

CARLOS DÍAZ LASTRETO

HERRAMIENTAS DE

LIDERAZGO Y COACHING

VOLUMEN 1



RECURSOHUMANO.CL

“Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros”.

Goleman – Boyatzis – Mc Kee, “El líder resonante crea más”.

“El liderazgo y la gestión son dos métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. La dirección se ocupa de hacer frente a la complejidad. El liderazgo se ocupa del cambio”.

John Kotter, “Lo que de verdad hacen los líderes”.

HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO Y COACHING

**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 28 ediciones y 700 egresados. Detalles del curso pueden encontrarse en www.recursohumano.cl

Editor: Mauricio Bertero H.
Todos los Derechos Reservados
Chile, 2018.



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>

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
Σ MUNDO ACTUAL	16
Un mundo líquido, difícil de atrapar.	17
Repaso a la evolución de la gestión de personas en las empresas.	23
La nueva sociedad de las organizaciones según Drucker.	40
Transitoriedad, novedad y diversidad.	
Consecuencias del cambio previstas por Toffler.	46
Escenarios futuros del trabajo según Lynda Gratton.	55
Anticiparnos al futuro del mercado laboral.	64
Tiempos de cambio y transición.	
Mirando a través de los ojos de nuestros hijos.	70
Σ LIDERAZGO Y JEFATURA	77
Reflexiones sobre liderazgo, jefatura, autoridad y poder.	78
Necesitamos mejores jefes.	86
La diferencia entre líderes y gerentes.	95
Convertirse en jefe.	104
Aprender a ser jefe.	111
Σ COACHING	115
- Coaching. Definiciones, escuelas.	116

El coaching es puro cuento.	123
Coaching Ejecutivo: El poder de las preguntas.	129
Coaching Ejecutivo: Habilidades, conocimiento, maestría.	134
Σ AUTOLIDERAZGO	141
MBTI y consultoría.	142
Coaching y Eneagrama.	148
Ginger Lapid Bogda. Eneagrama y éxito personal (parte 1).	155
Ginger Lapid Bogda. Eneagrama y éxito personal (parte 2).	163
Σ LIDERAZGO SITUACIONAL	174
Ken Blanchard: “Liderazgo al más alto nivel”, Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño.	175
Blanchard, Liderazgo situacional II: El concepto integrador.	182
Σ COORDINACIÓN DE ACCIÓN	188
Gestión de las conversaciones.	189
Café y Buenas conversaciones.	196
Fernando Flores. Inventando la empresa del Siglo XXI.	201
Fernando Flores. Conversaciones para la acción y ensayos seleccionados.	
Distinciones sobre confianza.	207
Expectativas y promesas.	213

Σ INTELIGENCIA EMOCIONAL	218
Liderazgo visionario, Coaching afiliativo, democrático, autoritario y timonel. Estilos resonantes y disonantes según Goleman, Boyatzis y Mc Kee.	219
Inteligencia emocional y liderazgo.	227
Liderazgo y emociones. “El líder resonante crea más”. Goleman Boyatzis, Mc Kee.	232
Clima organizacional y emociones.	240
Σ TRABAJO COLABORATIVO	246
Trabajo en equipo.	247
Etapas en el desarrollo de los equipos de trabajo. Propuestas de Tuckman, Lacoursiere y Blanchard.	252
Toma de decisiones en los equipos de trabajo. Toma de decisiones por consenso y por consulta.	261
Reuniones efectivas.	266
Σ RETROALIMENTACIÓN	271
Enrique Sacanell. “¿Cómo se lo digo?, El arte de las conversaciones difíciles”.	272
Reconocimiento. Brindar aliento.	280
Σ GESTIÓN DE CONFLICTOS	285
Thomas Kilmann: Estilos para enfrentar conflictos.	286

“Negociación, una orientación para enfrentar las conversaciones Difíciles” de Douglas Stone.	294
Negociación colaborativa. Teoría y herramientas del proyecto de negociación de Harvard.	302
Fisher, Ury y Patton. “Sí de acuerdo, Cómo negociar sin ceder” (Modelo de Negociación de Harvard).	309
BIBLIOGRAFÍA	317

Presentación

Hace ya varios años que ofrezco en los veranos e inviernos un curso de actualización que he llamado “Herramientas de liderazgo y coaching”, curso basado en mi experiencia como profesor de magister en varias universidades, consultor de empresas y coach ejecutivo. A la fecha, he realizado diecinueve versiones del curso en diversas ciudades del país. El curso se dirige a tres públicos bien definidos, a quienes creo que una actividad como esta agrega valor:

El primero está compuesto por personas que ocupan roles de jefatura en organizaciones públicas y privadas y que requieren nuevas competencias y recursos para llevar adelante su trabajo. Decía Kouzes y Posner que se aprende a ser jefe de tres maneras: ensayo y error; modelos (fundamentalmente experiencias con modelos negativos) y capacitación. Esta última muchas veces inexistente o tardía, que llega cuando ya el que ha sido nombrado jefe ha cometido suficientes errores.

El segundo, dirigido a consultores de empresas que trabajan en temas de DO, RRHH y que apoyan a directivos en su trabajo por la vía de coaching, consultoría, consejería u otras prácticas del campo. Estos consultores creo

requieren nuevas distinciones y prácticas que enriquezcan su repertorio de habilidades profesionales.

Finalmente, psicólogos laborales que quieren contar con mayor formación y psicólogos de otras especialidades que quieren formarse en el área laboral ya que en este campo hay posibilidades de realizar ofertas a empresas y desarrollar una reinversión laboral.

No es un curso de coaching, es un curso enfocado en herramientas de liderazgo, donde utilizamos algunos modelos, prácticas o enfoques derivadas del coaching para enriquecer el repertorio de jefaturas, consultores y psicólogos laborales.

El curso tiene 8 módulos de trabajo:

MÓDULO 1: Liderazgo y jefatura: Hace tiempo ya sostengo una distinción entre jefatura y liderazgo, la que he desarrollado ampliamente en este post. Cuando se habla de jefatura, se habla de una posición en la estructura organizacional, es decir, un puesto en el organigrama, nodos donde se coordina la acción, se supervisa el trabajo de otros y se mantiene alineado acciones y propósito estratégico. Cuando se habla de jefatura se habla fundamentalmente de poder, de atribuciones, no

de liderazgo. Por otro lado, cuando se habla de liderazgo se refiere a un fenómeno que emerge de manera espontánea en cualquier grupo humano, fenómeno relacionado con la conducción y dirección del grupo. El liderazgo entonces se relaciona con visión, autoridad e influencia, temas que desarrollan de un modo u otro las diversas teorías. El capítulo se concentra finalmente en la tarea del líder - jefe Conseguir resultados gestionando relaciones.

Creo que en la actualidad, dados los múltiples cambios que han ocurrido en el modo de trabajar y en el modo de vivir, conducir un grupo humano, en el contexto organizacional, basado sólo en el poder que da el ser nombrado en un cargo es insuficiente y poco poderoso, por lo que quienes se desempeñan como jefaturas requieren incorporar, con urgencia, otras competencias, en sentido amplio, de liderazgo o de habilidades directivas ya que la posibilidad de “movilizar” aumenta cuando además de ser jefe se es percibido como líder.

MÓDULO 2: Autoliderazgo: Dice Blanchard en su libro “Liderazgo al más alto nivel” que el liderazgo es un fenómeno que puede enfocarse en cuatro niveles: autoliderazgo, liderazgo uno a uno, liderazgo de equipos y liderazgo organizacional. Este capítulo se enfoca en el autoliderazgo, al que Blanchard define con la

idea que mal puede alguien liderar a otros sino es capaz de liderarse a sí mismo. El autoconocimiento es un tema vasto en la filosofía y en la psicología, de hecho ya decía el oráculo de Apolo en Delfos, “conócete a ti mismo”, desafío que inspira numerosos modelos. En el capítulo me concentro en dos modelos: MBTI y Eneagrama, el primero un modelo con gran tradición en psicología y el segundo desarrollado a partir de los trabajos de Claudio Naranjo, Helen Palmer y Ginger Lapid Bogda.

MÓDULO 3: Liderazgo situacional. Modelo desarrollado originalmente por Blanchard, basado en la idea que existen distintos estilos de liderazgo, cada uno de los cuales puede ser efectivo en una situación y no efectivo en otras. Blanchard propone en su trabajo la importancia de realizar un buen diagnóstico de la madurez de los colaboradores, acoplar el estilo de liderazgo a dicha madurez, utilizando para ello una práctica que llama “alianza para el desempeño”. Me gusta mucho este capítulo del curso pues tiene prácticas y simulaciones.

MÓDULO 4: Coordinación de acción. Fernando Flores desarrolló lo que él llamo “diseño ontológico”, a partir de la intuición que los seres humanos en el mundo de la oficina vivimos en redes de conversaciones y estas

hacen que las cosas sucedan o no sucedan. Flores expone esto con detalle en sus libros “inventando la empresa del siglo XXI” y “Creando organizaciones para el futuro”. Posteriormente Rafael Echeverría en sus libros “Ontología del Lenguaje” y “la empresa emergente” desarrollan con mayor profundidad estas ideas. Una de las acciones en el lenguaje es la capacidad de pedir – ofrecer – prometer, lo que configura conversaciones de coordinación. Ellas hacen que las cosas sucedan. Este capítulo profundiza en esta distinción aplicada al mundo del liderazgo.

MÓDULO 5: Liderazgo e inteligencia emocional. Una de las dimensiones que me gusta abordar es la relación entre liderazgo y mundo emocional. Para ello Daniel Goleman, en sus trabajos iniciales expone los principios de la inteligencia emocional y luego, junto a Boyatzis presentan una teorización acerca del impacto de las emociones en el liderazgo y una distinción entre estilos de liderazgo resonantes y disonantes. A ello he agregado una distinción proveniente del coaching ontológico entre emociones y estados de ánimo que me parece crucial para conectar este tema con el clima organizacional.

MÓDULO 6: Trabajo colaborativo. Hoy se ha popularizado el concepto trabajo colaborativo

por sobre el más antiguo enfocado en el trabajo en equipo. Dice Yuval Noah Harari en su libro “De animales a dioses” que la competencia humana de colaboración flexible es la que mejor explica el desarrollo de la humanidad, desde la creación de pirámides, hasta la victoria sobre el hambre, las enfermedades y la muerte. En este capítulo se pasa revista al concepto de cooperación y a los estadios por los que atraviesan los equipos de trabajo, basado entre otros en Blanchard.

MÓDULO 7: Retroalimentación y reconocimiento. Este capítulo me parece especialmente valioso, pues retoma lo trabajado en el capítulo 3 sobre liderazgo situacional más lo visto en el capítulo 4 sobre conversaciones y se enfoca en una competencia particular que debe tener un jefe, cual es retroalimentar a sus colaboradores cuando hacen bien sus tareas y también cuando lo hacen bajo los estándares esperados. Se basa en conversaciones difíciles según Enrique Sacanell y en conversaciones difíciles según Stone et al, así como los trabajos de Kouzes y Posner sobre reconocimiento.

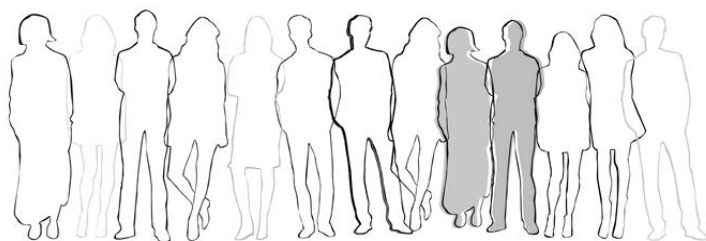
MÓDULO 8: Gestión de conflictos y negociación. Finalmente el capítulo final del curso, el que he enfocado en las últimas versiones en este tema. Los participantes en general han reportado que es un buen cambio,

ya que conflicto y negociación es un tema omnipresente en las organizaciones y contar con algunas distinciones en este plano es de mucha utilidad. Exponemos la distinción clásica de Kilmann sobre estilos para enfrentar conflictos y luego nos enfocamos en habilidades de negociación, sobre todo negociación colaborativa.

El curso se nutre de las diversas publicaciones que he ido realizando en el blog <http://lastreto.blogspot.com>, el que cultivo desde el año 2011. A partir del diseño del curso y de las publicaciones del blog y con la ayuda de mi amigo editor Mauricio Bertero, hemos compilado distintos posts, siguiendo la estructura del curso ya señalado y lo hemos transformado en este libro.

Gracias a mis amigos, a mis alumnos, a mis clientes, a los lectores del blog por sus buenos comentarios, su entusiasmo y su apoyo a este proyecto.

La Serena, diciembre 2018.



Mundo actual

Σ Un mundo líquido, difícil de atrapar.

No me ha resultado un libro fácil de digerir, tal vez el verano y las vacaciones no sean la mejor época para abordar temas tan profundos, o tal vez leer sociología tenga mayores dificultades que hacerlo sobre historia o psicología laboral. Hacía mucho tiempo que quería leer a Zygmunt Bauman y enterarme en las noticias de su fallecimiento el 9 de enero apuré que empezara a revisar su libro más clásico, la “*Modernidad líquida*”. Creo que Bauman junto a varios otros autores como Toffler, Sennett, Castells o el mismo Drucker, aunque con distintas perspectivas y énfasis, describe los cambios que estamos viviendo y busca encontrar las pautas que mejor describen estos cambios.

Libro que intenta “*aprehender la naturaleza de la fase actual (en muchos sentidos nueva) de la historia de la modernidad*”, utilizando para ello una metáfora, la de fluidez o liquidez en contraposición a la idea de solidez y estabilidad.

Durante siglos las estructuras sociales se mantuvieron estables, los límites y estándares eran inalterables y hasta cierto punto incuestionables. La sociedad occidental estaba compuesta por instituciones rígidas donde se valoraba lo perdurable, la tradición y la capacidad de comprometerse a largo plazo. La

época industrial precisamente se caracterizaba por el “trabajo duro” o la “industria pesada”, el “compromiso de largo plazo”, todos conceptos que hoy en día están bajo fuerte cuestionamiento y obsolescencia.

La liquidez se caracteriza por la “fluidez”, ya que a diferencia de los sólidos, sufren un continuo cambio de forma cuando se los somete a tensión. Los líquidos, distinto de los sólidos, no conservan fácilmente su forma, no se fijan al espacio ni se atan al tiempo. *“Los fluidos no conservan una forma durante mucho tiempo y están constantemente dispuestos (y proclives) a cambiarla, por consiguiente, para ellos lo que cuenta es el flujo del tiempo más que el espacio que puedan ocupar: ese espacio que después de todo, sólo llenan por un momento”.*

“Los fluidos se desplazan con facilidad, “fluyen”, “se derraman”, “se desbordan”, “salpican”, “se vierten”, “se filtran”, “gotean”, “inundan”, “rocían”, “chorrean”, “manan”, “exudan”; a diferencia de los sólidos, no es posible detenerlos fácilmente, emergen incólumes de sus encuentros con los sólidos, mientras que estos últimos (si es que siguen siendo sólidos tras el encuentro) sufre un cambio: se humedecen o empapan”.

A partir de esta metáfora de la liquidez, “*la modernidad fluida*” considera que ha cambiado la condición humana de manera radical, lo que exige repensar muchos conceptos. Por ello se concentra en cinco: emancipación, individualidad, tiempo – espacio, trabajo y comunidad. En el libro se puede ver como Bauman reflexiona sobre cada uno de estos dominios. Me sorprende lo poderoso de la metáfora que usa Bauman para describir este tiempo que estamos viviendo y como dicha idea se puede aplicar tan bien a las relaciones laborales, al desarrollo profesional, a la vida de pareja, la ciudadanía, la política y a casi cualquier dominio en el que nos desenvolvemos, como la idea de estabilidad cambia por la de fluidez, como se privilegia flexibilidad por solidez o velocidad por localización.

Conversaba este tema con un amigo hace unos días atrás y reflexionábamos como las empresas por ejemplo prefieren arrendar oficinas por sobre comprarlas y seguramente en el paradigma de la “modernidad sólida” era mejor inversión comprar, en el paradigma de la “*modernidad líquida*” es mejor arrendar para irse rápidamente, sin ataduras, si cambia el mercado, si pierden a los clientes, si reinventan el negocio o cualquier otra razón. Lo mismo con los proyectos, muchas empresas prefieren “*arrendar*” consultores a contratar personal de

manera estable. O llevado al matrimonio, definido históricamente como una institución para toda la vida, como se ha transformado, de manera líquida, en algo mucho más transitorio, de menor duración, con menos expectativa de futuro y a la vez más centrado en la libertad de los contrayentes con sus sueños, deseos e ilusiones. No por nada otro libro del autor se llama “*amor líquido*”.

En el plano del trabajo caracteriza Bauman el trabajo en la “*modernidad líquida*” como algo más parecido a la convivencia que al matrimonio. Bonita metáfora también para describir la falta de compromiso a largo plazo y la flexibilidad para estar mientras conviene e irse si las condiciones cambian sin dar mayores explicaciones o asumir mayores costos. De esta manera se ha instalado la flexibilidad como un valor crucial en las relaciones laborales, más que por las expectativas de la “*mano de obra*” que por las nuevas reglas que imponen las empresas flexibles, con una falta de compromiso entre capital y trabajo. Esta cualidad desemboca en mayor precariedad, inestabilidad y vulnerabilidad de las personas en relación al trabajo. No por nada en nuestro país se ha levantado un tremendo movimiento respecto de las AFPs, quienes prometían algo que parece han sido incapaces de cumplir, añadiendo mayor inseguridad en la vejez.

Por otro lado, señala que el trabajo tiene en la modernidad líquida, una nueva naturaleza a la que llama “*jugueteo*”, ya que si en la etapa de modernidad sólida estaba relacionado con una misión de progreso de la humanidad, con una vocación de vida para cada persona, con una identidad clara y definitiva, en la actualidad ha perdido dicha centralidad por lo que no puede ofrecer una definición del yo segura ni ser un vehículo para identidades y proyectos de vida, tampoco puede ser pensado como fundamento ético de la sociedad. Se espera que el trabajo resulte gratificante por y en sí mismo y no por sobre “*sus efectos sobre nuestros hermanos, sobre el poderío de nuestra nación y menos aún sobre el bienestar de las generaciones futuras*”.

Creo que de alguna forma la generación “*millenians*”, hijos de esta modernidad líquida, grafican muy bien estas características descritas, muy enfocados en disfrutar lo que hacen, pasarlo bien en el trabajo, hacer algo que les agrade, disgusto por la jerarquía y las obligaciones. Y, flexibles, capaces de cambiarse de trabajo rápidamente, con pocos compromisos, algo “*mercenarios*” en sus obligaciones, poniendo muchas veces intereses no laborales por sobre una “*ética del trabajo*” más propia de épocas anteriores.

Nadie sabe a ciencia cierta cómo será el futuro, pueden ocurrir eventos impredecibles y de alto impacto, que nos hagan cambiar el modo que vivimos. Por otro lado, el modo de vivir actual no es consecuencia de algún tipo de “*designio divino*” sino que es producto de la manera que nosotros mismos, seres humanos, vamos tomando decisiones en el transcurso de nuestra historia, lo que nos podría permitir pensar y llevar a cabo cambios en el modo de convivir.

