaso en su carrera.

He visto algunas empresas, que previendo este potencial problema desarrollan programas de acompañamiento a ejecutivos, desde antes de nombrarlos en un cargo, de modo que puedan desarrollar o fortalecer competencias para desempeñarse mejor en el nuevo cargo. Ello, evidentemente, no asegura en ningún caso el éxito, pero aumenta las probabilidades que ello ocurra, tanto al preparar, como al acompañar al nuevo gerente, más aún si es la primera vez que asumirá un cargo directivo.

En estas situaciones me he preguntado muchas veces por la existencia de un mapa, una hoja de ruta que pudiera seguir tanto un novel directivo, como aquellos que nos dedicamos a alguna clase de consultoría o coaching a ejecutivos. He elaborado mi propio modelo, a partir de mis lecturas y experiencias pero le falta una estructura sistemática. Por eso me ha resultado muy interesante leer el libro de Michael D. Watkins, “*Los primeros noventa días*”, donde el autor precisamente se enfoca en el acompañamiento a ejecutivos en sus primeros tres meses en un nuevo cargo.

Propone Watkins que los primeros noventa días son una suerte de “luna de miel” entre el nuevo gerente y su equipo, similar a lo que le ocurre a los presidentes con el electorado. Es un periodo de transición, el que hay que aprender a manejar, ya que son situaciones de vulnerabilidad al carecer de mayor conocimiento del puesto y de la organización, así como de sus dinámicas laborales, políticas o culturales.

En la vida, personal y profesional, existen otras experiencias de transiciones y cada persona desarrolla ciertos aprendizajes de lo que hay que hacer en tales situaciones. El problema puede ser que dicho aprendizaje en una situación de transición gerencial sea precisamente lo que no haya que hacer, derivando luego en un fracaso. Algunas de estas “trampas” como les llama el autor son: aferrarse a lo que ya se sabe, caer en la necesidad de ac-

tuar, ponerse expectativas irreales, intentar hacer demasiado, llegar con “la” respuesta, aferrarse a un tipo de aprendizaje equivocado o ignorar las relaciones horizontales al concentrarse excesivamente en las relaciones jerárquicas.

Manejar mal las “trampas” citadas puede llevar al nuevo ejecutivo a un círculo vicioso, del que le resulte luego difícil salir, llevándolo a perder credibilidad y a debilitarlo en el resto del periodo en su cargo. Al revés, administrar bien las “trampas” lo puede llevar a un círculo virtuoso, llevándolo a ganar credibilidad y facilitando su trabajo el resto del tiempo a cargo.

El autor propone la importancia de acelerar la transición, haciéndose cargo de diez temas relevantes. Cada uno de estos temas, me parece, puede ser mirado desde la perspectiva del propio ejecutivo o desde la perspectiva de consultores y coaches que ayudamos a gerentes a avanzar en sus carreras. Sobre cada tema trabaja un capítulo del libro. Someramente se trata de:

Prepararse: Romper mentalmente con el antiguo trabajo y prepararse para hacerse cargo del nuevo, administrando el peligro de suponer que aquello que lo ha ayudado a prosperar en el pasado seguirá ayudando en el nuevo, lo que a veces puede ser un gran error.

Acelerar el aprendizaje: Ello implicará conocer rápidamente aspectos tales como mercados, productos, tec-

nologías, sistemas, estructuras, además de la cultura y la política.

Ajustar estrategia a la situación: Aprender a realizar un diagnóstico claro de la situación organizacional, considerando, al menos cinco alternativas interpretativas: (1) una *start up* o el comienzo entusiasta de un negocio o proyecto, (2) una transformación organizacional la que implica salvar una empresa o iniciativa que tiene graves problemas, (3) gestionar crecimiento acelerado o proyectos que se expanden rápidamente, (4) reestructurar o revitalizar una organización que era próspera pero que ahora está en problemas y (5) administrar el éxito sostenido conservando la vitalidad de una organización próspero para llevarla a un nuevo nivel. Diagnosticar correctamente es crucial, a fin de ajustar la estrategia de trabajo a dicho diagnóstico.

Asegurar victorias tempranas: En las primeras semanas identificar situaciones para crear valor y mejorar resultados. Ello genera oportunidades para desarrollar “credibilidad” y echar a andar círculos virtuosos, sensación generalizada que ocurren cosas positivas.

Negociar el éxito: Trabajar para construir una relación laboral productiva con el nuevo jefe. Para ello es crucial planificar conversaciones críticas sobre la situación, las expectativas, el estilo de trabajo, los recursos y el desarrollo personal.

Conseguir alineación: Se trata de desarrollar un papel de “arquitecto” de la empresa, trabajando sobre estrategia, estructura, procesos y habilidades para alinearlos.

Construir el equipo: Muchos nuevos jefes “heredan” equipos, pocos tienen la oportunidad de formarlos desde cero. Por ello, será importante evaluar, ajustar y movilizar a los miembros del equipo. Resulta importante entonces desarrollar conversaciones sistemáticas y estratégicas con los miembros del equipo para administrar la transición.

Crear coaliciones: Para conseguir resultados un nuevo ejecutivo debe identificar las personas claves para su éxito y trabajar para conseguir alianzas con ellas, sobre todo con aquellas que no están en la línea directa de control, pero son cruciales para lograr objetivos.

Mantener el equilibrio: En toda transición existe el riesgo de perder perspectiva, de quedarse aislado o tomar malas decisiones. Para administrar dicho riesgo es necesario crear redes de apoyo y de asesoramiento, así como mantener el equilibrio emocional.

Acelerar la transición de todos: Cuando asume un nuevo directivo también es un espacio de transición para el resto de los miembros de la organización, por ello, contribuir a acelerar esa transición es beneficioso para todos.

Cada uno de los capítulos del texto trabaja sobre los temas citados, planteando distinciones oportunas y relevantes, así como propuestas de acción claras.

Tal como señalaba al principio los consultores que trabajan con ejecutivos, brindándoles apoyo y contención, vamos desarrollando de manera intuitiva algunos modelos acerca de lo que funciona y cómo apoyar a los clientes. Lo valioso de este libro, por lo cual se han vendido 1.5 millones de copias, es que sistematiza este proceso y desarrolla un modelo sistemático de trabajo.

Cuando un nuevo directivo fracasa, además de ser duro para él en términos personales y profesionales, implica enormes costos para la organización, la que tiene que iniciar nuevos procesos de búsqueda y selección. Además es costoso para cualquier grupo de trabajo vivir otra transición con un nuevo jefe.

Buen libro, para tener a mano en nuestro trabajo.

“El poder”, Bertrand Russell

Libro escrito el año 1938 donde Bertrand Russell se enfoca en este tema, uno de los tantos que captaron su atención e interés además de las matemáticas, el lenguaje, la lógica y otros más.

Llegué al texto buscando mayores distinciones sobre el tema del poder ya que al distinguir jefatura de liderazgo, cada vez me aparece más que la primera tiene que ver con el poder y la segunda con otros elementos como visión, autoridad, influencia, etc. En mi búsqueda también he citado el libro “*Las 48 leyes del poder*”.

He escrito sobre este tema con anterioridad en el blog, ya que creo que jefatura y liderazgo son dos fenómenos próximos pero no similares y al no distinguirlos con claridad creemos que cuando estamos hablando de jefes en las organizaciones estamos hablando de líderes lo que no es efectivo, ya que está lleno de jefes que no son considerados líderes por los integrantes de su equipo de trabajo.

Yo entiendo que cuando a alguien lo nombran jefe (supervisor, superintendente, gerente, director, etc) lo que la organización hace es darle atribuciones o poder. A veces mucho poder y otras veces poco poder.

Comienza su libro señalando que mientras los animales están contentos con la existencia y la reproducción, los

hombres desean además engrandecerse y sus deseos a este respecto sólo están limitados por lo que sugiere la imaginación como posible. Por ello los hombres buscamos el poder, de diversas formas (riqueza, armamentos, autoridad civil, influencia en la opinión, etc) y que las sociedades difieren mucho sobre el poder poseído por individuos o por las organizaciones. Lo que es una constante es el “amor al poder”, el que está distribuido muy desigualmente entre los seres humanos.

Me parecen muy certeras las palabras del autor, en términos de la experiencia ya sea como empleado de una organización o como simple ciudadano, como ciertas personas aman el poder ante todo, y que muchas veces la búsqueda de dinero, status, títulos o lo que sea, sólo entraña tener poder sobre otros seres humanos. Mi observación es que a veces esta búsqueda de poder es, incluso, sin escrúpulos. Otras veces es más equilibrada con otros valores. Estas reflexiones me recuerdan la serie “*House of Cards*” o “*Juego de Tronos*” donde precisamente están representadas estas materias.

Según Russell el poder puede ser definido como “la producción de los efectos deseados” es decir, decimos que alguien es poderoso cuando logra lo que desea. Este poder puede ejercerse sobre la materia o sobre los seres humanos. En el caso de los seres humanos, el autor señala que se puede efectuar una distinción por la manera de influir en los individuos y por el tipo de organización que implica aquello.

Al respecto distingue;

Poder físico directo sobre el cuerpo. Genera las organizaciones policiales que en último término pueden afectar el cuerpo de las personas por la vía del castigo o la prisión.

Poder por recompensa y castigo. Es el que genera las organizaciones económicas que, por la vía de recompensa o castigo económico ejercen poder sobre los ciudadanos.

Poder por la influencia en la opinión (propaganda), que genera las escuelas e iglesias, las que para Russell son una forma de poder también, no basada en el impacto sobre el cuerpo o sobre premios o castigos sino que en la conciencia de las personas.

Estas tres formas de poder se dan en las organizaciones y su relación con sus integrantes, el poder de recompensa y castigo por la vía del pago de remuneraciones y beneficios así como la retirada de estos. El poder de influencia por distintas vías culturales o relacionadas con capacitación. El poder físico cada vez menos como violencia, aunque no puede descartarse el maltrato o la desvinculación como una forma de este tipo de poder.

Otra distinción que efectúa es respecto del origen del poder. Al respecto señala.

Poder tradicional: Cuenta con la fuerza de la costumbre, no tiene necesidad de justificarse a cada momento, ni demostrar que la oposición no tiene fuerza para derribarlo, además se asocia a creencias religiosas que condenan la resistencia. Se trata del poder sacerdotal y el poder de los reyes.

Poder desnudo: Generalmente de tipo militar. Ciertas personas o grupos con amor al poder consiguen sumisión de otros por miedo más que por cooperación. No requiere elaborar una justificación religiosa o de otro tipo.

Poder revolucionario: Es un poder emergente que se opone al poder tradicional y aparece cuando un grupo numeroso, unido por una nueva doctrina, programa o sentimiento, desafía al poder tradicional.

Me interesa señalar algunas reflexiones hechas por Russell sobre el poder en las organizaciones. Cabe señalar que su trabajo es del año 1938, época en la que aún no había mucho desarrollo de la psicología organizacional u otros campos que estudiaran las organizaciones.

Considera que las organizaciones son un organismo con vida propia y una tendencia a crecer y decrecer. Las organizaciones compiten, competencia análoga a la competencia entre individuos, animales y plantas, considerado de manera más o menos darwiniana.

A estas “alturas del partido” lo anterior podría ser discutible desde varios puntos de vista, tanto si las organizaciones tienen vida propia como un organismo vivo o si siempre compiten y si esta competencia es darwiniana.