Por ello creo que es bueno reflexionar sobre estos temas para actuar de manera inteligente frente a ellos a nivel personal, familiar, organizacional y social. En el trabajo del coach es fundamental tenerlos en mente como el contexto en que nos desenvolvemos y donde se desenvuelven nuestros clientes, a fin de contribuir a generar nuevas posibilidades y no caer en una “*resignación*” que nos inmovilice. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2017/03/modernidad-liquida-zygmunt-bauman.html>

Σ Repaso a la evolución de la gestión de personas en las empresas.

En los próximos días participaré en un seminario sobre Recursos Humanos en Limache, invitado por mi amigo **Mauricio Bertero**. Me ha pedido que abordemos temas como psicología laboral, aprendizaje organizacional, gestión por competencias, capital intelectual y coaching. Todos temas de la mayor relevancia para la gestión de personas en la actualidad.

A partir de ello me he preguntado cómo llegamos a la relevancia de estos temas, cómo hoy hablamos mucho más de personas o de talento que de recursos humanos, cómo hoy el aprendizaje y el cambio se han tomado la agenda de la gestión organizacional, como el coaching en sus diversas acepciones se ha popularizado al facilitar procesos de transformación personal y colectiva, cómo el conocimiento se ha vuelto el capital fundamental de una persona y de una organización y saber gestionarlo para convertirlo en valor se ha vuelto crítico.

En la misma línea cómo se diferencia tanto entre trabajos creativos y trabajos repetitivos, cómo la gestión de la felicidad se toma la agenda de recursos humanos, cómo se vuelve crucial el cambio cultural en las organizaciones, cómo la

diversidad y el trabajo colaborativo son temas y cómo contar con personas comprometidas y que hagan un aporte es central en cualquier organización.

No hemos llegado a este punto por casualidad, la gestión de personas tiene mucha relación con los cambios de época. Beck plantea en su enfoque de dinámica espiral que al ir aumentando la complejidad van emergiendo nuevos paradigmas para hacerles frente. Pablo Reyes en su libro “***La nueva elite, la transición evolutiva de la sociedad chilena***”, muestra como distintas condiciones de vida van produciendo distintas respuestas en los sistemas de pensamiento y acción de los seres humanos. Al respecto nos hemos ido moviendo desde un ambiente lleno de oportunidades (naranja) para prosperar a un hábitat compartido por la humanidad (verde), hasta un ambiente incierto en permanente cambio (amarillo). Cada cambio va generando nuevos estilos de gestión y nuevas prioridades en la relación entre los seres humanos.

Yuval Noah Harari en su libro “*De animales a dioses*” plantea una interesante interpretación respecto de porque los seres humanos hemos conquistado el planeta. Su tesis es que la cooperación flexible y a gran escala es la principal acción que diferencia a los seres

humanos de otras especies. Muchas de ellas cooperan pero no pueden hacerlo a gran escala. Otras lo hacen a gran escala pero no cuentan con la flexibilidad que lo hacemos los seres humanos. Esto nos ha dado una ventaja colectiva, que nos ha llevado a apropiarnos del planeta.

¿Cómo se ha producido esta cooperación flexible y a gran escala? De distintos modos. Uno de ellos ha tenido que ver con la gran capacidad humana, basada en el lenguaje, de construir historias y relatos que den sentido, de ese modo, las personas al apropiarse del relato y encontrar un lugar en el mismo, son capaces de actuar colaborativamente con otras. Esa ha sido la función de la ideología, de las religiones y de la política.

Otra forma, menos amigable de generar cooperación, durante la historia, ha sido la coerción, el miedo o la amenaza de daño, de modo que cooperar haya sido una mejor estrategia que resistirse o aislarse, tal puede ser el caso de la esclavitud, del vasallaje a un señor durante el feudalismo o la participación en ejércitos.

Indudablemente logros colectivos de la humanidad, como la construcción de pirámides en Egipto, de moais en la Isla de Pascua, de

iglesias en la edad media han tenido una mezcla entre los dos modelos anteriores: sueños y miedos.

Al avanzar la historia de la humanidad y producirse cada vez mayor división del trabajo, la cooperación se ha tornado cada vez más necesaria, ya que en mundos más simples, con poca división del trabajo, con niveles altos de autarquía, cooperar puede no ser tan imprescindible. Sin embargo, la apuesta de la humanidad por la división del trabajo hace que aumente la dependencia y por ello la necesidad de cooperación. Es interesante, al respecto, los planteamientos de Berger y Luckman en su libro “***La construcción social de la realidad***”.

Cuando hablamos de recursos humanos hoy día, hablamos de modos en que se organiza el trabajo, se coordina la acción para producir resultados que ningún ser humano podría producir por sí solo. La agenda de recursos humanos tiene que ver con la cooperación al interior de organizaciones, públicas o privadas, con fines de lucro o no, familiares o profesionales.

¿En qué está entonces hoy día la gestión de recursos humanos?, ¿cuáles son los temas relevantes a considerar? Quisiera plantear una suerte de desarrollo cronológico del campo,

asociando las características de cada época a la evolución del trabajo, para hablar del nombre del campo, los profesionales que se desempeñan en él y las preocupaciones a tener en cuenta.

Etapas 1

Si comenzamos a mirar este campo a principios del siglo pasado, resulta relevante la relación entre administración científica y las prácticas de administración de personas. Existe una extensa literatura sobre las ideas de la administración científica. También películas que ilustran esta época, donde sugiero por ejemplo mirar “**Tiempos Modernos**” de Chaplin.

Al desarrollarse las primeras industrias masivas Taylor y Ford elaboran, el primero la teoría y el segundo la práctica, de cómo administrar grandes cantidades de personas para coordinar su trabajo en pro de la eficiencia en el trabajo. Varias ideas resultan relevantes, sin embargo destacaré dos: existen quienes diseñan el trabajo y quienes lo ejecutan (los primeros son los ingenieros y los segundos los obreros), las personas trabajan fundamentalmente por dinero (teoría X de Mc Gregor).

La idea que existen diseñadores y ejecutores lleva a realizar una profunda distinción entre dos categorías de trabajadores, distinción rígida, que

lleva a que los “*ejecutores*” no debieran pensar ni tomar iniciativas, ya que estas les correspondían a los ingenieros. Por ello se desarrolla todo un ámbito de trato enfocado en la disciplina laboral, orientada a conseguir que los trabajadores hicieran lo que tenían que hacer, en las cantidades requeridas, haciendo uso de movimientos diseñados por otros, fundamentalmente un trabajo de naturaleza manual y repetitiva. No es raro entonces que los primeros administradores de personal fueran ex militares o personas de las fuerzas armadas como señala Ramón Valle Cabrera en “***La gestión estratégica de recursos humanos***”.

Otra consecuencia derivada de las ideas de la administración científica es el sistema de pagos o remuneraciones. Si la gente intercambia trabaja por dinero, hay que diseñar un sistema al respecto que contabilice el trabajo e incluya sueldo, comisiones, incentivos, bonos, tanto para premiar como para castigar, de modo tal que el sistema incentive el cumplimiento y castigue lo contrario. Nada mejor que un contador para organizar estos registros y llevarlos adelante.

Etapas 2

El tiempo va pasando y en muchos lugares los trabajadores se organizan y realizan demandas,

surgen sindicatos. Existe una relación de interdependencia fuerte entre la empresa y sus trabajadores, con intereses compartidos pero con un ámbito importante de desavenencias, que requieren negociación. En EEUU Elton Mayo comienza a investigar (experimentos *Hawthorne*) las necesidades sociales, las relaciones humanas que se dan al interior de las organizaciones, las que no se refieren sólo a dinero sino que a logro, pertenencia, afiliación, etc.

Esta etapa es llamada por algunos autores, “*relaciones industriales*”, ya que precisamente, además de organizar el trabajo y pagar los sueldos se requiere administrar las relaciones con los sindicatos donde los haya, o las relaciones con el personal, a fin de tomar acuerdos que regulen el conflicto y “*satisfagan*” otras necesidades. En Chile, en muchas empresas se desarrollan las áreas de “*Bienestar*”, con lo cual se busca otorgar otras compensaciones que no sean sólo remuneraciones. Esta idea de “*compensar*” es bien interesante, ya que sólo compenso cuando hago daño, y dentro del campo semántico lleva la idea de reparar, indemnizar, remediar, suplir, etc.

En esta época el campo comienza a ser territorio de abogados, asistentes sociales y psicólogos sociales.

Etapas 3

Años '70 se producen las primeras crisis del petróleo, la irrupción de la industria automotriz japonesa en Estados Unidos, la guerra fría EEUU – URSS. Las personas ya no son las mismas y no aceptan de buena gana sistemas de “*disciplinamiento*” como los de inicio de siglo, los modos de producción comienzan a tornarse más flexibles y basados en las ideas de calidad total, los consumidores tampoco son los mismos y quieren mayor diversidad y alternativas, una buena relación precio - calidad.

En estos años se comienza a hablar de Administración de Recursos Humanos. Las personas son un recurso, un capital que la empresa debe obtener, cuidar, asignar y rentabilizar. La idea de capital humano, propuesta por Gary Becker, refleja la importancia que tiene la educación de las personas en el aporte que realizan y la retribución que por ello tiene en el mercado de trabajo.

Tal como propone Chiavenato, la administración de recursos humanos comienza a reflejar un

flujo, desde las actividades previas a la contratación (como diseño de cargos, perfiles) pasando por la incorporación, el desarrollo y la mantención. Claro que, como siempre digo, a este autor se le olvida hablar de lo que hoy se llama desvinculación, pues en un entorno más estable las personas en general dejan una organización cuando se mueren o cuando se jubilan, desarrollando una larga carrera laboral. Hoy en día eso es una excepcionalidad que en el caso de Chile ocurre aún en las FFAA, algunas instituciones públicas y con suerte en alguna empresa. (Ver artículo sobre knowmads).

En el cuadro se ve el modelo de flujo de RRHH desarrollado por Idalberto Chiavenato:



Esta es la época de los “*administradores de recursos humanos*”, personas que vienen del mundo de la administración y así como se administran flujos de dinero en finanzas, se administran flujos de personas.

Etapas 4

El mundo sigue cambiando, un entorno mundial de desregulación en la época de Thatcher y Reagan, caída de la URSS y un gran cambio en el entorno económico mundial: globalización, cambio tecnológico, mayor educación de la población, aumento de las expectativas de vida, Unión Europea, desarrollo de internet, etc.

Las empresas comienzan a hablar de “*gestión estratégica*”, lo que implica desarrollar una aproximación diferente, no se trata sólo de administrar recursos sino que de utilizarlos inteligentemente, de contar con una ventaja competitiva. En muchas empresas tienen lugar extensos programas de reingeniería para ajustar la estructura y los procesos a los nuevos objetivos estratégicos.

Existen muchos modelos e ideas acerca de lo que significa estrategia, sugiero revisar el libro “*Safari a la estrategia*” de Henry Mintzberg, sin embargo se puede coincidir en que ello implica definir objetivos centrales a alcanzar en un cierto tiempo, analizar el entorno para determinar la posición en la que se encuentra la organización y diseñar para luego implementar acciones alineadas para lograr tales objetivos.

En relación al campo de recursos humanos, la aproximación estratégica significará definir los roles de recursos humanos, el alineamiento

necesario entre este campo y la estrategia de la organización. Ello implicará que quienes lideran el área se vuelvan expertos en conectar a las personas con los objetivos organizacionales.

Este es el terreno de los ingenieros o los expertos en gestión.

Me gusta la perspectiva de Ulrich, a quien he citado en posts anteriores, ya que desde una perspectiva estratégica señala cuatro roles de la gestión de recursos humanos: experto administrativo, líder del cambio, defensor de los empleados y socio estratégico.

En el cuadro siguiente se presenta la matriz de roles de Ulrich:



Fuente: Ulrich, D. (1998). Recursos humanos champions. Buenos Aires: Granica.

Una de las derivadas interesantes del planteamiento de Ulrich es que distingue las acciones transaccionales de las acciones de desarrollo de recursos humanos. Las acciones transaccionales como pagar sueldos, contabilizar las vacaciones, administrar licencias médicas son de naturaleza higiénica, deben hacerse con efectividad ya que de no hacerse generan problemas, pero no crean valor. En cambio las acciones de desarrollo, son valiosas ya que crean valor en relación a la ventaja competitiva, basada en las personas. Por ello se difundan los “*business partners*”, personas que reportan al área de recursos humanos pero que se encuentran en el negocio, apoyando a los líderes de la línea a resolver problemas y conectar personas – negocio.

Etapas 5

Hoy día vivimos en otro mundo. Zigmunt Bauman le llama “Modernidad Líquida”. En su tiempo Toffler advertía acerca del “Shock del Futuro”. A su vez Lynda Gratton, habla del “futuro del trabajo” ([post 1](#), [post 2](#))

Se espera que las personas realicen una contribución a los resultados de las empresas, contribución que pueden hacer dentro de ella o externamente como subcontratistas, consultores o cualquier otra figura flexible. Si en etapas

anteriores quien entraba a una empresa y hacía bien su trabajo tenía el “*futuro asegurado*” esto ha cambiado de una manera en algunos casos dramática. El futuro es cada vez más incierto tanto para las empresas como para las personas por lo que la flexibilidad se ha tornado crítica.

El conocimiento ha adquirido un valor extraordinario por lo que se distingue con facilidad tareas reflexivas, creativas, dotadas de conocimiento de aquellas repetitivas o manuales. No es raro entonces que las personas y organizaciones inviertan muchos recursos en actividades de capacitación para mantener sus conocimientos vigentes, ya que quien no se sigue formando se vuelve obsoleto. Este será el futuro, tendremos que aprender sobre materias que aún no sabemos qué necesitamos.

Contar con gente talentosa puede hacer la diferencia entre logro y fracaso. Definir que es talento, como se consigue, como se retiene y cómo se desarrolla y sobre todo, como se transforma en una competencia organizacional, de modo que si la competencia llega a llevarse a alguien talentoso esas cualidades se queden en la organización. Tener líderes comprometidos y entusiastas, visionarios es de gran valor. Actuar sobre la cultura organizacional es fundamental para tener una organización diferente.

Es indicativo respecto de estas tendencias que uno de los buenos libros sobre gestión de recursos humanos, enfocado sobre todo al sector público se llama “**Merito y Flexibilidad**” de Francisco Longo. Cómo el Estado se hace cargo de los nuevos tiempos, abordando la contribución y aporte de sus empleados junto con una necesario flexibilidad.

Por eso hoy se ensayan distintas maneras de llamar al campo: gestión de personas, gestión de talento, capital humano, desarrollo de personas y muchas más. Todas ellas buscan rescatar como las personas, no todas ellas eso sí, agregan valor a las organizaciones y sus resultados.

Tal vez el tiempo nos indique que prácticas o modelos pueden hacer mejores aportes, destaco: aprendizaje organizacional, gestión por competencias, capital intelectual, coaching, gestión del cambio y varios otros. Algunas pocas palabras sobre cada uno de ellos:

Aprendizaje organizacional: Ideas que en su inicio plantea **Gregory Bateson, Chris Argyris** y **Peter Senge** y muchos autores más. Aprender es una competencia fundamental para hacer frente a entornos inciertos y cambiantes. Aprenden las personas individuales y aprenden las organizaciones, ya que desarrollan nuevas formas de comportarse que se ajustan a los

cambios y son estables en el tiempo, estables en la medida que aparecen nuevos cambios. Desarrollar competencia para aprender permanentemente es otra manera de hablar de “*gestión del cambio*”, estimular esta competencia, hacerla visible y transformarla en una ventaja competitiva es un desafío en este modelo.

Gestión por competencias: Modelo enfocado en el conocimiento aplicable al desempeño laboral. Existen distintos modelos (conductual, funcional, constructivista) que definen de manera diferente competencia y señalan distintos énfasis. Lo común es la importancia que asigna a conectar la conducta laboral con los resultados que esta tiene en relación a los objetivos del puesto de trabajo y de la organización. No se trata de tener calificaciones, se trata de ser competente. Me gusta el modelo desarrollado por **Mc Clelland**, en el libro de **Spencer y Spencer** “*Competence at work*”.

Capital intelectual: Enfoque que señala que las empresas utilizan activos o capital para producir riqueza. Tradicionalmente el principal capital utilizado en ese afán ha sido el capital financiero y el capital fijo (tierras, máquinas, etc.). Hoy día se ha producido un desplazamiento hacia activos intangibles, llamados genéricamente capital intelectual, de tres tipos: estructural, humano y

relacional. Gestionar estos capitales es la esencia de la gestión hoy en día. Publiqué un post sobre este tema hace un tiempo.

Coaching: Otro enfoque desarrollado en los últimos años. Se trata de un modelo enfocado en facilitar el aprendizaje, ya sea cambiando la acción de las personas u organizaciones (coaching de primer orden) o cambiando al observador o paradigma (*coaching de segundo orden*). También se habla de coaching como un estilo de liderazgo más centrado en facilitar aprendizaje que en dar instrucciones o “mandar”.

Los modelos y aproximaciones que intentan interpretar y sistematizar las tendencias que vivimos no se agotan en los que acabo de presentar. Hay varios más como la gestión del talento, como la felicidad organizacional, la gestión del cambio y otros. La historia humana no se detiene, nuevos desafíos enfrentaremos como humanidad y la gestión de personas tomará otros rumbos.

En Chile existe una amplia heterogeneidad en cuanto a gestión de personas. Algunas empresas siguen en la **etapa 1**, concentrados en pagar sueldos y en conseguir que su personal ejecute tareas manuales y repetitivas, otras avanzan hacia la satisfacción de necesidades sociales y

de otro orden, negociando con sus sindicatos otras condiciones laborales, las hay que siguen en la **etapa 3**, enfocados en gestionar flujos de personal: contrataciones, capacitación, remuneraciones, sin pensar en las personas como una ventaja competitiva estratégica, otras avanzan hacia una concepción estratégica de las personas, enfocándose en un rol no transaccional sino que de desarrollo y de agregación de valor. Las hay, las menos, que hoy se preocupan de flexibilidad, aprendizaje, cambio, liderazgo, talento, innovación.

Muchos autores discuten hacia dónde camina la humanidad, esto será siempre incierto, lo que no cambiará es que por muchas máquinas y robots y tecnología siempre habrá seres humanos involucrados y conseguir que cada uno dé su mejor aporte seguirá siendo una tarea crítica. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2017/03/modernidad-liquida-zygmunt-bauman.html>

Σ La nueva sociedad de las organizaciones según Drucker.

Me dediqué a releer un libro de Peter Drucker, llamado “***El gran poder de las pequeñas ideas***”. Tiene varios artículos sobre temas de gerencia y empresas, escritos hace más de 30 años. Hay uno en particular que me pareció interesante de presentar aquí, “La nueva sociedad de las organizaciones”, donde expone como las organizaciones se han vuelto una realidad omnipresente, sino en occidente, en todo el mundo, como administrar la tensión organización – comunidad y cómo administrar personas en el contexto de una sociedad del conocimiento.