Define una organización como “un conjunto de personas que se relacionan en virtud de actividades dirigidas a fines comunes”. Puede ser puramente voluntaria como un círculo social, puede ser un grupo biológico natural como una familia o puede ser una mezcla complicada, como una compañía ferroviaria”. El propósito de una organización puede ser explícito o tácito, consciente o inconsciente, militar, político, económico, religioso, educacional o atlético, etc.

Señala que toda organización, cualquiera sea su carácter y cualquiera su propósito implica una cierta redistribución del poder, debe haber un gobierno que tome decisiones en nombre de todo el cuerpo social y que tenga un poder mayor que los simples miembros de la organización, por lo menos en cuanto a los propósitos para los que existe la organización.

Esta reflexión me parece muy valiosa, las organizaciones concentran el poder en algunos individuos, quienes toman decisiones por el conjunto. Me imagino que mientras mayor tamaño más evidente esta realidad. Estas personas que concentran el poder deben hacerlo para que la organización logre mejor sus resultados, le vaya mejor en un mercado competitivo, cuide de sus miem-

bros y perdure en el tiempo. De aquí se deriva creo yo la “soledad del poder” de la que sufren tantos directivos, quienes cuentan con poder para hacer su trabajo y sienten que ello los puede abrumar, les puede resultar pesado o, más aún, puede significar que las demás personas se les acercan para que usen este recurso en su favor.

A nivel de una organización el poder es un recurso para “hacer que las cosas sucedan”, no es una prerrogativa para abusar, maltratar o aprovecharse. De ahí se deriva que a quienes se les da poder también hay que controlarlos para que no lo usen en un sentido distinto de lo necesario. De allí que sea necesario que los directivos aprendan a relacionarse con el poder, no como omnipotencia, sino que con sabiduría.

También creo que quienes llegamos a interactuar con las organizaciones como consultores o coaches tenemos que ser muy conscientes de la estructura de poder para asociarnos con aquellos que tienen poder para lograr nuestros objetivos y ayudarle a la organización a lograr los suyos. Esto implica un equilibrio delicado entre asociarse con los que tienen poder y mantener la independencia y autonomía para expresar nuestros puntos de vista, interpretaciones y valores con libertad.

A juicio de Russell, en relación al poder en las organizaciones, hay dos aspectos importantes en los que pueden diferir las organizaciones. El tamaño y la densidad del poder o grado de fiscalización que ejercen sobre sus

miembros, lo que llevará a muchas diferencias entre las organizaciones. Respecto del segundo, algunas organizaciones serán muy controladoras de sus miembros y otros los dejarán más libres.

En los tiempos que vivimos hoy, muchas organizaciones están experimentando, sobre todo con sus trabajadores valiosos y de alta contribución formas alternativas de poder, con más libertad y autonomía que si bien les permitan lograr los resultados organizacionales se coordinen de un modo más flexible.

Al principio del post hablaba de la relación jefatura – liderazgo y el poder. No es una relación simple ni fácil de caracterizar. Hay jefes que no son líderes (sólo tienen poder). Hay líderes que no son jefes. Y hay jefes líderes o líderes jefes que equilibran el poder dado por la organización con el juicio de sus colaboradores que vale la pena seguirlos porque son competentes, visionarios, equilibrados, justos, creíbles, transformadores, o cualquier otro atributo que genera un seguimiento más voluntario que obligatorio.

“Las 48 leyes del poder”, Robert Greene

Me pareció un muy buen libro. Incluso publiqué en Facebook algo así como “el mejor libro que he leído en años” y recibí diversos comentarios. Parece que este tema del poder genera pasiones y polémicas. Tal vez sea exagerado mi comentario pues he leído otros libros muy buenos, pero este me gustó por abordar un tema que se vive mucho cuando trabajamos en una organización, sobre el que se habla poco explícitamente y, además, sobre el que se va aprendiendo muchas veces a golpes por la experiencia laboral.

Me ha gustado especialmente porque además coincide con que estoy viendo la serie “*Game of Thrones*” la que más allá de lo anecdótico y la riqueza de los personajes versa sobre el poder y como conquistarlo, mantenerlo y hacerlo crecer. Leí hace unos días atrás unos comentarios muy certeros sobre esta serie de Luis Huete, del efecto del poder sobre sus protagonistas, como este transforma a los personajes.

De vuelta al libro de Greene, este se organiza sobre lo que los autores llama las 48 leyes del poder. En cada una de ellas describe algunas transgresiones y observancias de dicha ley, con una interpretación respecto de porque lo considera como tales. Finalmente, reflexiona sobre la ley que describe y la naturaleza del poder.

Por ejemplo. **La ley N°1 “nunca le haga sombra a su amo”**, sobre la que dice: “esfuércese siempre por lograr que quienes están jerárquicamente por encima de usted se sientan cómodos con su sensación de superioridad. No permita que sus deseos de complacerlos o impresionarlos lo induzcan a hacer ostentación de sus talentos y de su capacidad, ya que ello podrá generar un efecto opuesto al deseado, es decir, inspirar temor e inseguridad en sus superiores. Hágalos aparecer siempre más brillantes de lo que en realidad son... y accederá a la cumbre del poder”. Luego cuenta, como transgresión la historia de Nicolás Fouquet, ministro de finanzas de Luis XIV y como observancia una anécdota de Galileo.

Otras leyes interesantes, **la ley N° 2, “nunca confíe demasiado en sus amigos, aprenda a utilizar a sus enemigos”**, interesante, ya que cuantas veces alguien muy cercano se siente dolido, enojado o resentido y traiciona a un amigo contando sus debilidades o sus secretos. Ya distingue Heifetz entre confidentes y aliados, cuidado con tener a los segundos por amigos ya que pueden, de verdad, no serlo.

Otra ley interesante, **la ley N° 19, “sepa con quien está tratando, no ofenda a la persona equivocada”**. Lo importante que es saber con quién se está hablando o negociando, a veces alguien que parece poderoso sólo tiene dicha apariencia y alguien, una persona menor, es mucho más poderosa de lo que parece.

El mundo está lleno de juegos de poder y las organizaciones no podrían ser menos. Hace unos días salía la noticia que el presidente de EEUU Obama había expulsado de su país a 35 diplomáticos rusos por interferir en las elecciones presidenciales que ganó Trump y perdió Clinton. El Presidente Putin contestó algo así como que para que se iba a hacer problema, que esperaría que llegara el nuevo presidente. Verdad o no, algo que ocurre justo cuando Obama está con el síndrome de pato cojo. Esto que ocurre entre las grandes potencias también ocurre en las organizaciones, no sólo públicas, privadas también.

El libro habla del poder en general más que del poder en el ámbito organizacional, basado en los trabajos de Maquiavelo, von Clausewitz o Tsun Tzu. Propone de alguna manera que hay que aprender a jugar juegos de poder, de modo de protegerse de las maquinaciones e intrigas y la descripción de las leyes apunta a eso, a identificar juegos.

Recuerdo muchos años atrás, cuando uno de los mejores jefes que he tenido se presentaba donde su jefa y esta, que quería hacerle sentir que ella mandaba, lo hacía esperar y hacer antesala, con cualquier argumento, de modo que a él le quedara claro que quien fijaba los tiempos era ella. Mi jefe se desesperaba, perdía el control y se dolía delante de todos por aquella situación, los demás los observábamos y nos dolíamos con él. He leído

do por ahí que eso es lo que hacía la ex presidenta Cristina Kirchner, llegar atrasada a todos lados y que cuando alguien le representaba un atraso, señalaba que nunca estaba atrasada porque todo comenzaba cuando ella llegaba o sea que los demás andaban “adelantados”.

Es cierto que a veces no cumplir con el horario es pura mala educación, otras veces es una manifestación elocuente de poder, lo que pasa cuando un médico especialista se atrasa y “no se puede decir nada” o cuando en una entrevista de selección, el entrevistador llega tarde y el postulante se queda callado, ya que “necesita el trabajo”

Es curioso el tema del poder, ya que nadie se atreve a reconocer de manera explícita que aspira a tenerlo y mantenerlo. Es hasta divertido escuchar a los candidatos presidenciales cuando dicen que “ya que el país lo pide” o “que no es su interés, pero si tienen que sacrificarse por la patria” o algún discurso parecido. Es divertido, pues muchos sospechamos que se mueren de ganas de ir al sacrificio, su único deseo es ser presidente y no escatiman esfuerzos ni recursos en lograrlo, sin embargo, parece poco presentable declararlo explícitamente, más si es mujer.

Esto también tiene mucha relación con que quienes adquieren poder luego no quieren dejarlo y se las arreglan para prolongar, legítima o ilegítimamente, la duración de su poder. El caso del Presidente Evo Morales que ha

cambiado la constitución, hecho referéndums para quedarse y, ahora que todo le ha fallado, se las está amañando para quedarse otro periodo y no irse. He visto esto en rectores, decanos, gerentes, jefes. Parece una cierta constante que nadie que tiene poder quiere dejarlo de buenas a primera. A veces en las organizaciones las gerencias se prolongan por largos años, seleccionando gente muy similar unos a otros y “poniendo” gente leal más que competente, lo que introduce falta de efectividad. Para qué hablar del sector público, donde muchas veces importa más la lealtad partidaria, afinidad al poder de turno, que las competencias o la preocupación por el ciudadano.

Las organizaciones pueden mirarse desde muchos ángulos: la cultura, los procesos productivos, el clima organizacional, la estrategia, las personas. Con esto quiero decir que la dimensión del poder no es la única que hay que observar, ya que en cualquier organización suceden muchas cosas más que sólo juegos de poder. Sin embargo, ello no implica que no haya que mirar el tema del poder, ya que por ignorancia o ingenuidad se pueden cometer errores. Si esto es tema para un profesional “común y corriente”, para aquellos que miramos organizaciones y queremos que sean mejores lugares para trabajar no podemos andar con esta ceguera.

En una organización hay una dimensión formal del poder que es la que de alguna manera representa la estructura organizacional. Ello está hecho para que “las cosas

sucedan” y se logren los objetivos que la organización busca. A veces este poder se corrompe y quienes formalmente cuentan con poder para lograr objetivos, hacen mal uso de aquel, ya sea persiguiendo otros objetivos (los propios) o usando medios poco aceptados o poco legítimos. Esto me recuerda un trabajo que hice en una empresa, donde el gerente había sido despedido por maltratar a las personas, pidiéndoles que hicieran tareas que no correspondían a sus trabajos formales y además haciendo un uso reiterado de modos tales como llamarlos y hablar con los pies encima del escritorio, tratándolos a garabatos u otras acciones parecidas.

En una organización hay una dimensión informal del poder, la que no está representada en la estructura organizacional y que aun así impactan en los objetivos que se persiguen, en las decisiones que se toman y en el modo que las cosas se realizan. Este poder informal, en ocasiones, puede ser “más poderoso” que el poder formal y actuar a favor o en contra de los intereses organizacionales.

Desconfío de la gente buena que dice que “no juega juegos de poder”, que “persigue la pura felicidad de la gente” o que tiene una “moral superior” u otras cosas parecidas. A veces esas personas juegan juegos de poder y esconden que los juegan bajo estas apariencias nobles. Es la paradoja de quienes tocan el timbre y piden un minuto de tiempo, sólo para darnos una información pero por ningún motivo llevarnos a su religión.