Es atractivo Drucker como pensador de la administración, pues fue uno de los primeros autores en conceptualizar la gerencia como la conocemos hoy en día, luego de trabajar en *General Motors* como consultor. Sus ideas sobre la sociedad de la información y el conocimiento son interesantes e innovadoras como interpretación, sobre todo, antes que otros autores sostuvieran lo mismo y el concepto se populariza.

En el artículo que comento propone la idea que el mundo actual es un mundo de organizaciones, las organizaciones se encuentran presentes en

todos lados, haciéndose cargo de tareas específicas. Por otro lado, plantea que vivimos en un mundo en que el recurso de producción primario es el conocimiento, el que coexiste junto con la tierra el trabajo y el capital, pero que sin embargo, se vuelve cada vez más relevante. Establece una conexión entre organizaciones y conocimiento: el conocimiento por sí solo no produce nada, lo hace cuando está integrado en una actividad, lo que ocurre cuando las organizaciones integran los conocimientos especializados en una acción común.

Me resulta interesante el planteamiento de Drucker pues integra el conocimiento con la organización. El conocimiento es productivo en el marco de la acción organizacional, no es productivo por sí solo. Esto me hace pensar en cómo mucha gente cree que haciendo cursos, obteniendo diplomados o cursando doctorados tendrá más valor, lo que de algún modo si es cierto, pero sólo en la medida que dicho conocimiento se ponga al servicio de un proceso productivo, de la innovación en los productos o servicios o de la satisfacción de los clientes. Conozco mucha gente que además hace perfeccionamientos de dudosa calidad y luego espera que le suban el sueldo, lo que a mi juicio, tiene poco valor.

Otra idea que destaca el autor es la tensión entre las comunidades y la organización. Las comunidades están enfocadas en la estabilidad, tienen una historia, una tradición, lazos entre sus integrantes, lo que genera una cultura. A su juicio, todo ello las hace orientarse al cambio lento. Por su parte, la organización está orientada a la innovación, al cambio, al abandono sistemático de todo aquello que se va volviendo obsoleto o como dice Schumpeter a la “**destrucción creativa**”. Dada esta tensión, las organizaciones tienden a desestabilizar a las comunidades con sus procesos de cambio, por lo que privan a la comunidad de continuidad, generando injusticias.

Respecto de la idea anterior, basta pensar cuando una empresa cierra una fábrica o despide gente o reinventa su actividad y se dedica a otra cosa. En el caso de las instituciones de salud cuando cierran la maternidad porque nacen pocas personas y es más rentable llevar dicho servicio a un hospital más grande y más lejano. Todas estas decisiones organizacionales se enfocan en la eficiencia y en los resultados y pueden tener enormes costos para la comunidad. De otra magnitud y con otras implicancias puede ser cuando se discute la apertura de centrales eléctricas o empresas mineras que miran sus propios objetivos y se les dificulta

hacerlos compatibles con la comunidad circundante.

No queda muy claro en el planteamiento de Drucker respecto de cómo se resuelve este dilema, más bien parece abogar por que la organización tenga la libertad de tomar decisiones en función de sus objetivos y en función de los resultados, económicos y de cualquier otro orden que tenga. De alguna manera indica que la organización tiene que hacerse responsable por su entorno, pero no clarifica ni de qué modo ni con qué alcance. Creo que en esto Drucker ya ha sido sobrepasado por la historia. No puede una organización desentenderse de la comunidad en que opera, no puede la organización hacer como que sus decisiones no afectaran a la comunidad, ya sea del entorno inmediato o incluso del entorno global.

En relación al cambio, señala Drucker que las organizaciones deben estar preparadas para abandonar todo lo que hacen (procesos, productos, procedimientos, políticas), llevando a cabo prácticas de mejoramiento continuo, explotación intensiva de su conocimiento y aprendizaje de la innovación. Si no lleva a cabo ninguna de estas prácticas, al cabo de un tiempo se encontrará obsoleta y perderá capacidad de ejecución, pero por sobre todo, perderá

capacidad de atraer y mantener a personas con conocimientos, cruciales para su ejecución, entrando en un círculo vicioso que la llevará a un resultado negativo.

No soy un experto en innovación pero no me cabe ninguna duda de lo acertado de las palabras de este autor. La innovación ya no es un lujo, es una necesidad fundamental en toda organización. No se trata de inventar algo disruptivo, sino que hacer mejoramiento continuo o hacer innovaciones pequeñas que traigan novedad.

Al concluir el texto Drucker hace algunas reflexiones en torno al conocimiento y la gestión de personas. Plantea en primer lugar que la idea que las personas dependen de la organización tiene que ser mirada de otra manera, pues en la época del conocimiento más bien parece al revés, la organización compite por personal que desee unírsele de manera voluntaria. Por ello, las organizaciones tienen que aprender a atraer, mantener, reconocer, recompensar, motivar, servir y satisfacer a las personas, las que elegirán trabajar en otra empresa que si ello no ocurre. Esto supone un desafío al liderazgo, el que no consiste en mandar sino que en inspirar.

En la misma línea plantea que la colaboración será cada día más importante, de modo que el

trabajo tiene que organizarse como práctica de equipo, donde cada uno asume responsabilidades. A propósito de ello enuncia la metáfora del trabajo en equipo con el fútbol, con roles y posiciones claras, pero con un juego de equipo en que todos participen.

Hace un tiempo atrás publique un post acerca de las etapas por las que atraviesa la madurez de los equipos y como los líderes tienen que desarrollar capacidad para mirar las estas etapas, aprendiendo a gestionarlas. Me gusta la metáfora de los equipos deportivos ya que si bien un equipo de trabajo no es un equipo deportivo en muchas de sus dinámicas se parecen. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2017/04/peter-drucker-la-nueva-sociedad-de-las.html>

Σ Transitoriedad, novedad y diversidad. Consecuencias del cambio previstas por Toffler.

Si en los años 60 nos hubiésemos detenido un rato a reflexionar acerca de donde se dirigía el mundo, al menos en cuanto a su desarrollo tecnológico y las consecuencias sociales de aquello, debiéramos haber mirado un conjunto de señales que indicaban este camino. Estas son las señales que se puso a mirar Alvin Toffler y que dieron lugar a su libro “*El shock del futuro*”.

Me enteré hace poco de su muerte, el 27 de junio, con 88 años y releí el libro en un viaje que hice a Costa Rica. Lo había leído por primera vez cuando estaba en la Universidad en los años ‘90 y, tal como pasa muchas veces, no tuve mucha idea en aquel tiempo sobre lo que decía y las implicancias que ello podría tener, para las personas y la sociedad.

El libro fue escrito el año 1970 y Toffler argumenta, basado en su conocimiento de la sociedad norteamericana y europea, que se está llevando a cabo un proceso de cambio gigantesco, pasando de una sociedad industrial a una sociedad superindustrial, lo que conlleva enormes consecuencias personales, sociológicas y psicológicas. Su tesis central es que esto

produce un shock, *“la desastrosa tensión y desorientación que provocamos en los individuos al obligarles a un cambio excesivo en un lapso de tiempo demasiado corto”*.

Tal vez hoy nos podría parecer exagerada esta tesis, cuando nos vemos inmersos en procesos de cambio mucho más continuos y cotidianos, con un nivel de aceleración y sobrecarga de información. Dice Santiago Blinkis en su libro, **“Pasaje al futuro”**, *“lo curioso es que Toffler acuñó el concepto en un artículo escrito en 1965. En ese momento vivía en el planeta menos de la mitad de la gente de hoy, una fracción pequeña de la población mundial tenía televisión y teléfono fijo y obviamente no existía ni la telefonía celular ni internet. Cuesta pensar hoy que sería lo que generaba “shock del futuro” en ese mundo que ahora se nos presenta como sumamente lento”*. Ha pasado mucha agua bajo el puente, sin duda. Si este cambio hubiese sido de un día para otro probablemente lo hubiéramos resentido mucho más, pero como ha sido paulatino, en muchos casos ni cuenta nos hemos dado.

Procesos de cambio intenso y repentino han existido en la historia de la humanidad, basta pensar en lo que sucedió al caer el imperio romano de occidente y emerger el cristianismo o el paso de la sociedad feudal a la sociedad

moderna o la emergencia de la revolución industrial, o sin ir más lejos la llegada de los europeos a América con Colón. Lo extraordinario del fenómeno del cambio al que alude Toffler tiene que ver con el cambio tecnológico, su aceleración y con la relación tecnología – conocimiento, además de la velocidad de su difusión.

¿Cuál es la naturaleza de este cambio acelerado?, la relación entre tecnología y conocimiento. La tecnología es una de las fuerzas más importantes que promueven la aceleración, las nuevas ideas se ponen en práctica más rápido que en tiempos pasados, se reduce el tiempo entre concepción y empleo práctico. *“El conocimiento es poder, pero también es cambio, y la adquisición acelerada de conocimientos, que alimenta al gran motor de la tecnología, implica la aceleración del cambio”*.

El libro se dedica a explorar tres consecuencias del cambio: transitoriedad, novedad y diversidad. Luego dedica algunos capítulos a hablar de los *“límites de la adaptabilidad”*.

Transitoriedad

Al acelerarse el ritmo general de cambio en una sociedad se cambia a la economía de

permanencia por la economía de transitoriedad. Toffler predice una cultura de “use y tire”, usar los productos una sola vez, establecer relaciones breves con las cosas. En el pasado la permanencia era el ideal, se construían cosas para que durasen (ciudades, edificios, objetos, relaciones). Hoy en día se trabaja para que las cosas no duren.

Ello se debe a la tecnología progresiva que tiende a rebajar el costo de fabricación mucho más rápido que el de reparación; a que es más barato sustituir que reparar, a que los avances tecnológicos permiten mejorar los objetos con el paso del tiempo; a que resulta económicamente lógico construir para un plazo más breve que para uno más largo y finalmente, al acelerarse el cambio, surge la incertidumbre acerca de las necesidades futuras; y se vacila en gastar grandes sumas en objetos destinados a cumplir objetivos inmutables.

Esta transitoriedad también se ve reflejada en los lazos del hombre con las cosas y las relaciones, de ahí la popularización de arrendar vez de comprar, de relaciones laborales de menor duración y, en general del menor compromiso en todo. Dice Toffler *“Contraemos relaciones de interés limitado con la mayoría de las personas que nos rodean, Consciente o inconscientemente, definimos en términos*

funcionales nuestras relaciones con la mayoría de la gente”. El efecto de este tipo de relaciones es la falta de compromiso de largo plazo, idea que desarrolla extensamente Richard Sennett en su libro “La cultura del nuevo capitalismo”

Me parece especialmente interesante, estamos hablando de los años 70, cuando Toffler escribe su libro, como hace una derivación interesante hacia el mundo organizacional. A su juicio entrará en crisis el modelo jerárquico y burocrático tradicional, donde habrá mayor comunicación horizontal, más especialistas, tareas rutinarias en manos de máquinas, transitoriedad, movilidad laboral, reorganizaciones continuas, generación y extinción de grupos de trabajo temporales, mayor lealtad a la profesión o a la carrera que a una organización en particular. Esto se plasmará en un modelo de organización flexible, que en muchas formas vemos en la actualidad.

Novedad

Con este concepto Toffler se refiere a como el cambio tecnológico introducirá innovación continuamente. Dice “*el hombre no ha vivido nunca en un medio atestado de novedades. El ritmo acelerado de la vida es una cosa, cuando las situaciones son más o menos conocidas, pero cuando las situaciones son desconocidas,*

extrañas y sin precedentes la cosa cambia completamente. Al dar rienda suelta a la novedad, lanzamos al hombre contra lo no rutinario, contra lo imprevisto”, todo un desafío de adaptación.

Luego se lanza a hablar de la innovación, dando un conjunto de ejemplos: Minería oceánica, control del clima, comunicación con animales, ingeniería genética con otros organismos, clonación, ciborgs, trasplantes, marcapasos, fábricas de experiencias y psicologización de la economía, industrias de experiencia, ambientes simulados.

Uno de los puntos en que se detiene Toffler es acerca del cambio familiar, donde también advierte de algunas innovaciones: predeterminar el sexo de los hijos, programar inteligencia, embriones injertados, niños cultivados in vitro, compra de embriones, familias reducidas, familias comunitarias, papás homosexuales, matrimonio temporal, etc.

Al mirar todas estas ideas de Toffler parece que se queda corto en muchas de las proyecciones que realiza. Lo interesante es como el mismo concepto de innovación se ha transformado en algo, al menos en el terreno tecnológico en algo por si solo valioso, deseable, algo que las empresas valoran y quieren estimular.

Diversidad

La gente del futuro no padecerá de falta de opciones, sino una superabundancia de las mismas, es decir, un exceso de opciones. Los productos del futuro podrán ser muchas cosas, menos estandarizados. Esta diversidad tendrá, señala Toffler, correlatos en el campo social, con una diversificación de subcultos y de valores, generando mucha fragmentación social.

Dada esta gran dificultad de elegir, por exceso de opciones, lo que se tendrá serán “*estilos de vida*”, estrategia elegida para combatir el exceso de opción, con ello las personas nos ahorramos el tomar decisiones a cada paso, siguiendo al estilo elegido (va desde la ropa, el comportamiento, etc). Sobre este tema particular y su relación con la construcción de identidad se podría realizar una poderosa reflexión, la que creo que Toffler deja pendiente.

Al concluir el libro el autor explora algunos “*límites de la adaptabilidad*”, explorando la relación entre shock del futuro y estrés. Aquí creo que definitivamente la realidad ha superado cualquier predicción. Los seres humanos hemos aprendido a adaptarnos a este cambio tecnológico y social de manera positiva. Si hubiese sido un cambio abrupto probablemente habría sido otra la historia, pero al ser un cambio

continuo las personas se han adaptado y aprendido. Esto destaca el papel del aprendizaje en el ser humano.

Si bien muchas relaciones se han vuelto más superficiales y transitorias, no es menos cierto que seguimos valorando las relaciones humanas profundas y perdurables con la familia y con los amigos, las que han mutado acorde a los tiempos pero mantienen alguna permanencia valiosa.

En otras relaciones prima cada vez más una actitud horizontal, en las relaciones entre colegas, entre profesores y alumnos, entre padres e hijos y, al interior de la organización, en las relaciones jefe – colaborador. De hecho en el mundo organizacional antes se hablaba de subordinados y hoy esa palabra casi no tiene cabida en las instituciones y empresas.

Donde sin duda el cambio ha sido notorio es en el mundo organizacional, donde efectivamente la innovación, diversidad y transitoriedad es el “*signo de los tiempos*”. Muchas personas siguen soñando de manera idealista con una organización que ya no existe, con empleos para toda la vida, con roles estables, con reglas claras. Y eso es algo que ha cambiado definitivamente sin vuelta atrás. Por ello el desafío será nuevamente aprender a hacerse

responsable por la propia carrera laboral, dentro o fuera de una organización, con educación permanente que agregue valor y creatividad e innovación para ofrecerle al mundo algo valioso. Esto tiene costos y oportunidades, el mayor costo es la angustia frente al futuro que sufre mucha gente, la mayor oportunidad es el emprendimiento y la adaptabilidad responsable.

La vida es misteriosa. Hace unos días atrás viaje a Antofagasta y llevé el libro de **Santiago Blinkis**, “***Pasaje al futuro***” a mi viaje. Este autor comienza donde quedó Toffler, hablando de lo que ahora si viene para el futuro. Tal vez en 40 años más hablaremos de que tal estuvieron estas predicciones, en que se quedó corto y que ha sucedido en el futuro cuando sea presente. Ω

Publicado originalmente en:

http://lastreto.blogspot.cl/2016/09/alvin-toffler-el-shock-del-futuro_21.html

Σ Escenarios futuros del trabajo según Lynda Gratton.

Hace algunas semanas publiqué un post, a propósito del ingreso de mi hija a su último año de colegio, en el cual reflexionaba sobre los cambios que están ocurriendo en nuestro mundo y que nos afectan a todos y, en particular, a nuestros hijos.

Y, a propósito de este tema me encontré con el libro de Lynda Gratton: ***“Prepárate, el futuro del trabajo ya está aquí”***, donde precisamente comienza hablando de las conversaciones que tiene con sus hijos adolescentes y el mundo que les toca vivir, en relación a sus decisiones vocacionales, estudios universitarios y profesiones que estudiar, preguntándose cómo será el mundo en el año 2025 o en el año 2050, en relación al trabajo.

He dividido este post en dos partes. En esta hablaré de su diagnóstico y en el próximo hablaré de las acciones que propone para hacerle frente productivamente a estos cambios del trabajo.

Inicia sus reflexiones con un parangón entre el mundo actual y los cambios que ocurrieron a propósito de la industrialización a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. La revolución

industrial cambió de manera dramática lo que la gente de esa época conocía como trabajo y lo que hoy conocemos como tal. El trabajo era una actividad fundamentalmente artesanal que se realizaba en el hogar, utilizando habilidades cultivadas de manera metódica. Al respecto sugiero leer el interesante libro de Richard Sennett, llamado precisamente ***El Artesano***.

La revolución industrial empezó a cambiar la vida de los trabajadores de manera gradual y lenta, modificando el lugar donde se trabajaba (del hogar a la fábrica), el modo (pérdida de autonomía a cambio de seguir instrucciones de un capataz y este de un ingeniero), los horarios (pasar de un horario libremente determinado a un horario estandarizado) y un sinnúmero de otras prácticas. La magnitud de este cambio sólo puede verse en retrospectiva. Según ella, esto es similar a lo que está ocurriendo ahora con diversos cambios que están precisamente transformando nuestro mundo industrial (post industrial dirían algunos).

A juicio de Gratton, hay dos elementos centrales en el cambio experimentado en la revolución industrial, el cambio energético y el surgimiento de una nueva profesión: los ingenieros. En relación al primero se pasó de la energía humana a la energía de la máquina a vapor. Y, en relación a lo segundo, los ingenieros fueron

centrales en la profesionalización de las ciencias prácticas y la búsqueda institucional de innovación al servicio de aumentos de productividad. Al respecto sugiero leer sobre “Administración científica” y sobre Winston Taylor.

La autora plantea luego de estas reflexiones cuales cree ella que son las fuerzas que están modelando el futuro. Identifica cinco fuerzas, cada una de ellas con numerosos componentes: tecnología, globalización, demografía, fuerzas de la sociedad, recursos energéticos.

Respecto de la tecnología, esta siempre ha desempeñado un papel fundamental en la conformación del trabajo y en el desarrollo de la vida laboral. De hecho la tecnología ha sido uno de los principales motores del crecimiento económico a largo plazo en los países y continuará cambiando la naturaleza diaria de nuestro trabajo y la forma de comunicarnos. En el libro señala diez aspectos tecnológicos, fundamentalmente relacionados con tecnologías informáticas. Sugiero leer un libro muy interesante que editó BBVA sobre como internet está cambiando nuestras vidas. Creo que se queda corta con sus predicciones de desarrollo tecnológico ya que no integra los avances en medicina, en ciencias de materiales, en física, en genética, en agronomía, etc.