La consultoría tiene estrecha relación con el poder, aunque los consultores no lo sepamos o nos neguemos a aquello. Qué objetivos busca un consultor, con quién se reúne, qué lenguaje utiliza, qué sugerencias realiza. Todas ellas son acciones que establecen alianzas con quienes ya tienen el poder o con los que no lo tienen y que por lo tanto, debilitan a algún poderoso. A veces los consultores somos utilizados en juegos de poder, haciendo que el consultor haga algo que alguien no quiere aparecer haciendo y luego llevándolo a pagar las cuentas, la estrategia de “sacar las castañas con la mano del gato”.

Volviendo al libro. Todos tenemos mucho que aprender de este tema. Primero para ver el poder. Segundo para aceptar que en el mundo se juegan juegos de poder y que en las empresas, en particular, se juega mucho juego de este tipo y, tercero para aprender a jugarlos sin salir dañados. El libro me da para varios post más, para comentar sobre moral y poder, para hablar de psicología y poder, ya seguiremos con ello.

Cuatro mitos sobre el trabajo gerencial

Hace ya un buen tiempo que compré el libro de Henry Mintzberg “*Managing*”, que se puede traducir algo así como “gerenciando” y me ha parecido especialmente interesante sobre el trabajo directivo y gerencial. En particular el capítulo dos, “la dinámica de la práctica gerencial”, donde expone algunos mitos que tenemos acerca del trabajo directivo.

Mintzberg es un autor que tiene varios libros valiosos para quienes nos interesa la gestión, la estrategia y las personas. Destaco dos de ellos, “*Safari a la estrategia*” donde se pasea por diez escuelas de pensamiento estratégico. Y, “*El proceso estratégico*”, donde revisa la estrategia organizacional en sus distintos aspectos.

Dice el autor que tenemos muchos mitos acerca de las prácticas gerenciales. Mitos que no tienen nada que ver con la realidad del trabajo gerencial cotidiano. Por ello que reflexionar acerca de estos mitos nos permite “subirnos” a la práctica directiva de un modo mucho más comprensible.

Mito 1. El gerente es una persona que planea de forma reflexiva y sistemática. Tenemos la imagen del gerente, sobre todo el de la alta dirección, como una persona que se sienta ante su escritorio a pensar en asuntos de gran importancia, a tomar grandes decisiones y a planear sistemáticamente el futuro.

Con este mito me imagino al Presidente de la República o al gerente general, encerrados en su oficina, con un gran escritorio sin papeles, reflexionando, pensando, meditando acerca de los grandes temas y la gran estrategia.

Esto no es efectivo. Los gerentes viven en un ritmo muchas veces frenético, están en un flujo constante de llamadas y correos electrónicos, desde que llegan en la mañana hasta que se van en la noche. El café y el almuerzo son invadidos por temas laborales. El trabajo directivo no es como el trabajo de un especialista que hace su trabajo y se va, entregando un producto, es un trabajo interminable que parece nunca terminar, los papeles se reproducen y multiplican, las llamadas por devolver se agolpan, las cosas por resolver parecen no acabar jamás.

El trabajo directivo se caracteriza por la fragmentación y las interrupciones. Un gerente tiene reuniones constantes, las que suelen ser interrumpidas, muchas llamadas telefónicas, muchos correos por responder, conversaciones de pasillo, todas ellas de corta duración. Parece que a muchos gerentes este “trabajo interrumpido” les resulta además valioso, pues es flujo de información “jugosa”. Incluso a muchos les gusta y se aburren si no es así. Esto significa que los gerentes deben volverse diestros en administrar la “superficialidad”, con muchas

actividades por ejecutar, con poca información y con premura de tiempo.

Los gerentes son “orientados a la acción”, no hay que esperar que dediquen gran cantidad de tiempo a debatir temas abstractos, prefieren concentrarse en lo concreto, en temas tangibles, tales como buscar información importante y actualizada.

Es interesante como estas tres características (ritmo, fragmentación y orientación a la acción) no tienen gran relación con la planificación. Entonces ¿cómo planean los gerentes?, parece que no planean, al menos no del modo sistemático que señalan los libros o lo que se enseña en las escuelas de Ingeniería Comercial, sino que más bien tienen intenciones, una suerte de agenda con temas por lograr. Por ello dice Mintzberg, “las presiones del ambiente gerencial no promueven el desarrollo de planeadores reflexivos, diga lo que diga la literatura clásica. Este trabajo engendra manipuladores adaptables de información que prefieren las situaciones concretas en vivo”.

Mito 2: El gerente depende de información agregada y esta la proporciona mejor un sistema formal. De manera concordante con el mito 1 se supone que los gerentes reciben su información importante a partir de algún sistema completo y formalizado de información gerencial, pero parece que esto no siempre es así.

Muchos autores enfatizan la idea que el trabajo directivo es un trabajo conversacional, lo que supone sostener conversaciones con muchos interlocutores, ya sea cara a cara, telefónicas o vía correo electrónico para obtener información valiosa y oportuna.

Esto no descalifica lo valioso que pueden ser los sistemas de información gerencial, que muchas veces confirman lo que el gerente ya sabía por otros medios.

Sin embargo, los sistemas de información gerencial, formales carecen de algo que es valioso para cualquier gerente, tener información oportuna, cualitativa, “jugosa”, la que se obtiene por otros canales, como los rumores, los chismes, los datos anecdóticos. Contar con esta información “estratégica” representa un activo fundamental para cualquier gerente y contar con redes que le provean dicha información es un capital esencial para cualquier gerente.

Mito 3: La práctica gerencial tiene que ver más que todo con las relaciones jerárquicas entre un “superior” y sus subalternos. Nadie cree en esto. Buena parte del ejercicio de la gerencia ocurre por fuera de las jerarquías o a través de esta. De hecho en la actualidad se ha popularizado el término “colaboradores” mas que el término “subordinados”. Recuerdo un amigo que dice que cuando un gerente dice algo así como “hágalo porque yo mando”, como revela cuan poco manda.

Los gerentes dedican gran cantidad de tiempo de contacto a una amplia variedad de personas con las que no tienen ninguna relación jerárquica directa, donde lo más importante es la capacidad de establecer vínculos de colaboración, entre ellos: clientes, proveedores, socios, personas del gobierno, consultores, además de colegas en otras partes de la organización. Estas relaciones implican búsqueda de informantes, búsqueda de consejo. Es interesante además destacar que todo gerente tiene “reputación” y en función de la calidad de esta, recibe o no recibe información e ideas.

Mito 4: Los gerentes mantienen un control estrecho de su tiempo, sus actividades y sus unidades. Esto es similar a la metáfora del director de orquesta parado en la plataforma y agitando la batuta, bonita metáfora que se aleja mucho de lo que les pasa a los gerentes que no siempre controlan su tiempo ni sus actividades.

Parece que esto sólo es una bonita metáfora. Dice el autor, citando a Leonard Sayles, “el gerente se parece a un director de orquesta sinfónica que procura mantener una presentación melodiosa en la cual las contribuciones de los diversos instrumentos estén coordinadas y en secuencia y siguen una pauta y un ritmo mientras que los músicos de la orquesta enfrentan diversas dificultades personales, los ayudantes mueven los atriles, donde el calor excesivo y el frío se alternan generando problemas con el público y con los instrumentos y mientras que el

patrocinador del concierto insiste en efectuar cambios irracionales al programa”.

Parece más bien que los gerentes tratan de controlar su tiempo y sus actividades, pero muchas veces otros disponen de dicho tiempo, ya que les fijan reuniones, los interrumpen con llamados. Los gerentes eficientes utilizan distintos grados de libertad. Toman algunas decisiones iniciales que definen muchos de sus compromisos posteriores y adaptan a sus propios fines actividades en las cuales deben participar. O sea, crean algunas de sus obligaciones y aprovecha otras.

Me gusta esta imagen de la gerencia, más cercana a lo que he visto trabajando con directivos, llenos de trabajo, con poco tiempo disponible, a veces abrumados, expertos en conversaciones, orientados a la acción, hábiles en buscar información valiosa, muchos llenos de entusiasmo. Creo que describe el gran problema que tienen todos los gerentes con el uso del tiempo, como distinguir lo importante de lo urgente, lo valioso de lo trivial, lo meramente administrativo de lo estratégico.

Aprender a ser jefe

Hace algunos días estaba tomando un café con una amiga que ha tenido cargos gerenciales en el mundo privado y público, con buenas y malas experiencias y me hace la siguiente pregunta a propósito de un post anterior. ¿Y quién te enseña a ser jefe?, ¿dónde se aprende la jefatura?, ¿Quién te dice cuando lo estás haciendo mal?

Por otro lado, en un post recibí un comentario muy atinado de Cesar Verdugo, quien efectuaba algunas reflexiones respecto de cómo se aprende a ser jefe y hacía valiosas aportaciones al respecto.

Creo que la pregunta es muy pertinente, así que démosle algunas vueltas.

En “*El desafío del liderazgo*“, Kouzes y Posner señalan que se aprende de tres maneras a ser jefe.

La primera es a partir del ensayo y error. Esto significa que en la medida que alguien ejerce el rol de jefe tendrá aciertos y desaciertos y producto de esas experiencias irá aprendiendo prácticas que le permitan ser más o menos efectivo. Esto no es algo que sólo ocurra en el aprendizaje de la jefatura, también sucede en otras áreas de la vida. A mi entender, en el caso del aprendizaje de la jefatura, cuando se realiza de esta forma es lento, largo y hay equivocaciones de por medio, resulta caro y deja heridos en el camino. Además, mi experien-

cia indica que para que este modo sea efectivo, requiere del aprendiz una dosis importante de humildad y sentido reflexivo para evaluarse, mirarse y a partir de ello concluir que le sirve y que no le sirve. Creo que además está decir que por mucho ensayo y error hay personas que o no aprenden, aprenden lento o aprenden poco.

La segunda manera es aprender de modelos. Dice Kouzes y Posner que se aprende de los modelos positivos (aquellos a los que hay que imitar) y de los modelos negativos (aquellos que no hay que imitar). Me gusta esta manera de mirar el fenómeno del aprendizaje de la jefatura. Todos hemos tenido la bonita experiencia de tener un buen jefe, alguien que sabía liderar al grupo y que tenía un modo de ser y comportarse del que puede extraerse algo bueno. En otros casos nos ha pasado tener jefes con los que uno ha pensado... ”cuando yo sea jefe por ningún motivo haría lo que hace este señor o señora”.

Esto me recuerda un jefe que tuve por ahí que una vez me llamó para cobrarme porque no había hecho algo que nunca me había pedido. Entonces sorprendido le indique que como iba a hacer algo que no me había pedido y que además no era mi trabajo, frente a lo cual me increpó que yo debería haber adivinado que me lo estaba pidiendo cuando me había reenviado un correo diciéndome FYI... Kouzes y Posner dirían, un buen modelo de lo que no hay que imitar.

Y, la tercera es la educación y el entrenamiento. Aquí hay varias técnicas y niveles. Es interesante la perspectiva de Hogan (mirar “como educar al gerente moderno”) quien sostiene que algunos programas de educación son una pérdida de tiempo ya que intentan educar en habilidades que son poco modificables. Creo que en este tema hay una gran variedad de programas, algunos que “venden la pomada” y otros bien diseñados, bien ejecutados y con buenos resultados. En mi experiencia para que ello ocurra debe conjugarse un buen diseño, un buen relator y la motivación positiva del participante, ya que a veces un buen programa con alumnos “desmotivados” que no le ven valor a la capacitación resulta poco satisfactorio.