En relación a la globalización, hasta hace muchos años atrás predominaba la actividad económica local, restringida a ciudades o países. Hoy definitivamente el mundo es mucho más global, lo que tiene impacto en el comercio y en la actividad 24/7, un mundo sin parar, con un nivel de interconexión casi planetaria.

Respecto de la demografía también creo que se queda corta en sus predicciones, destacando los aumentos de longevidad y las migraciones masivas. Estamos cada día más en un planeta con poblaciones urbanas, donde coexistirán diversas generaciones X, Y, *baby boomers* con sus gustos y preferencias marcadas. Uno de los aspectos centrales del cambio demográfico lo tiene la longevidad, esto es algo histórico que no había ocurrido nunca en la historia de la humanidad con la magnitud con que lo vivimos, lo que representa un desafío para todos, sobre todo para los sistemas de pensiones, que fueron inventados en una época industrial, donde la gente se jubilaba para no trabajar más. Hoy eso ya no es más así y, ya sea por razones económicas o de otra índole, la gente sigue trabajando más allá de la edad legal de jubilación.

En cuanto a fuerzas sociales destaca los cambios que experimenta la familia y los géneros (con mujeres más poderosas y hombres más

equilibrados) a los que agrega desconfianza en las instituciones, la disminución de la felicidad y la emergencia masiva del ocio pasivo. Este es tremendo tema, hoy mismo hablaba con los compañeros de colegio de mi hija, como los cambios de roles de género son tan masivos y apenas llevamos dos o tres generaciones aprendiéndolos cuando habíamos vivido siglos con otros modelos.

Finalmente, en relación a los recursos energéticos, destaca que los precios de la energía aumentarán, al menos los relacionados con la producción energética a partir de carbón y petróleo y se desatarán desastres medioambientales que provocaran migraciones de población, producto del cambio climático. Es cierto que la energía será tema en el futuro al igual que el agua. El lado optimista es que las fuentes no tradicionales se continúan desarrollando y al asociarse con la tecnología podríamos tener fuentes menos contaminantes, alternativas a las fuentes basadas en carbono actuales.

Me pareció interesante el análisis que hace de estas fuerzas, creo que le falta profundizar en muchos de los aspectos que aborda, pues los cambios que estamos viviendo en los últimos años y los que vienen son mucho más masivos, diferenciados y extendidos de lo que la autora

plantea. Algunos de hecho ya no son cambios, son prácticas que han llegado para quedarse y otros se avecinan para los próximos años. Todas estas fuerzas configuran escenarios. La autora explora, tres escenarios “oscuros” y tres escenarios “positivos”.

En relación a los escenarios “oscuros”, plantea tres escenarios: “*fragmentación*”, “*aislamiento*” y “*exclusión*”. Respecto de escenarios positivos “*co-creación*”, “*compromiso social*” y “*microempreendedores, diseño de vidas creativas*”. Son escenarios tipos, exagerados, seguramente el futuro será una mezcla de todos ellos. En cada escenario cuenta la vida fabulada de alguna persona, con quienes nos podemos identificar.

Fragmentación: Mundo en el que ninguna actividad parece durar más de tres minutos y aquellos que tienen un empleo están continuamente compitiendo con gente de otros lugares para intentar dar el mejor servicio posible. La fragmentación genera pérdida de concentración, baja capacidad de observar y aprender y pérdida del “*capricho*” y el juego, tan necesarios para estimular la creatividad.

Aislamiento: Posibilidad que gran parte del tejido de nuestra vida laboral está desprovista de relaciones cara a cara. Al eliminar estas

relaciones se elimina el disfrute de la compañía de otros, la posibilidad que el trabajo se nutra de esas relaciones y la posibilidad que la vida se nutra del trabajo.

Exclusión: Aquellos que carecen de talento y acceso a las redes serán los nuevos pobres, independientemente de donde hayan nacido, en una misma ciudad habrán diferentes grupos de personas. Esto se exacerbará con los modelos en que “el ganador se lo lleva todo”, generando una brecha más grande entre “*ganadores*” y “*perdedores*”.

Co-creación: Este es un mundo donde la cooperación y la co-creación están a la orden del día y donde las personas de todos los lugares del mundo pueden y desean conectarse entre sí para compartir ideas y energías. Esta cooperación se basa en el enriquecimiento que genera para todos la diversidad.

Compromiso social: Mucha gente tiene un agudo sentido de la empatía y decide dedicar su tiempo a causas importantes para ellos, vinculados a lugares pobres del planeta. Esta mayor empatía no es sólo con la familia próxima sino que va más allá, con personas diferentes y extrañas.

Microempreendedores: diseño de vidas creativas: Cientos de millones de personas trabajan como pequeños empresarios y se asocian en “ecosistemas”. Son reuniones de personas con una mentalidad similar, alrededor de una idea. Estos conglomerados de micro emprendedores en lugar de empresas juegan un papel crucial en dar forma a la dirección que tomará el mercado.

Me sentí identificado con todos los escenarios. En alguno de ellos compara como se trabajaba hace veinte o treinta años atrás y como se trabaja ahora, hiperconectados, 24-7, interrumpidos por correos, *whatsapps*, llamados, con la actividad laboral *hiperpresente* en la vida. Señala que si esto hubiera ocurrido de un día para otro habría sido un desborde, pero como ha ocurrido de a poco hemos ido aprendiendo y acostumbrándonos.

En alguna otra parte habla de cómo los emprendedores colaboran unos con otros formando redes, que aprovechan la tecnología para intercambiar información, para mejorar su productividad y enriquecerse unos con otros.

El futuro será seguramente una mezcla o integración de todo esto, con lados más oscuros y lados más luminosos. La pregunta que se hace entonces es como crear oportunidades y hacer

elecciones que acentúen los aspectos positivos y minimicen los negativos. Ello lo veremos en un próximo post. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2016/03/lynda-gratton-el-futuro-del-trabajo-ya.html>

Σ Anticiparnos al futuro del mercado laboral.

Enfrentados a situaciones de cambio tenemos tres alternativas según “*El manual del estratega*”, anticiparnos, adaptarnos o actuar. Anticiparse implica reflexionar con inteligencia acerca de lo que viene y desarrollar estrategias “*antes*” que ese futuro pueda llegar. Adaptarse es la estrategia del que se “*acomoda*” cuando el cambio ya ha llegado. Actuar implica realizar acciones para que el cambio ocurra de un modo distinto, más acorde al cambio que nos gustaría que fuese.

Creo que, así como **Lynda Gratton** y otros autores describen el futuro del trabajo, al menos a nivel personal, no nos queda más que anticiparnos o adaptarnos. Indudablemente sugiero la anticipación, en la que hay más tiempo para prepararse para cuando el futuro sea presente.

En un mundo tocado por la globalización, los cambios tecnológicos, la transformación demográfica y social, así como por el tema energético, veremos que todos los trabajos repetitivos y mecánicos terminarán siendo hechos por máquinas, robots o definitivamente automatizados. Ello supondrá el fin de un conjunto de trabajos que actualmente realizan

seres humanos y que agregan muy poco valor, aun cuando dan mucho empleo. Ya planteaba esto Rifkin en algún momento en su libro “***El fin del trabajo***”, aunque con una perspectiva mucho más catastrófica que la que plantea Lynda Gratton.

En este escenario ¿qué es lo que tendrá valor como trabajo humano? y, a partir de ello ¿qué decisiones de formación y educación nos convendrá tomar ahora para anticiparnos a dicho futuro? Es un tema espinudo ya que tomar malas decisiones hoy puede tener gran impacto, más aún considerando que el futuro es una apuesta más que una certeza.

Dice que los “*generalistas superficiales*” no tendrán valor. Este es un perfil, muy común por los demás, que sabe muy poco de muchas cosas, sin ninguna profundidad. A lo mejor en el pasado tenía algún valor como “*generalista*”, como supervisor de otros, como miembro estable de una organización, pero como los tiempos han cambiado y el contrato laboral de largo plazo se está acabando, su aporte es de poco valor, resuelven pocos problemas y son fáciles de encontrar en cualquier parte, incluso a título gratuito en Google, en Wikipedia o en otras aplicaciones.

Sugiere que quienes la llevarán serán los “*masters interdisciplinarios*”, profesionales capaces de especializarse y profundizar en un área específica y, al mismo tiempo, crear las redes sociales que les permitan beneficiarse de los conocimientos especializados que otros poseen. Creo que de alguna forma se trata de “*especialistas*” en un área del conocimiento y “*generalistas*” en cuanto a redes y capital social, siendo capaces de navegar y tener una gran cantidad de contactos que les aporten conocimientos y a quienes poder aportárselos. No se trata del especialista aislado y desconectado, sino que de un especialista interrelacionado. Lo entiendo como alguien que “*sabe*” (conocimiento – sabiduría), más que alguien que “*tiene*” información.

Me gustó esto pues se conecta mucho con los temas de gestión del conocimiento, ¿por qué alguien estaría interesado en compartir sus conocimientos y formar redes de colaboración? A juicio de Davenport y Prusak (ver libro ***Conocimiento en acción***) esto puede darse por mera reciprocidad, por reputación o por altruismo.

En el primer caso, algo así como hoy por ti y mañana por mí, algo fundamental en una cultura de cooperación, donde dar me garantiza en el futuro recibir de vuelta.

En el segundo caso porque cuando alguien sabe mucho de algo adquiere un capital *reputacional* valioso, que puede tener impacto entonces en su “*marca personal*”.

En el tercer caso, nuestra naturaleza humana (no sé si la de todos los seres humanos) nos alienta a compartir porque así mejoramos como humanidad o resolvemos problemas importantes como sociedad.

Para ser un “*master interdisciplinario*” hay que ser capaces de adquirir maestría, y conocimientos profundos, algo que no sucede con nuestros sistemas de aprendizaje tradicionales. Basta al respecto, en mi opinión, considerar la insatisfacción que tienen los alumnos de pre o post grado con sus carreras (aprenden poco de mucho o a veces de nada)(los profesores, sobre todo si son académicos de carrera o investigadores, no siempre saben lo que se requiere en el “*mundo real*”) (se aprende de un modo desintegrado ya que cada profesor enseña su área pero no el contexto global, pensando que su campo es el más importante) (no se da una relación personal y cercana con el maestro o si se da tiene un valor marginal para las instituciones).

Por eso que los sistemas de aprendizaje tendrán que parecerse más a los sistemas artesanales,

donde se perfeccionan habilidades durante mucho tiempo, practicando y reflexionando en una relación estrecha con un maestro. Creo que los sistemas de “*mentoring*” y “*coaching*” serán cada vez más propicios para el aprendizaje profundo. A ello se debe agregar los modelos de aprendizaje basados en el “*juego*”, ya que la creatividad, la innovación y el pensamiento alternativo se desarrollan en contextos propicios para ello y no en la forma tradicional de aprendizaje.

¿Qué carreras o profesiones la llevarán en el futuro? según Lynda Gratton. Todas aquellas que tengan que ver con ciencias de la vida y salud (tales como creación y gestión de centro de salud), biotecnologías, conservación de la energía, creatividad e innovación, cuidado de seres humanos, capacitación y coaching. A ello agrega gestor comunitario, empresario social y microempresario.

Me gustó esto de pensar en actividades o campos más que en profesiones específicas. Seguramente nuestras sociedades seguirán requiriendo médicos, enfermeras, profesores, abogados, ingenieros, psicólogos o lo que sea, pero como pasa en Chile, con tanta abundancia de todo, muchas veces incompetente y superficial, aquellos que tengan claro el nivel de

especialización e integración tendrán mejores posibilidades de logro.

Buenas ideas, inspiradores, discutibles, pero sobre todo, buen pretexto para pensar en el futuro de un modo activo, anticipatorio. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2016/03/el-futuro-del-trabajo-ya-esta-aqui.html>

Σ Tiempos de cambio y transición. Mirando a través de los ojos de nuestros hijos.

Escribo este post el 29 de febrero, día bisiesto gracias al calendario gregoriano inventado por el Papa Gregorio el año 1582. Hoy mi hija inició su cuarto medio en el colegio y los papás realizamos un desayuno para darles la bienvenida y desearles mucho éxito en su último primer día de colegio.

Se trata de adolescentes que inician su último año de colegio y miran el futuro con entusiasmo, llenos de posibilidades. La mayor parte de ellos irá a la Universidad seguramente y les tocará aprender una profesión y vivir en otra época bien distinta de la nuestra a su misma edad. Son jóvenes de clase media, hijos de profesionales la mayor parte de ellos y miran el mundo con mayor comodidad económica, aunque sin dejar de tener sus propias incertidumbres y angustias, propias de la edad y de los tiempos que vivimos.

Me fijé hace un tiempo atrás que muchos colegios ya no realizan graduación de octavo básico e interpreté que ello tiene relación con que lograr ese nivel educacional no tiene gran valor, al menos no el que tenía antiguamente. Ni siquiera alcanzar cuarto medio parece tenerlo

mucho, pues en un mundo en que la educación se ha masificado y la oferta ha aumentado, el valor se ha corrido hacia el logro de una carrera de pregrado y, en muchos casos, hacia una especialización posterior.

Me senté con un grupo de papás y conversábamos de lo mucho que ha cambiado el mundo en estos años. Todos entre cuarenta y cincuenta años. Recordábamos nuestros propios años de colegio y, a raíz de esto, la conversación abarcó el cambio de los roles de género, el cambio en las profesiones, el cambio en la educación y varios otros. No sé si lo que comentamos tiene validez universal o sólo es un tema para individuos occidentales o latinoamericanos o sólo para nuestro país, o es un tema de *cuarentones* profesionales. Sin embargo creo que en algunos temas, puede tener valor amplio, en relación a lo que sucede en el mundo. Esto me hace recordar también una conversación que tenía con un cliente el otro día, de cómo en Chile para entrar a un casino de juegos había que ir vestido con chaqueta y corbata o como, más añoso aún, para ser cliente de un banco había que ser presentado por un cliente más antiguo. ¡Como han cambiado los tiempos!

Vuelvo a la conversación con los papás del colegio de mi hija, partimos por los cambios en

los roles de género. Nos reíamos con cómo han cambiado las obligaciones de hombres y mujeres. En Chile la ley del sufragio universal femenino es del año 1934 y seguramente desde esa época hasta la actualidad muchas cosas han cambiado o se han acentuado, como la incorporación masiva de las mujeres al mundo del trabajo, el aporte del hombre a las tareas domésticas y en general la mayor igualdad hombres – mujeres en los diferentes dominios vitales.

Llevamos pocas generaciones con estos cambios y aún quedan muchos espacios de transformación en nuestros roles de género. Recuerdo el libro porque la mujeres no entienden los mapas y los hombres no escuchan, donde unos antropólogos se ríen de nuestras diferencias masculinas – femeninas, las que según ellos vienen desde épocas prehistóricas y que configuran nuestros cerebros y como en pocas generaciones las estamos desafiando, con no pocas dificultades.

Seguimos con los cambios en las profesiones, la actividad laboral y la educación. Desde unos modelos rígidos, con límites preestablecidos y muy estrictos, que nadie se atrevía a pasar, nos hemos ido moviendo a profesiones mucho más flexibles, que toman de otros campos y los integran de un modo dinámico. Pienso además

como la formación continua, la especialización constante se ha vuelto casi una obligación, de modo que quien no se perfecciona se queda en la obsolescencia, llevando a cabo profesiones que ya no existen. Pensando en el mundo de la educación, donde los profesores sabían y los alumnos eran ignorantes, como nos hemos ido moviendo, gracias a las tecnologías de la información, a espacios donde muchas veces los alumnos saben más que los profesores y estos más que “*saber de un campo*”, son especialistas en facilitación, en creación de mapas o en otras cosas parecidas.

Puedo agregar el cambio demográfico. Ha aumentado la expectativa de vida significativamente. Leía el otro día a Eduardo Punset, quien señala en su libro Viaje al optimismo, como en los últimos años hemos agregado algo así como 2,5 años de expectativa de vida por cada década, al menos en occidente. Esta prolongación de la vida suele ser en general con un buen nivel de calidad vital, lo que nos impone nuevos y grandes desafíos a quienes aún tenemos mucho por vivir y seguir aportando. Nuestros hijos seguramente serán beneficiarios de este cambio. Además de lo anterior, la migración interna en los países o la migración entre distintas zonas geográficas o países, además de introducir tensiones, genera “*polinización*” cultural, con nuevas experiencias

y cambios culturales, algunos enriquecedores y otros difíciles de enfrentar con nuestras estrechas concepciones de mundo. En esta misma línea, como se han transformado las familias, con “ensambles” del tipo los tuyos, los míos y los nuestros.

Podría seguir largo rato con estas argumentaciones. Me gusta en particular el trabajo que hace Manuel Castells al respecto. También me gustan las reflexiones originales de Toffler en “**La Tercera Ola**” o “**El Shock del Futuro**”. En particular muchos de estos trabajos reflexionan sobre el cambio tecnológico, de enorme impacto, el que por sí solo da para otro post.

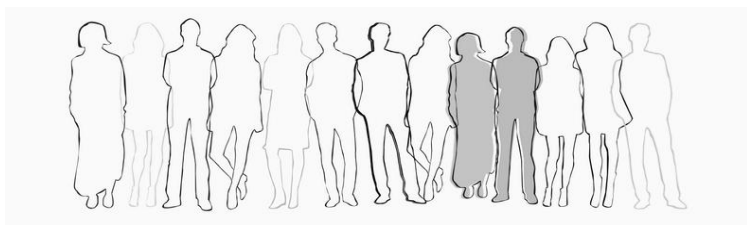
Seguramente estos procesos de cambio han ocurrido en toda la historia de la humanidad, de hecho me imagino la transición del mundo de la recolección al mundo agrícola o la transición entre el imperio romano y el mundo medieval y tantos otros que nos ha tocado vivir como humanidad. Y en todos ellos, debe haberle ocurrido a muchos padres sentir preocupación por el mundo que vivirán sus hijos. Algunos, de hecho, deben haber pensado que “*todo tiempo pasado fue mejor*”, al evaluar el cambio como algo negativo. Creo que tenemos que acostumbrarnos a esto, lo que, como algunos autores señalan no hará más que acelerarse en el

futuro, lo que nos generará desafíos y dificultades. Al respecto creo que es interesante el trabajo de Zygmunt Bauman, quien con el concepto de modernidad líquida expresa las características que tiene este nuevo mundo. También creo interesante el trabajo de Richard Sennett sobre el nuevo capitalismo, relacionando capitalismo y cambios.

Todo esto me lleva a pensar en que tendremos nuevas competencias que desarrollar, habilidades que no se desarrollan en la educación escolar ni siquiera en la universitaria. Me parece que la gestión de la incertidumbre, la flexibilidad y el aprendizaje serán fundamentales para moverse con mayor fluidez. Todas estas cualidades, habilidades o competencias serán críticas en el mundo del trabajo y no se refieren tanto a habilidades técnicas específicas como a habilidades más genéricas. En particular el aprendizaje será fundamental, el que implicará aprendizaje “técnico” también, asociado a la creatividad, innovación y uso de nuevas tecnologías permanentemente. En cuanto a la gestión de la incertidumbre y flexibilidad son destrezas que se conectan con un mejor manejo emocional, en particular de la angustia que le provoca a muchas personas este nuevo contexto.