Y, creo que hay una cuarta manera, no la dice Kouzes y Posner pero la he visto mucho últimamente, el coaching. En este caso una persona que ejerce rol de jefe y que se da cuenta que tiene carencias pide apoyo, pide orientación, solicita que le “ayuden a mirarse” y con eso ser más sensible a su proceso de aprendizaje de jefe. Creo que el coach no tendrá que decirle qué hacer pero le ayudará a incorporar pensamiento reflexivo y “automi-rada”.

Cuando a alguien lo nombran jefe, comienza a realiza un trabajo nuevo, que ya no se relaciona con sus competencias técnicas sino que con otras competencias. Y si la persona es “criteriosa”, “inteligente” se preocupará de aprender para hacer de buen modo este nuevo trabajo.

Creo que un error frecuente es pensar que como se tienen competencias técnicas, obviamente se deben tener las otras, lo que no es necesariamente cierto.

Creo que en el caso de muchos “malos jefes” hay más incompetencia que maldad. Muchos jefes juzgados como malos jefes, no saben cómo hacerlo y el costo del aprendizaje lo pagan quienes están a su alrededor. Si a ello se agrega un nivel importante de ceguera y arrogancia la mezcla es peligrosa. Sin embargo, cuando un “mal jefe” tiene apertura al aprendizaje, se comporta de manera reflexiva y se pregunta, qué tengo que aprender aquí, el pronóstico mejora fuertemente.

Educando al gerente moderno

Llegó a mis manos el otro día un *paper* escrito por Robert Hogan y Rodney Warrenfetz, llamado “*Educando al Gerente Moderno*”. Me hizo mucho sentido lo que escriben estos autores y quiero hacer un resumen de sus ideas y formular algunos comentarios para la reflexión organizacional. (El *paper* me lo hicieron llegar gentilmente las personas de www.altoimpacto.com).

Trabajé hace muchos años haciendo selección de personal y otros tantos realizando capacitación y siempre me he preguntado si es mejor seleccionar o capacitar, o dicho de otra manera, ¿Qué competencias mejor priorizar en los procesos de selección ya que luego, si están en bajo nivel de desarrollo, la capacitación es de mal pronóstico para su mejoramiento?

Este es un tema también sensible ya que como psicólogo laboral y coach escucho mucho dolor en colaboradores que “sufren” con malos jefes. Entiendo ahora con este modelo dónde está el problema y generalmente no es en las competencias “de negocios” o técnicas sino que en las competencias intrapersonales, interpersonales o de liderazgo.

Reconozco virtudes en numerosos directivos con los que he trabajado, reconozco esfuerzos sinceros por hacer mejor sus tareas, reconozco también lo complejo que es en muchas ocasiones trabajar con colaboradores difi-

ciles, exigentes. Creo que este modelo también nos permite ayudarlos en sus esfuerzos por hacer mejor su trabajo y ser mejores directivos.

Es bueno tener un modelo para observar las competencias directivas, ya que cuando tenemos distinciones somos mejores observadores y un modelo como este nos permite mirar mejor nuestro trabajo.

Los autores proponen organizar las competencias directivas en 4 dominios, los que llaman respectivamente (1) intrapersonales, (2) interpersonales, (3) liderazgo, (4) de negocios. Esta distinción es relevante para efectos de determinar aspectos relativos a educación, ya que las primeras son difíciles de educar y las últimas son mucho más fáciles.

1.- Intrapersonales. Según los autores las competencias intrapersonales se desarrollan tempranamente y su desarrollo tiene consecuencias importantes para el desarrollo de la carrera laboral en adultos. Estas competencias son: autoestima esencial, actitudes con la autoridad y autocontrol.

Estas competencias son el centro del concepto de coeficiente emocional, son la base sobre las que se construyen las carreras, tienen que ver con la integridad, características que según Kouzes y Posner son la característica más importante del liderazgo.

2.- Interpersonales. Se relacionan con la habilidad social, de iniciar, construir y mantener relaciones con una variedad de personas diferentes.

Los autores distinguen cuatro componentes: disposición a ponerse en el lugar del otro, precisión en la percepción interpersonal, habilidad para incorporar la información sobre las expectativas de la otra persona a la conducta posterior y control para mantenerse enfocado en las expectativas de la otra persona.

3.- Liderazgo. Tiene que ver con la construcción y mantención de equipos de trabajo eficaces.

Distinguen cinco elementos importantes en esta competencia: reclutar a personas talentosas para el equipo, retener a estas personas, motivar al equipo, desarrollar una visión compartida y persistencia en el trabajo.

4.- De negocios. Esta competencia es diferente de todas las anteriores, ya que es la última en desarrollarse, son fáciles de enseñar, son más cognitivas.

Incluyen aspectos tales como: planificación, control presupuestario, pronósticos de costos y utilidades, reducción de costos, planificación de estrategias, evaluación del desempeño, dirección de reuniones, organizaciones de informe, etc.

Luego de ver estas distinciones, queda claro que las competencias “de negocios” son muy entrenables y cualquier buen curso de capacitación en esas materias podría lograr mejoras sustanciales. Me parece que las competencias de liderazgo, también tienen un componente entrenable importante y hay buenos modelos respecto de cómo reclutar, como motivar, como desarrollar visión.

Las otras dos clases de competencias tengo mis dudas si se ven afectadas por la capacitación. Mi lado de coach dice que siempre hay espacio para el aprendizaje transformacional aunque mi lado de psicólogo dice que hay aspectos de la estructura que muchas veces no cambian. ¿Buen dilema, no?, dejo por ahora la inquietud para seguir discutiendo el tema.

BIBLIOGRAFÍA

- Σ **Abarca, Nureya.** (2010): “El líder como coach”. Santiago. Aguilar Ediciones.
- Σ **Bateson, Gregory.** (1998): “Pasos hacia una ecología de la mente”. Buenos Aires, Ediciones Lohlé-Lumen.
- Σ **Bennis, Warren.** (2000): “Conducir gente es tan difícil como arrear gatos”. Buenos Aires, Ediciones Gránica.
- Σ **Blanchard, Ken.** (2009). “Liderazgo al más alto nivel”. Bogotá. Editorial Norma.
- Σ **Castro Solano, Andrés.** (2007). “Teoría y Evaluación del Liderazgo”. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Σ **Covey, Stephen.** (2017) “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, Ciudad de México, Paidós.
- Σ **Covey, Stephen.** (2013). “Liderazgo centrado en principios”. Barcelona. Paidós.
- Σ **Dilts, Robert.** (2004). “Coaching”. Barcelona. Editorial Urano.
- Σ **Echeverría, Rafael** (2009): “La empresa emergente”, Buenos Aires, Gránica.

- Σ **Edvinson Leif.** (1999): “El Capital intelectual”. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- Σ **Fierro Evans, Laura.** (2013). “Coaching para líderes”. Buenos Aires. Editorial Gránica.
- Σ **Flores, Fernando.** (1989): “Inventando la empresa del siglo XXI”, Santiago de Chile, Hachette.
- Σ **Flores, Fernando.** (1997) “Creando organizaciones para el futuro”, Santiago de Chile, Dolmen Ediciones.
- Σ **Goleman, Daniel.** (2004). “Qué hace a un líder”. Harvard Business Review, octubre 2004. En: <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/C%C3%B3mo-es-un-l%C3%ADder.pdf>
- Σ **Goleman, Daniel et al.** (2004). “El líder resonante crea más”. Buenos Aires. Editorial Plaza y Janes.
- Σ **Green, Robert.** (2015): “Las 48 leyes del poder”. Buenos Aires. Editorial Atlántida.
- Σ **Heifetz, Ronald.** (1997). “Liderazgo sin respuestas fáciles”. Barcelona. Editorial Paidós.

- Σ **Heifetz, Ronald.** (2003). “Liderazgo sin límites”. Barcelona Editorial Paidós.
- Σ **Heifetz, Ronald.** (2012): “La práctica del liderazgo adaptativo”. Buenos Aires. Paidós Empresa.
- Σ **Hellrigel et al al.** (2005). “Administración un enfoque basado en competencias”. México. Editorial Thomson.
- Σ **Hogan, Robert y Warrenfetz, Rodney.** “Educando al gerente moderno”. En: <https://es.scribd.com/document/245359810/Educando-Al-Gerente-Moderno>
- Σ **Hogan, Robert.** “Personalidad, liderazgo y efectividad organizacional”. En: <http://www.deltatoptalent.com/hogan/white%20papers/Leadership.pdf>
- Σ **Kotter, John.** (1999). “La verdadera labor de un líder”. Bogotá .Editorial Norma.
- Σ **Kouzes, Jim y Posner, Barry.** (1996):”Credibilidad”, Buenos Aires, Editorial Gránica.
- Σ **Kouzes, Jim y Posner, Barry.** (1999): “El desafío del liderazgo”, Buenos Aires, Gránica.
- Σ **Kouzes, Jim y Posner, Barry.** (2005): “Brindar aliento”, Buenos Aires, Gránica.

- Σ **Lazatti, Santiago.** (2003). “Gerencia y liderazgo”. Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Σ **Mintzberg, Henry.** (2010). “Managing”. Bogotá. Editorial Norma.
- Σ **Mintzberg, Henry.** (2010) “Safari a la estrategia”, Buenos Aires, Gránica.
- Σ **Mintzberg, Henry.** (2010): “Managing”, Bogotá, Norma.
- Σ **Mintzberg, Henry.** (1993). “El proceso estratégico”. México. Prentice Hall Hispanoamérica.
- Σ **Ortiz de Zarate, Miriam.** (2010). “Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas”. Capital Humano, 243, 56-68. En: http://www.franciscocerda.cl/media/users/0/16/files/19/Psicologia_y_coaching_Maria_Ortiz_de_Zarate.pdf
- Σ **Rojas, Alfredo y Fernando Gaspar.** (2006): “Bases del Liderazgo en Educación”. Santiago de Chile Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe.
- Σ **Russell, Bertrand.** (2017). “El Poder”. Barcelona. Editorial RBA.

- Σ **Schulz von Thun, Friedemann.** (2012): “El arte de conversar”. Barcelona. Herder Editorial.
- Σ **Selman, Jim.** (2008): “Liderazgo”. Buenos Aires. Editorial Pearson Prentice Hall.
- Σ **Senge, Peter.** (2000): “La danza del cambio”. Bogotá. Editorial Norma. Año 2000.
- Σ **Stewart, Thomas.** (1998). “El capital intelectual”. Buenos Aires Editorial Gránica.
- Σ **Stone, Hal y Sidra.** (2014): “Diálogo de voces”. Barcelona. Editorial Eleftheria.
- Σ **Sveiby, Karl Erick.** (2000): “El capital intelectual”. Barcelona. Editorial Gestión 2000.
- Σ **Watkins, Michael D.** (2017): “Los primeros noventa días”. Barcelona. Editorial Reverté.
- Σ **Weinstein, José** (editor) (2016). “Liderazgo Educativo en la escuela Nueve miradas”. Santiago de Chile. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Σ **Wright, Susan y Mac Kinnon, Carol.** (2011): “Alquimia del Liderazgo”. Lima Perú. Ediciones Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