Creo a partir de lo dicho anteriormente que no es trivial que haya aumentado la demanda y popularidad de disciplinas que de algún modo u otro facilitan el cambio a nivel personal u organizacional como el coaching. Asumiendo que hay mucha “tela que cortar” y que anda mucho charlatán suelto, que busca lucrar con la angustia de otros, se trata de disciplinas que se orientan a mirar el cambio como algo positivo, a tener mayor fluidez emocional, a mirar el aprendizaje como algo enriquecedor y en general a desarrollar nuevos recursos personales y organizacionales. Mi hija pensaría que sólo fui a tomar desayuno y tener conversaciones de viejos. Vaya que mañana más productiva, sintiendo como Parménides y Heráclito nos visitaban en esta ciudad nortina de Chile. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2016/03/tiempos-de-cambio-y-transiciones.html>



Liderazgo y jefatura

Σ **Reflexiones sobre liderazgo, jefatura, autoridad y poder.**

Siempre me ha llamado la atención el fenómeno de aquellas personas que se desempeñan como jefaturas pero sus equipos no la consideran líderes. Además, por defecto profesional, dedicado al coaching ejecutivo, varias veces me ha tocado trabajar con personas en esa situación, con jefaturas que enfrentan dificultades de liderazgo, en algunos casos ayudándolas a salir adelante y en otros, a mi pesar, viendo cómo les va mal.

Esto me ha llevado a elaborar el siguiente esquema de trabajo.

Alto	liderazgo		
		Líder	Gerente - Líder
Bajo			
		?	Gerente
Habilidades gerenciales			

Bajo Alto

En la literatura se suele utilizar indistintamente los términos **autoridad y poder**, o **liderazgo y jefatura**, sin embargo, yo creo que es valioso distinguirlos para apreciar estos fenómenos con más nitidez y, además, poder operar o hacer algo con ellos para las organizaciones y para las personas.

Cuando se habla de jefatura se habla de una posición en la estructura organizacional,

posición a la que se le otorgan atribuciones o poder. Estas atribuciones son dadas al cargo y el ocupante las toma y las utiliza de acuerdo también a su modo de ser. Algunas personas se obnubilan con el poder y hacen un uso desmesurado del mismo (ver post). Otras lo toman con mucha responsabilidad y lo ejercen con cuidado y criterio. Algunas personas usan más poder del que el cargo les entrega. Otras utilizan menos de dicho poder.

Jeffrey Pfeffer en su libro “**El Poder en las organizaciones**” define el poder como: “*la capacidad de influir en las conductas de cambiar el curso de los acontecimientos, de vencer resistencias y de conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría*”. Creo que la última parte es la relevante, ya que el poder, por definición, implica imponer a otros que realicen algo que de manera voluntaria no querrían hacer.

El poder es parte de la vida y es parte de las relaciones humanas. En el caso de las organizaciones es un recurso para coordinar la acción y enfocarse en los objetivos organizacionales. Sin embargo tiene un subproducto, el resentimiento, estado de ánimo caracterizado por algo así como: “*ok, no quiero hacer esto, lo haré porque si no lo hago me irá mal pero algún día me las pagarás*”.

Por ello los jefes (jefes en términos genéricos) deben aprender a utilizar el poder que se les otorga, tema que cualquier coaching ejecutivo con un jefe recién asumido debiera ser una conversación central.

Otra cosa es el liderazgo. El liderazgo emerge de manera espontánea en cualquier grupo humano, los líderes no se designan ni se nombran por alguien, aparecen. Algunas veces alguien se ofrece como tal y el grupo lo acepta, otras veces alguien propone a otra persona y esta acepta y el grupo valida. El liderazgo es un fenómeno situacional que dependerá de las características del grupo, de la situación, de la tarea o del desafío que el grupo enfrenta. Incluso es situacional en relación al tiempo, alguien que era líder de un grupo en un momento puede dejar de serlo en otro momento.

Cuando se habla de liderazgo ya no hablamos de poder, sino que se habla de “*autoridad*”, el grupo autoriza a alguien para que lo conduzca, lo dirija, lo coordine, lo represente, tome decisiones, o cualquier otra acción. Y así como lo autoriza, también lo puede desautorizar, quitándole autoridad si no está a la altura, si no cumple sus promesas, si pierde credibilidad, si no da el ejemplo, si no sabe, si pierde algún atributo que le daba atractivo. (En esta distinción de autoridad uso el término propuesto

por Heifetz pero me alejo de su comprensión de la autoridad ya que utiliza el término pero parece estar hablando de poder)

Muchas veces alguien se desenvuelve como líder en un equipo y lo nombran jefe y deja de ser reconocido como líder, ya que el grupo lo percibe como alguien que dejo de ser leal a sus intereses y ahora es leal con la organización. En estos casos, esa persona tiene que “reconstruir” su liderazgo, lo que algunos logran y otros no.

Hechas estas distinciones vuelvo al mundo organizacional. En el mundo de las organizaciones hay personas que son reconocidas como líderes y que no son jefes. Estas emergen espontáneamente y la conducción que hacen de los grupos puede ser pro organización o contra organización. Con ello la organización tiene poco que hacer más que identificarlas y buscar alguna alianza con ellas para que apoyen los objetivos organizacionales.

Creo que en el mundo organizacional el desafío es trabajar con quienes se desempeñan en roles de jefaturas, ya que el poder que el cargo les entrega no basta para llevar a los equipos al logro de sus objetivos, ya que el poder es un recurso limitado, es un modo de relación que no genera entusiasmo y que además, sobre todo si es mal utilizado, genera resentimiento. El

desafío de cualquier jefe en una organización y de los consultores y coaches que los apoyamos es que consigan liderazgo en sus equipos.

Por eso, la pregunta es ¿que valoran los equipos para darles autoridad a sus jefes para que los conduzcan? Mi intuición es que si bien esto ocurre espontáneamente y es difícil de gestionar es que sobre una base de competencias técnicas sólidas, las competencias conductuales o genéricas son fundamentales: aprender a conversar, gestionar de buen modo las emociones, negociar de un modo ganar – ganar, retroalimentar de manera constructiva, tener coherencia entre el decir y el hacer, escuchar con atención y, en definitiva, usar más el “*poder de la palabra*” genera en los colaboradores un efecto distinto que el mero uso del poder.

El coaching como modelo y como práctica es una buena herramienta para esto, ya que desde un enfoque conversacional sensibiliza a las jefaturas a mirar sus conversaciones, a mirar su lenguaje – cuerpo y emociones, a integrarse más como personas, a mirar sus cegueras para ser mejores personas.

No creo que el coaching deba estar enfocado en dar más poder a los jefes, tiene que sensibilizarlos con su buen uso, no con la

renuncia a él. Tiene que estar enfocado en proponer, además del poder, otros recursos.

¿Bastan estos recursos? No, no bastan ya que además se requiere que los jefes participen de una cultura organizacional donde se valore la colaboración, el trabajo en equipo, el trabajo bien hecho, las conversaciones constructivas.

En mis cursos de “**Herramientas de liderazgo y coaching**” procuro compartir estos recursos para que mis alumnos puedan desenvolverse mejor como jefes, ya que creo que buenos jefes hacen la diferencia en la vida de muchas personas. Los buenos jefes consiguen resultados organizacionales pero además consiguen que el clima y las relaciones humanas sean más positivos, lo que impacta de algún modo u otro en la felicidad de las personas. Al contrario, malos jefes, con pocos recursos, que sólo utilizan el poder del cargo y que además lo mal utilizan, además de conseguir pocos resultados en el largo plazo, le hacen la vida difícil a sus colaboradores, lo que impacta en su calidad de vida y de sus familias.

El desempeño organizacional no depende sólo de los jefes, también depende de los empleados comunes. Sin embargo, en muchos lados, la responsabilidad que se le da a los jefes y por lo cual además se los remunera, hace que sean un

componente fundamental en la organización. Además, en muchas organizaciones, con desarrollo de carrera limitado, convertirse en jefe puede ser un eslabón en un desarrollo de carrera profesional, por lo que hacerlo bien como tales es fundamental. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2017/07/reflexiones-sobre-liderazgo-y-jefatura.html>

Σ Necesitamos mejores jefes.

Hace ya varios años que trabajo con personas que desempeñan roles de jefatura en organizaciones del ámbito público y privado, ya sea como “*capacitador*” o como “*asesor*”. En el primer caso me corresponde diseñar y llevar a cabo programas de capacitación para que jefes (en sentido amplio: supervisores, gerentes, directivos) cuenten con mayores habilidades para realizar su trabajo. En el segundo caso, ya sea porque llegan espontáneamente o porque alguien “*los manda*” a trabajar conmigo me toca “*coachear*” a jefes que tienen alguna dificultad en su desempeño y necesitan ayuda.

En el caso de las actividades de capacitación, cuando un curso lo contrata la organización, suele haber distintos grupos de participantes. Como decía mi amigo Adolfo Valderrama, hay personas DFL (*que asisten por fuerza de ley*), hay personas que van resignadas positivas (“*que pase lo que tiene que pasar*”) personas resignadas negativas (“*para que vine a esta cuestión*”) y otros, pocos a veces, entusiastas. Esto cambia notoriamente cuando efectúo algún curso y la gente se inscribe voluntariamente, ya que en estos casos, pagado de su propio bolsillo, la motivación sube notoriamente. En dichos casos las personas buscan activamente aprender

y, de hecho, es un agrado para mí realizar un curso con esos participantes.

En el caso del coaching, se produce un fenómeno parecido. Muchas veces me han pedido de la empresa que atienda a alguien y si llega con poca disposición y no ve ningún problema en su desempeño, es de mal pronóstico. En cambio, cuando un coachee llega, ya sea por voluntad propia o porque lo enviaron y ve en ello una oportunidad, es un agrado realizar coaching ya que el participante en el proceso ve que puede aprender algo nuevo, ve que puede mejorar e incluso, en algunos casos, visualiza una oportunidad o de desarrollo o, de al menos, mantener su trabajo.

Por lo anterior creo que en la capacitación y el coaching prima un enfoque equivocado cuando se enfatiza la formación en liderazgo, como si formar líderes fuera la solución a las malas jefaturas. Ojalá liderazgo y jefatura fuesen lo mismo pero ello no es así, son dos fenómenos diferentes. No todos los jefes son líderes ni muchos líderes son jefes. Además muchas veces algunos líderes son malos jefes también, pues no trabajan por los objetivos organizacionales. Por eso me parece que el paradigma “*habilidades directivas*” funciona mejor cuando hablamos de jefes, más que el paradigma “*formación de líderes*”.

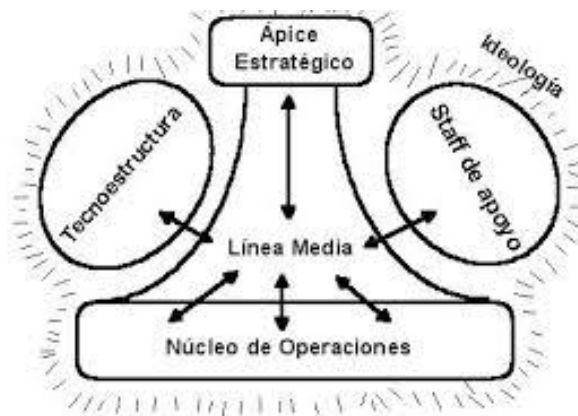
Los líderes surgen de manera espontánea (porque son influyentes, porque regulan las emociones del grupo, porque la gente les da autoridad y mucha otras razones más) y tienen que ver más con la dimensión informal que formal de las organizaciones. En cambio, a un jefe lo nombran, ya sea porque tiene algunas competencias, porque es más antiguo, porque es más leal con la empresa u otras razones. A veces alguien está disponible para ser jefe porque es la única manera de hacer carrera o de mejorar su nivel de ingresos económicos, sobre todo en aquellas organizaciones en que hacer carrera es sinónimo de ser jefe ya que no hay otras alternativas de desarrollo profesional. A veces, sobre todo en el sector público, es alguien que tiene pura buena voluntad, ya que el “cargo” implica muchas obligaciones y responsabilidades y pocos beneficios. De hecho, he visto esto reiteradamente en el sector salud, personas que preferirían cultivar más su profesión terminan de jefes de otros sin motivación por ello, sólo porque “*no había nadie más disponible*”.

El liderazgo es un fenómeno de “*abajo hacia arriba*”, de las personas hacia el líder. La jefatura es al revés, de “*arriba hacia abajo*” en la estructura organizacional, de otorgar atribuciones. Esto no quita que cuando alguien ya ha sido nombrado, sus “*dirigidos*” valoren y

evalúen sus atributos y en algunos casos además lo vean como líder, aunque ello puede no ocurrir y, de hecho, en muchos casos no ocurre.

Por ello creo que el enfoque en el ámbito organizacional debiera ser, como tener mejores jefes o cómo hacer que aquellos que los nombran como tales puedan ser más efectivos en esa posición. Y con efectividad me refiero a que logren los resultados que el equipo que dirigen tiene a cargo y cultiven relaciones positivas que generen buen clima organizacional.

Un jefe es un “*nodo*” en la estructura organizacional que tiene a otras personas a cargo para lograr que estas realicen ciertas actividades y obtener algunos resultados importantes. Para ello se les dota de atribuciones y se le da responsabilidades. Dice Mintzberg que en la estructura organizacional existe la ***alta dirección*** o ***ápice estratégico*** y la ***gerencia media***, niveles de jefaturas con diferentes obligaciones y responsabilidades. En el caso de la alta dirección se requiere más visión y pensamiento estratégico. En el caso de la gerencia media más habilidades operativas y procedimentales.



Un jefe basa sus atribuciones en el poder que le confiere la organización, el que muchas veces es muy mal utilizado y genera enormes y significativos abusos. De ahí la “jeffitis” tan abundante en muchas organizaciones. Estoy convencido que en muchos casos ello se debe más a “*incompetencia*” que a mala voluntad aunque no descarto “*trastornos mentales*” o “*estilos psicopáticos*” o derechamente algún nivel de *locura*. También creo que en muchos casos a alguien lo nombran jefe y no se le provee ni de capacitación ni de ayuda, por lo que quedan solos, aprendiendo por ensayo y error, método suficientemente lento, caro y generador de resentimiento. Publiqué hace tiempo un post sobre este tema.

Es cierto que en las organizaciones actuales se requieren cada vez más “*competencias*”

genéricas o transversales” para realizar bien el trabajo de jefatura, lo que implica que los perfiles de selección se han modificado sustancialmente para dar cabida a estas habilidades. Ello implica también que para realizar el trabajo de jefatura no basten las competencias técnicas sino que se requiera utilizar estas competencias genéricas como motivar, retroalimentar, negociar, persuadir, conversar, etc.

También creo que para mantenerse como jefe debe aprenderse necesariamente *“competencias políticas”*, sobre cómo se administra, distribuye y gestiona el poder, de modo de ser capaz de darse cuenta de juegos de poder y gestionar redes de apoyo a los proyectos que un jefe impulsa.

Por eso creo que cualquier programa de capacitación o coaching debe orientarse a que quienes son jefes o vayan a serlo puedan *“ampliar la mirada”*, *“contar con nuevos recursos”*, *“desarrollar nuevas competencias”*, una de las cuales es el liderazgo. Además de ello deben contar con algunas competencias técnicas básicas como gestionar el tiempo, dirigir reuniones, hablar en público, realizar presentaciones efectivas. Estas últimas pueden ser de fácil adquisición y operar de un modo *“higiénico”*, es decir, si están presentes nadie

dice nada, pero si faltan, le quitan puntos a cualquier directivo o jefatura.

Un programa de formación de jefaturas o de coaching debe iniciarse con una conversación sobre este tema. Si el jefe en cuestión tiene un asesor, coach, consultor o lo que sea ese es su trabajo, “*ayudarle a mirar (se) para ser mejor jefe*”. ¿Cómo te voy a ayudar a mirar?, ¿qué tienes que ver que actualmente no ves?, ¿Dónde tienes que ampliar la mirada?

Para ello es fundamental que un jefe cuente con nuevas distinciones, siguiendo a **Maturana** de algún modo, ya que cuando le ponemos nombres a las cosas empezamos a ver lo que antes no veíamos. Para ello necesita lenguaje, nombres, términos, conceptos, que le permitan ver este campo y no comportarse con ceguera, asumiendo que si vemos más podemos comportarnos de manera distinta. Creo que para eso sirven las teorías de liderazgo, conceptos, modelos, no para hacer “*filosofía del liderazgo*” sino para traducirlas en modos distintos de comportarse, es decir contar con mayor repertorio conductual.

Asociado a este fenómeno de la ceguera se me viene a la mente una clásica matriz, la ventana de Johari. El jefe tiene que ver por sí mismo o, por alguien que le ayude a mirar, el lado ciego,

es decir, aquellas características propias que los demás ven de él pero que él no ve de sí mismo, aquellas incompetencias que no se da cuenta que tiene. “Achicar el lado ciego”, de modo de ser más consciente de sus propias debilidades e incompetencias, las que curiosamente la gente cercana suele ver, pero pocos de ellos atreverse a decírselas.



Esto me recuerda también el ciclo del aprendizaje de la **PNL**, cómo pasar de la inconsciencia, de ser alguien que no sabe que no sabe a un mayor nivel de conciencia alguien que sabe que sabe o mejor aún, volver inconsciente destrezas para poder operar con ellas.

Esto implica algo bien importante también y es que un jefe tenga disposición al aprendizaje, ganas de aprender, sensibilidad. Esto no se trata de “*encontrar la verdad*”, sólo de tener mayores recursos para hacer bien su trabajo. Por eso me gusta trabajar con jefes o con personas que quieren serlo, veo enormes posibilidades al ponernos a su servicio y apoyarles en su desarrollo y con ello contribuir al bienestar de quienes trabajan con ellos y a la prosperidad de las organizaciones con las que trabajamos. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2016/01/necesitamos-mejores-jefes.html>

Σ La diferencia entre líderes y gerentes.

En su libro “*La verdadera labor de un líder*”, Kotter dedica un capítulo completo a distinguir liderazgo de gerencia. Me parece adecuado 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 cambios. 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 haciendo 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 qué soporta cualquier cómo*” 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 *sobregerenciadas* y *sublideradas*, ya que tienen exceso de planificación, exceso de diseño y exceso de control, faltándoles por lo tanto, visión, alineamiento y motivación.

Dice 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, como 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 alguna está descompensada respecto de la otra, hay que mirar esa descompensación y generar mayores equilibrios. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2016/12/kotter-la-diferencia-entre-lideres-y.html>

Σ Convertirse en jefe.

Tengo una obsesión con el tema del liderazgo y de la jefatura. No soy jefe de nadie actualmente y si bien he sido jefe un par de veces en mi carrera laboral, el juicio que tengo de esas experiencias es que algunas veces ha sido muy satisfactorio y otras, una experiencia para olvidar. Respecto de ser líder, no sé si yo mismo podría calificar si lo he sido o no, pero me hago el propósito de ser una fuente positiva de influencia para los demás.

Lo que si tengo claro es que esta obsesión me hace mirar a los jefes- líderes, admirarme de los que son *hábiles, competentes, inteligentes, criteriosos*, prudentes y sorprenderme con aquellos que son *ineptos, poco criteriosos, incendiarios, beligerantes, arrogantes e intimidadores*. En este sentido, he ido aprendiendo como los primeros contribuyen poderosamente al logro de los resultados organizacionales de mediano y largo plazo, incluyendo el cuidado y mantención de un clima positivo, cooperativo, estimulante y, como los segundos, sólo, y si es que, logran resultados positivos en el corto plazo, a un costo enorme en términos de satisfacción de los equipos, confianza, integridad, unidad y buen clima en el corto y largo plazo.

Estoy seguro que la buena jefatura y el buen liderazgo tienen un componente de competencias técnicas, necesarias para saber del “*negocio*” y poder tomar buenas decisiones. Pero, estoy cada vez más convencido que los buenos jefes y líderes, desarrollan un conjunto de competencias que son de otra naturaleza, competencias relacionales, que son las que les dan habilidad en el campo de las relaciones humanas, que es donde se da la sustentabilidad en el mediano y largo plazo. Hay muchas diferencias entre **liderazgo y jefatura**, pero como no es el objeto de este artículo y las voy a tratar como conceptos próximos por ahora, para no profundizar en esa distinción.

Me sorprende cuando alguien me dice que un líder o jefe es espectacular porque tiene resultados de corto plazo muy impactantes. Cuando eso es producto de sólo un esfuerzo técnico y se basa en un grado importante de autoritarismo, predigo que es de mal pronóstico y que no durará en el largo plazo, pues las personas se cansarán y se instalará el fenómeno del rey desnudo, en que todos a sus espaldas comentarán lo mal que lo hace, pero nadie se atreverá a decirle sus dificultades y sus talones de Aquiles.

Hago estas reflexiones y, cual *sincronicidad jungiana*, me llega un paper enviado por mi

amigo **Alejandro Matamala**, que se llama “**Convertirse en jefe**” escrito por **Linda A. Hill**, que comenta la experiencia de convertirse por primera vez en jefe.

La autora se enfoca en aquellos empleados estrellas que son ascendidos a posiciones ejecutivas. Dice la autora, que lo primero que descubren los nuevos ejecutivos es que es una tarea más demandante de lo que preveían. Cito, “*se sorprenden al descubrir que las destrezas y métodos requeridos para tener éxito como colaborador individual y los que se requieren para tener éxito como jefe son marcadamente diferentes, y que existe una brecha entre sus capacidades actuales y los requisitos del nuevo cargo*”. Según la autora, y estoy muy de acuerdo, los éxitos anteriores dependían de su experticia y acciones personales, pero ahora, al estar a cargo, son responsables de configurar e implementar una agenda para todo un grupo, algo para lo cual sus carreras individuales no los habían preparado. Tienen que empezar a pensar más en el grupo que en sí mismos y cuando la norma ha sido pensar primero en sus recursos, en sí mismos, les cuesta mucho cambiar de paradigma para comenzar a pensar en el grupo.

La autora señala los principales mitos o ideas que tienen los nuevos jefes, ideas que están en el sentido común y que es necesario que un nuevo

jefe cuestione para que emerjan sus posibilidades efectivas de hacerlo bien.

Algunas de estas son:

1° Al principio un jefe cree que tiene mucho poder. Y, de hecho, en virtud del nombramiento tiene un conjunto importante de atribuciones y derechos. Sin embargo, en lugar de ganar mucha autoridad, se empiezan a ver atrapados por las interdependencias, pues para el logro de sus objetivos, dependen de muchas relaciones, y no sólo con subordinados, sino que con jefaturas, colegas y personas tanto fuera como dentro de la organización y, con muchas de estas relaciones, el hecho de mandar o dar órdenes no sirve para nada, al contrario, puede ser lo más inefectivo para el logro de sus objetivos. Como muchos nuevos jefes no vislumbran esta maraña de interrelaciones, no son capaces de cultivarlas y las ignoran o, lo que es peor, se dedican a lo más obvio dirigir o sobredirigir a sus subordinados, los que se llenan de sentimientos de resentimiento al sentir que no confían en ellos, que no les piden opinión o que les dicen cómo hacer algo que saben de sobra como llevarlo a cabo.

2° Pese a todas las interdependencias los directivos si tienen poder. El error es creer que esto proviene del nombramiento formal y la

posición en la jerarquía de la estructura organizacional. Lo que todo nuevo ejecutivo tiene que aprender es que cuando piden a los subordinados que hagan algo, no necesariamente estos responden, incluso mientras más talentoso el empleado, menor puede ser la disposición a responder. Por eso, lo que tiene que aprender es que su autoridad debe derivarse cada vez menos de la posición y más de otros atributos como ganarse el respeto y la confianza de la gente. La clave es la intención de hacer lo correcto y cumplir los compromisos que adquieren.

3° Todo nuevo ejecutivo anhelan que los subordinados los obedezcan y temen que si no establecen esta obediencia tempranamente les pasarán por encima. Pero obediencia no es lo mismo que compromiso, y lo que necesita todo directivo es lo segundo, que las personas al estar comprometidas, tomen iniciativas, con lo que aumenta notablemente su influencia. A esto debo agregar, que más que obedecer sean capaces de plantear sus puntos de vista ideas, opiniones, incluso manifestar desacuerdo, con lo que se tiene colaboradores comprometidos.

4° Gestionar las interdependencias y ejercer una autoridad informal derivada de la credibilidad personal requiere que un nuevo ejecutivo construya confianza, influencia y expectativas mutuas con una amplia gama de

personas. Y, esto se logra con el establecimiento de relaciones interpersonales productivas, que no son necesariamente relaciones uno a uno, sino que se trata fundamentalmente de desarrollo de equipos. Esto implica preocuparse por todo el equipo de trabajo y no sólo de algunos favoritos o más cercanos.

Desarrollar la red de ayuda

A medida que una persona va recorriendo este camino de convertirse en jefe, tiene mucho que aprender. Sin embargo aprender no siempre es divertido, puede ser doloroso y duro, al tener sentimientos de incompetencia.

Por eso, es crucial aprender a pedir ayuda, lo que pocos nuevos jefes hacen. Esto surge de una noción muy equivocada, se supone que el jefe tiene las respuestas, el jefe sabe, de modo que buscar ayuda puede ser indicativo que se ha hecho una mala elección. También surge esta noción de falta de confianza, del temor que si un nuevo jefe le cuenta a otra persona dentro de la organización sus temores, dudas e inseguridades, esta información puede ser usada en su contra.

Y, quien puede ayudar al nuevo jefe. Aquí me aparto de la autora que he citado. Indudablemente que un jefe más antiguo que

tenga más experiencia, pero también alguien que se haya entrenada como coach. Un coach puede ayudarle al nuevo jefe a mirar sus puntos ciegos, a identificar áreas de aprendizaje, a observar sus debilidades, a llevar a cabo iniciativas de mejoramiento, etc.

En paréntesis, esto me recuerda un directivo que en sus reuniones planteaba el problema y daba rápidamente su opinión, con lo cual la participación del equipo era muy baja y nadie se atrevía a plantear algo diferente. El coach le mostró esta conducta y le sugirió que siguiera planteando el problema y pidiera opiniones sin dar la suya, dejándola para el final. Esta sola acción le permitió una enorme mejoría en el comportamiento del equipo.

Reconozco la valentía que tienen quienes se atreven a ser jefes y se muestran dispuestos a aprender de sus errores y sus puntos ciegos, para ser mejores personas y llevar a las organizaciones por un camino de servicio. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2012/11/convertirse-en-jefe.html>

Σ Aprender a ser jefe.

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 que publiqué. ¿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 anterior post recibí un comentario muy atinado de César Verdugo, quien efectuaba algunas reflexiones respecto de como se aprende a ser jefe y hacía valiosas aportaciones al respecto. Creo que ambos aportes son muy pertinentes, 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 experiencia 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 demás 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 quien una vez me llamó para cobrarme porque no había hecho algo que nunca me había pedido. Entonces sorprendido le indique que cómo 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 “*Cómo 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.

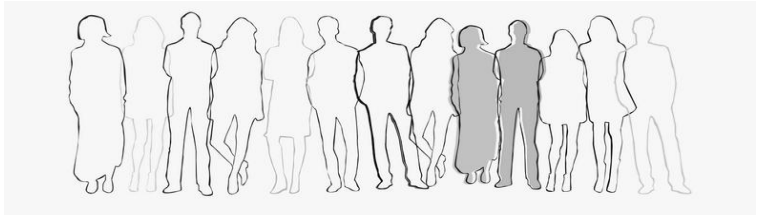
Y, creo que hay una cuarta manera, no la dice Kouzes y Posner pero la he visto mucho últimamente, el coaching. En este caso una persona que ejerce rol de jefe y que se da cuenta que tiene carencias pide apoyo, pide orientación, solicita que le “*ayuden a mirarse*” y con eso ser más sensible a su proceso de aprendizaje de jefe.

Creo que el coach no tendrá que decirle que hacer pero le ayudará a incorporar pensamiento reflexivo y “*automirada*”.

Cuando a alguien lo nombran jefe, comienza a realizar 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. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2014/10/aprender-ser-jefe.html>



Coaching

Σ Coaching. Definiciones, escuelas.

A propósito de que pronto iniciamos un curso de ***Introducción al Coaching Ontológico*** con mi socio Marco Ortiz, muchas personas preguntan qué es el coaching, para qué sirve y en qué les puede ayudar en su trabajo profesional o personal.

Encontré un artículo muy bueno en internet escrito por Miriam Ortiz de Zarate, titulado “Psicología y coaching: marco general, las diferentes escuelas”, el cual me ha parecido especialmente sucinto y claro en sus planteamientos por lo que recomiendo consultarlo.

El coaching es una disciplina que se ha consolidado en todo el mundo en los últimos treinta años, con origen en la filosofía (***Sócrates, Nietzsche, Heidegger, Wittgenstein, Wilber, Echeverría***), la psicología (***Freud, Rogers, Perls, Frankl, Ellis, Watzlawic, Maslow, Fromm, Piaget, Bateson, Reich***, etc), nuevas ideas de liderazgo y *management* (***Covey, Drucker, Senge, Goleman, Peters***, etc), aportaciones desde la ciencia (física cuántica de ***Bohm y Capra***, Biología del Conocimiento de ***Maturana***, la Lingüística de ***Searle y Austin***, Teoría de Sistemas de ***Von Foerster y Senge***), entre otros.

El coaching no tiene un origen único, no es posible identificar un fundador de manera clara e inequívoca, más bien surgió de manera más o menos simultánea en varios lugares. Ha encontrado terreno fértil en el mundo de las organizaciones pero se extiende a otros campos como educación, salud, política, etc.

Existen variadas definiciones 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 sus creencias, valores, fortalezas y limitaciones. 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. Aquí algunas definiciones.

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”*. 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”*.

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”*.

Según **Miriam Ortiz de Zarate** existen tres grandes escuelas en el mundo, identificados por su origen geográfico: norteamericana, europea y chilena. A continuación un resumen de cada una de ellas.

Escuela Norteamericana. Fundada por **Thomas Leonard**. Dice que *“las personas que solicitan un coach están razonablemente ajustadas emocionalmente, 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 escojan”. A partir de esto Leonard desarrolló una metodología **5x15**, cinco elementos interrelacionados (competencias, clarificadores, productos, marcos, puntos de estilo) cada uno de ellos con quince ítems.

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 tu mente (miedo, desconfianza, etc), no importa que está sucediendo en el juego exterior”*, cuán consciente sea la persona de ese juego podrá marcar la diferencia entre el 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 el trabajo de **Rafael Echeverría**. Flores, en su doctorado en EEUU, desarrolló un modelo tomando como base la filosofía de **Nietzsche, Heidegger, Searle, Austin y Wittgenstein** y los trabajos de **Maturana y Varela**. Echeverría propone el nombre Ontología del lenguaje y coaching ontológico, realizando sus propios desarrollos posteriores a Fernando Flores.

La escuela ontológica sigue algunos postulados para servir a sus clientes. Cabe destacar que se 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.

El coaching ontológico se propone alcanzar un nivel de intervención más profundo o transformacional que los otros por la vía de entender el tipo de observador que está siendo cada uno, por el tipo de conversaciones que mantiene consigo mismo y con los demás.

El curso que iniciamos ahora en pocos días más es un curso introductorio al coaching ontológico. Nosotros nos hemos formado en esta escuela y consideramos que es un paradigma especialmente poderoso para aprender y adoptar una actitud distinta ante la vida, de más protagonismo y responsabilidad.Ω

Publicado originalmente en:
[http://lastreto.blogspot.cl/2015/03/coaching-
definiciones-escuelas.html](http://lastreto.blogspot.cl/2015/03/coaching-definiciones-escuelas.html)

Σ El coaching es puro cuento.

Definitivamente, al menos en Chile, el coaching como práctica está de moda, mucha gente formándose en distintos programas y mucha gente ofreciendo servicios de coaching. Un campo donde es difícil juzgar cuando se trata de algo serio y cuando es “*pura venta de humo*”.

Yo mismo ofrezco un curso que llamo “**Herramientas de liderazgo y coaching**”, de 16 horas de duración y me sorprende de personas que me preguntan si con eso se transforman en coaches, que me insisten en la certificación para ejercer como coach y no sé si es pura ingenuidad o derechamente una expectativa infundada que para ejercer como coach bastan 16 horas de capacitación.

Todo esto me provoca molestia pues juzgo que además está lleno de falta de seriedad en muchas ofertas de formación, que no se hacen cargo de las expectativas ilusorias que crean y que además, no se hacen responsables del mal servicio posterior que puede significar hasta daño para personas que contratan servicios de coaching.

Por ello creo que cualquier persona que quiera formarse como coach tiene que clarificar expectativas y preguntar con seguridad

por el alcance de la formación, por la experiencia de los profesores y, sobre todo, dudar que en escasas horas y con poca lectura y menos práctica pueda adquirir esta nueva profesión. Posiblemente si ello es así, se trate de “*puro cuento*”.

No obstante ello, el término “*puro cuento*” puede tener otra acepción. Suelen preguntarme mis clientes o mis alumnos que es el coaching, que se hace cuando se hace coaching. El coaching se enfoca en asistir a otra persona a cambiar conductas o a cambiar paradigmas para sentirse más efectivo o más feliz. Esto no es algo privativo del coaching, también se hace en otras prácticas tales como la educación, la capacitación, la psicoterapia, la consejería o incluso la amistad.

Lo particular del coaching es que asiste en el cambio de acciones o de “***observador***” a partir de conversaciones (hacer preguntas poderosas), de un modo no directivo, sin imponer un paradigma en particular sino que estimulando mayor flexibilidad y apertura, para lo cual utiliza algunas técnicas basada en tres dominios: cuerpo, emociones y lenguaje.

Muchos autores y escuelas se han referido a este tema: Según las escuelas narrativas elaboramos un discurso, un cuento sobre el mundo que le

otorga sentido a lo que hacemos. A veces este cuento es útil, otras veces es un cuento que nos crea problemas. Según el enfoque ontológico, “vivimos en mundos interpretativos”, hacemos interpretaciones, algunas de las cuales nos sirven y otras “nos quedan chicas”. Según la programación neurolingüística, construimos un “modelo” del mundo, modelo que por definición es imperfecto y que sirve a veces y otras veces no. Según Peter Senge (ver “La Quinta Disciplina”), elaboramos “modelos mentales no sólo los individuos sino que también las organizaciones y esos modelos mentales pueden abrirnos posibilidades o cerrárnoslas”.

Muchas veces el coaching se enfoca en el cambio de conductas, proponerle al *coachee* otras alternativas de acción que, en el momento actual, es incapaz de visualizar como alternativas. Dichas acciones le permiten realizar algo distinto que, con alguna probabilidad, lo llevan a juzgar – sentir que sale de algún entrapamiento en que se encuentra.

Este coaching “de acción” no necesariamente implica un “cambio de observador”, pero puede ser de gran ayuda a alguien que se siente estancado, sin posibilidades y a quien definitivamente no se le ocurren nuevas posibilidades de acción.

Sin embargo hay otro nivel de cambio, al que **Bateson** en su tiempo llamaba “*deuteroaprendizaje*”, el que se localiza a nivel de visión de mundo y ese cambio, al producirse, otorga la posibilidad de mirar las cosas de otra manera y, por lo tanto, contar con otras acciones disponibles de las que se contaba en el momento actual.

Cuando ello ocurre, lo que hace el coaching es “*contar cuentos*”, “*interpretar los mismos datos de otra manera*”, “*mirar la misma situación de otro modo*”, “*darle más énfasis a algunos aspectos que a otros*”, “*poner una perspectiva que antes no se tenía*”, “*centrar la mirada en otra parte del cuadro*”, etc. Cuando ello ocurre la persona vislumbra posibilidades que antes era incapaz de vislumbrar.

Hace algunos días, una coachee me contaba lo mal que lo estaba pasando con su nuevo jefe, quien sólo se enfocaba en metas y no le daba ningún reconocimiento. Ella muy acostumbrada a recibir reconocimiento constante sufría por esta falta de atención. En su inseguridad sentía que lo importante era la valoración externa más que la valoración interna. Además, al estar pendiente de su jefe, descuidaba a su equipo de trabajo. Le pregunté. ¿Cuál va a ser el regalo que te va a dar este nuevo jefe? Luego de mucho pensarlo, abrió los ojos y señaló algo así

como *“voy a tener que aprender a valorar yo misma lo bien que hago las cosas, más que depender de tanta valoración externa”*. Me la encontré unos días atrás y me dijo, esta conversación me ha cambiado la vida. Ahora tengo un nivel de seguridad que antes no tenía.

Lo anterior no me ocurre a cada rato y siempre que me sucede me río de mí mismo y digo que ojalá me pasara más seguido que me dijeran que conversar conmigo le ha cambiado la vida....cultivar la liviandad y tener cuidado con la omnipotencia y la arrogancia, tan frecuente en algunas personas.

Mi amigo y coach Marco Ortiz, hace siempre un gesto con las manos, las pone en un ángulo y luego las abre un poco, diciendo que el coaching se enfoca en ampliar el ángulo de la mirada. En el corto plazo, en una distancia corta no se nota, pero en el largo plazo o en una distancia larga, se nota mucho el efecto de cambio de mirada.

Hacer esto es un arte, aunque el coaching se apoya en ciertas técnicas. Según **Puchau** (ver post), en el caso del coaching ejecutivo estas técnicas son: 1.- Escucha, 2.- Énfasis, 3.- Preguntas, 4.- Reflejo, 5.- Retroalimentación, 6.- Interpretación, 7.- Cuento de historias o anécdotas, 8.- Modelaje y ensayo, 9.- Uso de

lecturas para guía y práctica, 10.- Asignación de tareas.

Estas son técnicas de naturaleza lingüística. Desde los dominios de la emoción y de la corporalidad existen muchas más. Mi amiga Carmen Parraguez, coach también, hace unos trabajos muy lindos desde la corporalidad. Así que la próxima vez que le digan “*el coaching es puro cuento*”, tal vez sea verdad. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2017/11/el-coaching-es-puro-cuento.html>

Σ Coaching Ejecutivo: El poder de las preguntas.

Recientemente me correspondió ir por segunda vez al curso de ***Coaching Ejecutivo*** que estoy realizando en Buenos Aires. Como señalaba en un post reciente, ha sido inspirador para mí escuchar a ***Laura Bicondoa***, quien con su destreza profesional nos desafía a ver nuevas distinciones en este territorio. También ha sido inspirador escuchar a otros coaches como ***Damian Goldberg, Daniel Rosales y Ray Dalton***. También ha sido interesante escuchar a mis compañeros argentinos con quienes danzamos el mismo baile del coaching pero con sutilezas producto de nuestra historia, experiencia y particularidades culturales.

En esta ocasión, uno de los temas que me dejó entusiasmado fue el de las preguntas en el coaching. Realizamos un ejercicio muy bonito en que se le entregó el micrófono a los participantes y se le pidió a cada uno que lo fuera pasando luego de hacer una pregunta de coaching. Hubo dos rondas. En la primera salieron preguntas básicas: ¿qué aprendiste aquí?, ¿qué dice tu cuerpo?, ¿cómo interpretas lo que te pasa?, ¿qué no estás pudiendo lograr? , ¿Qué pasa cuando dices que no queriendo decir que sí?, ¿qué posibilidades hay en tu vida?, ¿qué pasaría si hicieras una oferta? y otras en el

mismo estilo. Laura nos desafió en la segunda ronda a hacer preguntas de otra tesitura, no sabría si decir más profundas, sino que más desafiantes, más movilizadoras, más inesperadas, donde el coachee se quedara en silencio buscando una respuesta nueva y significativa.

Me gustó mucho en el ejercicio que describo, como generó un cambio en el estado de ánimo de los participantes, como aparecieron algunas preguntas casi poéticas, como nos “*inspiramos*” e indagamos de otro modo. Voy a dejar las preguntas que salieron guardadas para no revelar los trucos que inventamos, aunque quiero hacer algunos comentarios de lo que a mí me aparece de estas experiencias.

El primer comentario que tengo que hacer es que muchas veces el foco educativo está en las respuestas y no en las preguntas. En alguna parte he leído que nos enseñan las respuestas pero no las preguntas y cuán importante es hacer o hacerse buenas preguntas, sobre todo cuando estamos hablando de “*ciencias no exactas*”, donde lo relevante es el significado o la interpretación. Me pregunto, que pasaría si les enseñáramos a nuestros hijos o a nuestros alumnos a hacer más preguntas más que saberse las respuestas.

Esto también tiene conexión con el silencio. Muchas veces esperamos que la consecuencia de una pregunta sea una respuesta y con lo que nos encontramos muchas veces es con el silencio, con el no saber. ¡Qué bueno que ello ocurra!, pues el no saber es el padre de la inquietud por el aprendizaje. Cuando nos quedamos en silencio aparece la posibilidad de mirar las cosas de otra manera y por lo tanto aprender algo nuevo, de nosotros mismos, de la organización o del mundo.

Creo que el coaching ejecutivo es muy ISTJ o ESTJ, ya que se enfoca en los resultados, los números, los datos, desde una aproximación cuantitativa y racional. Sin embargo, el arte de preguntar de manera poderosa tiene fuerte conexión con la intuición. Decía Laura, muy intuitiva por cierto, que la intuición es saber algo sin saber cómo. Y vaya que hay que ser intuitivo para hacer buenas preguntas. Las preguntas se inspiran en los datos pero no están en ellos. Escuchar con la guata, con el corazón, con los pies, con los ojos, para luego hacer las preguntas que nos surjan. Hay un libro muy bueno de **Malcom Gladwell**, llamado “*Inteligencia intuitiva*”, donde, entre otras cosas, se pregunta, ¿qué pasaría si le hiciéramos caso más seguido a nuestro “*instinto*”? , si creyéremos en todas esas ocasiones en que

“*algo*” en nuestro interior nos “*late*” y nos hace saber más de lo que sabemos.

Nuestra profesora señala que para hacer buenas preguntas hay que tener audacia, atreverse. Estoy de acuerdo con eso, muchas veces nos pasa en nuestro trabajo como coaches que no desafiamos al cliente con preguntas más profundas. Otro profesor que tuve por ahí decía que siempre tenemos que decidir si le hablamos al otro “*chiquitito*” o al “*otro grande*” que hay en el otro. Me resuena que las buenas preguntas van a este otro grande. Para ello es necesario construir confianza, que la otra persona crea en nosotros, que lo vamos a cuidar y que tenemos pureza de intenciones, que estamos sentados a su lado, trabajando para que a él o a ella le vaya bien.

Si construimos una relación positiva con el coachee, basada en la confianza, entonces van a aparecer buenas preguntas. Esto no quita que más de alguna vez podamos hacer una pregunta que no le hace sentido o que no le resuena. En ese caso podemos volver atrás y partir de otro lado pues hemos creado trasfondo para que ello sea posible.

Hace un par de años atrás fui a Talca a un seminario de coaching organizado por mi amiga **Doris Méndez** y me correspondió escuchar a

Carlos Aguilera (ver www.gestar.cl), quien se refirió a la indagación apreciativa desarrollada por **David Cooperrider**. Además de los principios apreciativos me sorprendió muy bien una idea sencilla de este autor, las preguntas que hacemos prefiguran de algún modo las respuestas que recibimos. Si escogemos preguntas desafiantes recibiremos respuestas coherentes con eso. Si preguntamos porqués recibiremos explicaciones. Si hacemos preguntas por lo que falta hablaremos entonces de déficits. En cambio si preguntamos por recursos aparecerán recursos. Esto me ha parecido espectacular y plenamente aplicable al coaching ejecutivo.

Las preguntas que hacemos no son triviales, revelan al coach que somos, desde aquello que estamos comprometidos a hasta aquello que nos inquieta. Las preguntas que hacemos le dan la posibilidad al coachee de mirar nuevas posibilidades, de conectarse con recursos que no sabía que tenía y de atreverse a ser mejor en cualquier dominio. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2015/04/coaching-ejecutivo-el-poder-de-las.html>

Σ Coaching Ejecutivo: Habilidades, conocimiento, maestría.

Hace poco regresé de la tercera jornada de dos días del curso de Coaching Ejecutivo que realizo en Buenos Aires y nuevamente ha sido muy inspirador participar en este programa. Además de la formación propiamente tal, de aprender nuevas técnicas, de ver a **Laura Bicondoa** realizando coaching a un ejecutivo “*de verdad*”, de observar la diversidad de estilos en los coaches con los que hemos trabajado, me ha gustado el enfoque en habilidades profesionales más que en la acumulación de conocimientos. Creo que esto es muy distinto de los programas de formación habituales donde precisamente lo que se echa de menos es la “*maestría*” del profesor, que combine conocimientos con habilidades, en un “*saber hacer*” integrado.

Me entusiasma ser un mejor coach, dominar mejor las técnicas de coaching ejecutivo, hacer preguntas “*sexys*” como dice nuestra profesora y estoy convencido que es algo que se aprende y no se termina nunca de aprender. Eso me gusta, esta profesión se está inventando cada día y si estamos en una actitud de “*aprendices*”, sin arrogancia, con entusiasmo, en un estado de ánimo propicio, necesariamente suceden cosas positivas.

He descubierto interesantes autores. Entre ellos: ***Michael Hall, Jim Sellman, Alain Cardon***. Además que estando en Buenos Aires he visitado las librerías y he comprado otros tantos libros con autores que de a poco iré revisando.

Uno de los autores que me ha llamado la atención es Alain Cardon, de quien me gustó una reflexión que hace respecto del coaching como profesión, en la línea de lo que comento en el primer párrafo de este texto. A juicio de Cardon el coaching como profesión se desarrolla sobre la base del desarrollo de habilidades más que con la comprensión de problemas o la adquisición de conocimientos. Dice que las habilidades de aprendizaje requieren de una práctica en determinados contextos y se puede tardar mucho tiempo el aprendizaje de algunas de ellas, lo que solemos llamar experiencia o “*knowhow*”. Estoy completamente de acuerdo con ello y creo que tienen gran valor esta dimensión, la que de alguna u otra forma se engloba actualmente bajo el concepto de competencia.

Sin embargo, la otra dimensión en la formación profesional es la de los conocimientos, el desarrollo de un cuerpo de distinciones que permitan tener una “*narrativa*”, un “*relato*”, una “comprensión profunda” de lo que hacemos. En un post anterior señalé una herramienta

aprendida en este programa que da buena cuenta de esta distinción.

Creo entonces que la dimensión “*habilidad*” y la dimensión “*conocimientos*” tienen que conversar, de modo que ambas se retroalimenten permanentemente. Saber para hacer y hacer para saber para hacer mejor.

Y a propósito de esto, me parece interesante conectarlo con los trabajos de **Schon** sobre el “*profesional reflexivo*” (ver libro “***El profesional reflexivo***”) donde argumenta que los mejores profesionales combinan inteligencia y sabiduría de un modo que va mucho más allá de lo que puedan expresar con palabras sin supeditar la técnica a la teoría o viceversa, desarrollando una capacidad para saber enfrentarse a problemas de naturaleza práctica en medios complejos. En algún lugar habla de la “*improvisación experta*”, de enfrentarse a una situación y saber que hacer frente a ella sin un guion preconcebido. Creo que el coach es un improvisador experto, nunca sabe con qué “*le va a salir*” el coachee en una sesión, por lo que tiene que estar preparado para moverse con todas las herramientas que tenga. Recuerdo haberle escuchado a un coach por ahí que la actitud correcta es la “actitud del arquero”, que puede que en un partido sea el que menos toca la pelota pero es el que más “*juega*” el partido al

estar permanentemente atento de donde “*puede venir la pelota*”.

Schon, a propósito del profesional reflexivo, desarrolla la idea que el pensamiento práctico tiene tres fases:

Las fases que distingue Schon.

Conocimiento en la acción. Es el componente inteligente que se encuentra en el “saber hacer”. Se trata de una rica acumulación de conocimiento tácito personal que se encuentra vinculado a la percepción. Este conocimiento tiene dos componentes: el saber de carácter teórico que corresponde a lo adquirido por medio del estudio científico en la Universidad (“*el saber de libro*”) y el “*saber en la acción*”, procedentes de la práctica profesional, que es tácito, espontáneo y dinámico.

Reflexión en y durante la acción. Se trata del pensamiento producido por el individuo sobre lo que hace según actúa. Es una conversación reflexiva con la situación problemática concreta. Viene marcado por la inmediatez del momento y la captación in situ de las diversas variables y matices existentes en la situación que se está viviendo. Se trata de una reflexión que surge de la sorpresa antes lo inesperado. Este conocimiento permite corregir, reorientar o

mejorar sobre la marcha los planteamientos previos y la propia acción.

Reflexión sobre la acción y sobre la reflexión en la acción. Este análisis se hace a posteriori sobre los procesos y características de la acción. Constituye un componente esencial del proceso de aprendizaje permanente de un profesional. En este caso el conocimiento aparece como un instruyendo de evaluación, análisis, reconocimiento y reconstrucción de las intervenciones pasadas.

Es bueno distinguir estos niveles de **Schon**, pues así podemos transformarnos en profesionales reflexivos, que no sólo aprenden en la acción, también aprenden después de la acción. Recuerdo a propósito que en los programas con **Rafael Echeverría** se habla de la “cocina”, práctica en la que después de una sesión de coaching se comenta que vimos, que aprendimos, que podemos hacer mejor.

Me parece pertinente traer a colación una distinción que hace la **PNL** sobre este mismo tema, cuando habla del ciclo del aprendizaje, distinguiendo una situación inicial de “*incompetencia inconsciente*” (no sé que no se) para movernos luego a la “*incompetencia consciente*” (sé que no sé), avanzando luego a la “*competencia consciente*” (sé que sé) para llegar

finalmente a la competencia inconsciente (no sé qué sé). Es bonita esta última etapa, pues quien se encuentra ahí simplemente danza con el conocimiento, moviéndose de un modo que a muchos puede parecerle mágico. Esto no es trivial pues la magia muchas veces aparece luego de la repetición recurrente y exitosa de un truco. Esto nos decía precisamente un coach que fue a visitarnos, que además de coach es, vaya sincronías, mago.

Finalmente creo que hay que volver a citar a Flores, quien señala en uno de sus libros (*“Creando organizaciones para el futuro”*) a propósito del aprendizaje, las etapas por las que atraviesa cualquier aprendiz, desde el ser principiante hasta transformarse en maestro, desarrollando en cada etapa mayores habilidades.

En la “*escala de aprendizaje*” citada por **Flores**, el “*principiante*” tiene distinciones básicas y sigue reglas, instrucciones y prácticas estándares anticipando solo lo que las reglas indican que va a pasar. El “*principiante avanzado*” comienza a reconocer aspectos de la práctica como síntomas de posibilidades futuras, observando síntomas de problemas y oportunidades. El “*competente*” es capaz de anticipar preocupaciones del cliente y la comunidad por lo que es capaz de evaluar rendimientos satisfactorios. El “*perito*” cuenta

con estándares de excelencia existentes en la comunidad por lo que es capaz de buscar formas de mejorar el desempeño y hacer un uso efectivo de recursos. El “*virtuoso*” se desenvuelve de manera exitosa en una variedad de contextos diferentes, formulando estrategias para moverse en la práctica de acuerdo a tendencias emergentes y avances probables. Finalmente el “*maestro*” es capaz de observar y participar en los cambios históricos de la práctica, siendo capaz de reinventarla.

Me parece interesante la escala que plantea Flores pues nos permite mirar a muchos de los coaches con los que hemos trabajado, en varios de ellos diría hay “*pericia*” o “*virtuosismo*”. En algunos derechamente “*maestría*”. Sigo aprendiendo para avanzar en mi propia escala de aprendizaje. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2015/05/coaching-ejecutivo-habilidades.html>



Autoliderazgo

Σ MBTI y consultoría.

Me pidieron realizar un taller sobre los tipos de Myers Briggs (**MBTI**) a un grupo de personas, ya que alguien que trabaja en ese equipo había hecho un trabajo con el test y consideraba valioso compartirlo con los demás.

Hacía tiempo que no trabajaba con este modelo MBTI, lo que me obligó a actualizarme y ponerme al día con la herramienta y con el modelo que está detrás del test. Estoy agradecido que me hayan pedido trabajar en este tema ya que ha sido una oportunidad de (re) aprendizaje y de (re) conocimiento de un modelo útil y práctico.

Cada uno mira el mundo desde su particular perspectiva y, solemos creer, que así como vemos el mundo, el mundo es. Esto es un error. Cada uno ve el mundo como lo ve, pero eso no significa necesariamente que el mundo sea así. El MBTI nos recuerda a cada momento que, desde el tipo que uno es mira el mundo y hay, por lo menos, 16 mundos posibles de ser mirados.

A mi esta idea me hace pleno sentido y me hace pensar en que nadie es dueño de la verdad, que más bien son miradas y, como tales, todas ellas son validas, enriquecedoras, distintas y valiosas.

Me parece un llamado a la humildad de considerar que como yo veo el mundo en particular, es como yo lo veo, pero no es ni la única ni la mejor forma de verlo.

También, me parece un llamado a la empatía, a ponerme en el lugar de las otras personas y entender que, desde su perspectiva todo es coherente. Claro, esa perspectiva puede ser muy distinta a la mía, pero si hago el esfuerzo de ponerme en su lugar, puedo entender como mira las cosas, más que sólo convencerla de mirarla desde la mía.

Esto es muy coherente con la idea que vivimos en mundos interpretativos, agregándole que, desde el tipo que uno es, probablemente tendrá mayor inclinación a hacer ciertas interpretaciones y no otras.

El MBTI se basa en las ideas de *Jung*, modificadas posteriormente por las señoras *Briggs y Myers* y considera 4 ejes.

1.- Energía. De dónde saca energía la persona, si se orienta hacia el interior o exterior. E/I

2.- Modo de procesar la información. Como la persona obtiene y procesa la información, si se basa en datos o en la intuición. S/N

3.- Modo de tomar decisiones. Si basa sus decisiones en el aspecto más racional o en el aspecto más emocional. T/F

4.- Orientación hacia el mundo exterior. Si se centra en la experiencia, en el aquí y ahora o tiene una perspectiva más juiciosa. P/J

A partir de estas distinciones se puede determinar cuáles son las preferencias que predominan en las personas. En algunos casos son muy marcados y muy notorios para la propia persona y para los demás. En otros casos es más débil, aunque siempre hay una preferencia.

Es interesante notar que se habla de preferencias, si uno hiciera una analogía con ser zurdo o diestro, significa que se “*prefiere*” usar una mano, pero no que la otra no se use. De igual forma, se trata de preferencias psicológicas, no de dicotomías.

Por eso que tendremos:

(E) Extrovertido – (I) Introvertido.

(S) Sensorial – (N) Intuitivo.

(F) Sentimiento – (T) Pensamiento

(P) Percepción – (J) Juicio.

Esto nos permite configurar entonces 16 tipos:

ISTJ/ISTP/ESTP/ESTJ/ISFJ/ISFP/ESFP/ESFJ/INFJ/INFP/ENFP/ENFJ/INTJ/INTP/ENTP/ENTJ, cada uno de los cuales tiene sus propias características, sus propias luminosidades. El test MBTI es una herramienta que permite a partir de preguntas establecer el tipo, aunque puede no ser imprescindible para conocerse o conocer a otros.

Puede ser muy útil como herramienta para el ejercicio de roles de liderazgo, por varias razones: autoconocimiento, flexibilidad, manejo de conflictos.

Respecto del autoconocimiento del líder necesita conocerse a sí mismo, sus fortalezas y debilidades, sus puntos fuertes, las palancas de su desarrollo. También necesita conocer sus áreas de desarrollo, en que tiene que avanzar. Por eso que conocer el tipo, permite mirar “*desde donde se mira el mundo*” y cuáles son las áreas que hay que desarrollar. Por ejemplo, un líder E-S-T-J, podría trabajar el aspecto S, y desarrollar mayor intuición, de modo de no sólo mirar los datos, sino que tener mayor mirada global y mayor perspectiva de los problemas. De igual forma, al comenzar a desarrollar más F, considerar que en la toma de decisiones no sólo entran los aspectos cognitivos y racionales sino

también las emociones y sentimientos, que en algunos casos pueden ser de mayor importancia que los meros argumentos racionales.

En relación al mismo tema de la flexibilidad, el líder puede considerar el tipo de las personas a su cargo y modificar su estilo de liderazgo para trabajar mejor con cada uno de sus subordinados, por ejemplo si es una persona S, que le gustan los datos, darle información más detallada, en cambio si es N, intuitivo, partir por la visión global.

Muchas veces los conflictos o diferencias al interior de un equipo sólo tienen que ver con las diferencias de mirada, por lo que conocer el tipo de cada uno le puede permitir al líder advertir potenciales conflictos y disolverlos, como distintas miradas y no como algo de fondo. Por ejemplo, las diferencias entre un J y un P, en que el primero hará juicios rápidos y definitivos respecto de algo y el P que preferirá mantener sus opciones abiertas sin comprometerse mucho por ninguna alternativa. Esto también incluye la idea que, más que conflictos, el ser tan diferentes puede potenciarnos, en virtud de la complementariedad, siempre que esta nos abra mundos.

Desde la perspectiva cultural, las organizaciones tienen también preferencias por seleccionar a

ciertos tipos de personas dejando afuera otros, con lo que ganan en homogeneidad pero pierden en riqueza.

Para mí ha sido un (re) descubrimiento el MBTI, ando como con juguete nuevo tratando de determinar el tipo de mis amigos, mi pareja, mis hijos, las personas que trabajan cerca mío, mi jefe, claro que tratando de ser cuidadoso para no caer en el etiquetamiento ni en el diagnóstico rigidizador de los demás.

Puras oportunidades de aprendizaje. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2012/08/mbti-y-consultoria.html>

Σ Coaching y Eneagrama.

La primera vez que escuché hablar del eneagrama fue en una reunión de amigos, donde **Dalibor Dragicevic**, papá de una compañera de mi hija, mencionó que él había estudiado mucho el enfoque y que lo usaba en su trabajo con gran éxito. Recuerdo que me llamó mucho la atención pues Dalibor era ingeniero y trabajaba en la operación y no en recursos humanos o en desarrollo organizacional.

Luego escuché a mi amigo **Carlos González** hablar de este tema y en algún almuerzo compartido, explicarme la diferencia entre los nueve, seis y tres y las características de cada uno. Recuerdo su extensa explicación acerca de los tres y que probablemente ese era mi tipo. Finalmente, mi amigo **Marco Ortiz**, fue hace ya varios años al **SAT**, un programa de formación basado en eneagrama, donde aprendió de discípulos de **Claudio Naranjo** y me contó mucho en qué consistía el modelo, las enseñanzas de Naranjo y la utilidad que este tenía para la vida.

Algunos años después realice un curso de varios días con **Marta Huepe**, discípula también de Naranjo donde aprendí con mayor profundidad las distinciones del modelo. He leído varios libros sobre el mismo y lo utilizo

frecuentemente para hacer coaching, para entender a mis clientes y para comprender a las personas con que interactúo.

Naranjo en su libro “***El eneagrama de la sociedad***” cuenta la historia respecto de cómo llegó al eneagrama, citando a ***Oscar Ichazo y a Gurdjieff***, su perspectiva mezcla la sabiduría ancestral con las distinciones propias de la psiquiatría y la psicología. Tiene varios libros sobre el tema donde destaca el que acabo de citar y “***Carácter y Neurosis***”. Hay otro que escribió al que aún no he podido tener acceso, “***Veintisiete personajes en busca del ser***”, donde además de los nueve tipos, profundiza en los subtipos.

Este autor, haciéndose cargo de toda una tradición, señala que la personalidad aparece como un “*residuo de nuestras estrategias infantiles para conseguir un amor que no nos llegó naturalmente en un mundo de escasez*” y por ello, cada tipo es un modo distinto de pararse en el mundo, con sus propios dolores y problemas característicos.

Siguiendo el orden que propone Naranjo en el libro “***El eneagrama de la sociedad***”, usaré el resumen que hace ***David Daniels*** para cada tipo.

Tipo 2. Aprendió a satisfacer sus necesidades siendo necesario y dando a los demás lo que cree que necesitan y desean, suponiendo que así los demás harán lo mismo por él. Desarrolla un sentimiento de orgullo por ser indispensable. Por eso que su atención está puesta centralmente en las relaciones, los sentimientos y emociones de los demás en todo momento. Tiene “*puntos ciegos*” en sus propias necesidades y su *entrometimiento* en la vida de los demás.

Tipo 7. Aprendió a protegerse de las limitaciones y del sufrimiento ocupándose en actividades placenteras e imaginando muchas posibilidades fascinantes para el futuro. Ávido de ideas experiencia interesantes. Tiene puesta la energía en disfrutar y experimentar la vida plenamente, tener muchas opciones y una vida animada. Los “*puntos ciegos*” están en los límites reales de la vida.

Tipo 4. Aprendió a buscar circunstancias perfectas que lo hagan volver a sentirse amado y completo. Desarrolla sentimientos de deseo de lo que falta y envidia por lo que no tiene. Dado ello pone su energía en lo que falta en la vida, amor, sentido y satisfacción. Por ello, los puntos ciegos son lo presente y lo ordinario.

Tipo 5. Aprendió a protegerse de las exigencias molestas y que se le agotaran los recursos

volviéndose reservado y autosuficiente, lo que hace limitando sus deseos y necesidades y acumulando. Dado lo anterior, pone su atención en el campo intelectual, los hechos, el análisis y el pensamiento. Pone energía en distanciarse y replegarse para observar, ahogar y reducir los sentimientos, ser independiente, conservar energía, mantener una intimidad suficiente y marcar los límites.

Tipo 8. Aprendió a hacerse fuerte y poderoso imponiendo su verdad y ocultando su vulnerabilidad, con el fin de protegerse y conseguir que se le respete y valores. Tiene mucha energía. La atención está puesta en el poder y el dominio. Pone energía en controlar y dominar, hacerse respetar siendo fuerte.

Tipo 1. Aprendió a ganarse el amor siendo bueno, responsable, concienzudo, haciendo bien las cosas, satisfaciendo elevados valores interiores y cumpliendo las reglas. Dado ello, reprime la rabia, la tensión y el resentimiento. La atención está puesta en lo correcto y lo incorrecto, lo que debe corregirse, lo bueno y lo malo en el comportamiento de los demás, comparado con el propio.

Tipo 9. Aprendió a olvidarse de sí mismo, mediante la inercia hacia sí mismo y sus prioridades. Reemplaza sus prioridades por

cosas no esenciales y pequeños agrados o comodidades. La atención está puesta en los planes, peticiones y exigencias de los demás, trata de complacer a los demás, llevar una vida agradable y corriente, mantener la armonía y refrenar la rabia. Evita el conflicto.

Tipo 3. Aprendió a obtener amor y aprobación logrando éxito, trabajando arduamente para ser el mejor y cuidando esa imagen. Por ello desarrolla una energía ambiciosa, emprendedora que oculta los verdaderos sentimientos. Pone atención en todo lo que tiene que hacer, trabajos, proyectos, objetivos, procurando evitar el fracaso y quedar mal.

Tipo 6. Aprendió a considerar el mundo un lugar imprevisible y peligroso, por lo que no suele haber confianza entre las personas. A partir de ello se desarrollan dos posturas, (1) obedecer a la autoridad y evitar lo que se considera amenaza o peligro o (2) desafiar a la autoridad y combatir lo que considera amenaza o peligro. Pon atención a todo lo que podría ir mal o ser peligroso, escollos, dificultades, significados ocultos, exageran los peligros y no ven lo positivo.

El eneagrama no es un enfoque o modelo diseñado para el análisis organizacional, sin embargo, a mi juicio, la simplicidad e integridad

de las distinciones respecto de cada tipo permiten conocer las motivaciones de cada tipo y, por lo tanto, realizar alguna reflexión respecto a fortalezas y debilidades de cada tipo en el ámbito organizacional. El mejor libro que he encontrado al respecto es el de **Ginger Lapid-Bogda**, llamado “*Eneagrama y éxito personal*”. En este, describe cada tipo, señalando para cada uno: como se comunica, como gestiona los conflictos, como lidera, lo que tiene importantes implicancias para la gestión organizacional.

Creo que también es una buena teoría del observador, en términos que nos permite tener un buen mapa de cómo somos las personas, cuales son las estrategias que hemos desarrollado para adaptarnos a la vida y, en cuanto al coaching, ayudar a nuestros clientes a poner mayor luz sobre sus “*lados oscuros*”, donde hay enorme espacio para el aprendizaje y el desarrollo. Estoy seguro que no se contradice con otros enfoques de coaching, sino que los enriquece, en términos de tener más distinciones de “*tipos de observadores*” que somos los seres humanos.

Tengo una sola precaución respecto del eneagrama y en general de todos los modelos tipológicos, y es que muchas veces nos vuelven a la resignación en vez del aprendizaje: Como yo soy tipo X entonces no tengo nada que hacer.

Creo que es al revés, puedo ser tipo X o Y y si descubro mis limitaciones o puntos ciegos, a lo mejor tengo gran espacio para aprender y convertirme en una persona más feliz. Ω

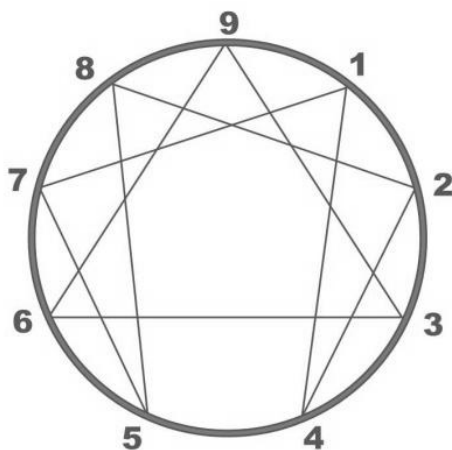
Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2014/05/coaching-y-eneagrama.html>

Σ Ginger Lapid Bogda. Eneagrama y éxito personal (parte 1)

He leído mucho últimamente sobre Eneagrama. De hecho escribí hace ya un tiempo un post sobre Eneagrama y coaching. Ginger Lapid Bogda tiene dos libros muy interesantes sobre el tema, enfocados en el ámbito organizacional, el que comentamos en este post “Eneagrama y éxito personal” y otro que titula “Qué tipo de líder eres tú”. En ambos se enfoca en la descripción de los tipos y su relación con dimensiones organizacionales en el primero y el liderazgo particularmente en el segundo.

El libro lo prologa Helen Palmer, experta en el tema, lo que da cierta garantía de seriedad ya que dicha autora participa activamente en la tradición del modelo con sus propios libros y sus aprendizajes con Claudio Naranjo.

En la introducción el texto explica el concepto Eneagrama, enea o nueve y grama o escritura-



dibujo, es decir los nueve dibujos, los que se representan con, precisamente un dibujo, representado con un círculo y nueve puntas.

El Eneagrama tiene un origen que se pierde en oriente, desde donde es traído por Gurdjieff, quien lo transmite a Oscar Ichazo y este a Claudio Naranjo y de ahí a otros. Hay varios libros interesantes sobre el tema, así como algunas webs, entre las que me gustan www.personarte.com y www.eneagramadelapersonalidad.com

En sus aplicaciones al mundo organizacional los autores que trabajan con este modelo asumen que el Eneatipo o conjunto de rasgos de personalidad afecta el desempeño, es decir, no se enfatizan los aspectos situacionales o contextuales del desempeño, estableciendo más bien una relación entre personalidad y comportamiento, algo que puede ser discutido desde otros enfoques.

En el capítulo 1, la autora profundiza acerca del descubrimiento del propio tipo, lo que es crucial para poder pasar después a las disquisiciones acerca de cómo lidera cada tipo y a sus fortalezas y aspectos por mejorar como líder. Para efectos de conocer el tipo existen tests (en

las webs citadas con anterioridad hay tests para contestar), árboles de decisión y otras técnicas.

A modo de resumen señala Lapid Bogda las características de cada tipo.

Tipo Uno. Trabajador y disciplinado. Enjuiciador, inflexible.

Tipo Dos. Cariñoso y en sintonía con los sentimientos ajenos. Velado, excesivamente acomodaticio.

Tipo Tres. Seguro de sí mismo y centrado en los resultados. Competitivo, adicto al trabajo.

Tipo Cuatro. Creativo y expresivo. Exagerado, acomplejado.

Tipo Cinco. Analítico y objetivo. Distante, poco firme.

Tipo Seis. Leal y responsable. Sufridor, alerta en exceso.

Tipo Siete. Espontáneo y mente sintética. Disperso, rebelde.

Tipo Ocho. Directo y Firme. Dominante, desmesurado.

Tipo Nueve. Afable y Acogedor. Aplaza las cosas, evita el conflicto.

Con el fin de poder conocer el propio tipo la autora propone mirar el Eneagrama desde cuatro focos distintos, de manera de poder confirmar o descartar el estilo que uno cree que es el suyo y

poder aprender acerca del Eneagrama. Estas cuatro miradas se ven en la tabla siguiente:

	Tipo – Etiquetas	Personalidad	Centro de atención	Visión del mundo
	Palabras que haya pensado de sí mismo o haya oído	Aspectos destacados de la personalidad	Asuntos prioritari os a los que pone atención	La manera en que cada tipo ve el mundo
1	Perfeccionista, reformador, cruzado, moralista.	Crítico, centrado en la calidad, responsable, altas expectativas, organizado, resentido.	¿Qué está bien o mal?, ¿Qué es correcto o incorrecto ?	El mundo es imperfecto , yo trabajo para mejorarlo.
2	Altruista, auxiliador, cuidador.	Optimista, generoso, empático, intuitivo con los sentimientos, manipulador, no atiende sus necesidades.	¿Me necesitan? , ¿Caigo bien a los demás?	El mundo está lleno de gente que depende de mí ayuda, así pues, soy necesario.
3	Triunfador , realizador, ejecutante, iniciador.	Enérgico, orientado hacia los logros, busca hacerse una posición,	¿Cómo puedo conseguir el respeto y la estima de los	El mundo valora a los ganadores, de modo que evito

		triunfador, cambia de imagen, no atiende sus sentimientos.	demás?	el fracaso a toda costa.
4	Trágico, romántico, artista.	Artístico, individualista , busca un sentido, idealiza lo inalcanzable, emocionalmente sensible, en sintonía con lo que falta.	¿Me rechazarán o me sentiré inferior?, ¿Sé expresarme?	En el mundo los demás tienen algo que a mí me falta. ¿Qué me pasa?
5	Observado , solitario, pensador, investigador.	Emocionalmente desconectado , distante, reservado, busca el conocimiento , hace predicciones, compartimentaliza.	¿Me van a pedir que dedique tiempo, energía y recursos?	El mundo tiende a invadirte, así que necesito intimidad para proteger mis recursos y reponer energías.
6	Abogado del diablo, leal, inquisitivo , escéptico.	Imagina lo peor, mente analítica, aplaza las decisiones, desconfía de la autoridad,	¿Qué podría ir mal?, ¿En quién puedo confiar?, ¿Estoy	El mundo es un lugar amenazador e inseguro. Debo ser leal y

Σ HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO Y COACHING I

		leal a las organizaciónes apoya causas perdidas.	tomando las mejores decisiones?	cuestionar la autoridad.
7	Visionario, entusiasta, epicúreo.	Encantador, optimista, enérgico, busca posibilidades, centrado en el placer se reposiciona mentalmente, mente sintética.	¿Qué es lo más emocionante?, ¿Me siento constreñido?, ¿Puedo evitar el dolor?	El mundo está lleno de oportunidades apasionantes, de modo que miro hacia el futuro.
8	Jefe, líder, desafiador, protector.	Firme, independiente, justo, dominante, exagerado, confiado en sí mismo.	¿Está todo bajo control, con eficacia e imparcialidad?	El mundo es un lugar difícil, donde sólo sobreviven los fuertes. Protegeré a los inocentes.
9	Mediador, pacificador, unificador, armonizador.	Armonizador, agradable, se mimetiza, se narcotiza, evita el conflicto, ve múltiples puntos de vista.	¿Se está escuchando a todo el mundo, incluido a mí?	El mundo es un lugar donde no puedo autoafirmarme. En lugar de eso, crearé armonía.

En los capítulos siguientes trabaja sobre cada tipo y distintos temas organizacionales: comunicación eficaz feedback, gestión de conflictos, creación de equipos de alto rendimiento y liderazgo, tema sobre el que profundizaré en el próximo post.

Yo veo el Eneagrama como un modelo, una herramienta que tiene utilidad para efectos de “conocer el perfil” de cada uno y de ese modo poder determinar los lados luminosos y los lados oscuros o, dicho de otra manera, aquello que puede ser una fortaleza y aquello que es necesario trabajar para ser una mejor persona. Aunque el modelo habla de alas o de subtipos introduciendo variedad y mayor cantidad de variaciones no sé si se pueda hablar sólo de nueve tipos de seres humanos ya que la variedad entre los seres humanos puede ser infinita. Sin embargo, es un buen mapa para conocer los tipos predominantes y como cada uno “se sube” a esto de ser humano, en la vida en general, como en la vida laboral en particular.

Mi experiencia como consultor y como coach utilizando el modelo es que me permite abrir conversaciones, plantear desafíos y, sobre todo, contar con un mapa, tal vez imperfecto como cualquier mapa, pero un mapa al fin para acompañar a otras personas en sus procesos de

desarrollo.Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2018/01/ginger-lapid-bogda-eneagrama-y-exito.html>

Σ **Ginger Lapid Bogda. Eneagrama y éxito personal (parte 2).**

Tal como señalaba en el último post sobre Eneagrama, una de las aplicaciones más útiles del modelo es referida al liderazgo, pudiendo identificar los puntos fuertes de cada tipo, los obstáculos o dificultades y como trabajar en mejorar sus lados más débiles.

Ningún tipo del Eneagrama posee el monopolio del liderazgo. Cada tipo tendrá puntos fuertes en tanto líder y áreas por mejorar. Por ello, la autora propone para tipo el paradigma del liderazgo o un modelo de ideas y creencias que cada tipo tiene, así como puntos fuertes y obstáculos y modos de mejorar.

A continuación, siguiendo a la autora, describo cada tipo en sus puntos fuertes, los obstáculos al liderazgo y formas de mejorar. Luego de ello, “su fortaleza se transforma en debilidad cuando.....”.

Tipo 1

Puntos fuertes	Obstáculos	Formas de mejorar
Lideran a través del ejemplo. Valoran la calidad. Persiguen la perfección. Organizados. Consecuentes. Perspicaces. Honestos.	Suspicientes. Demasiado críticos. Se defienden de las críticas. Detallistas. Controladores. Dogmáticos.	Cambiar la noción de hacer algo bien por ser “eficaz”. Delegar más. Divertirse más en el trabajo.

Su punto fuerte se convierte en una debilidad cuando en su activa búsqueda de la máxima calidad y perfección se agota hasta enfermar o hacer que otros se sientan fuera de lugar, criticados o sin dirección.

Marcan las pautas de lo que suele ser un trabajo excelente y la conducta ejemplar, mientras la gente trata de seguirlo. Lo bueno no es bastante, no se conforman con nada por debajo del 100% lo que lleva a que la gente se pueda sentir criticada o enjuiciada por no alcanzar la perfección.

Tipo 2

Puntos fuertes	Obstáculos	Formas de mejorar
Establece relaciones excelentes. Empático. Generoso y dispuesto a ayudar. Optimista. Simpático. Responsable y trabajador. Con intuición para las necesidades ajenas. Motivador de los demás.	Acomodaticio. Poco directo. Tiene dificultades para decir que no. Iracundo ante la falta de aprecio. Inconscientes de sus propias necesidades. Demasiado centrado en las relaciones. Inconsciente de que “da para recibir”.	Aprender a decir que no. Contribuir a que la organización dependa menos de sí. Practicar un liderazgo más objetivo y menos emocional (resultados – estrategia).

El punto fuerte del tipo 2 se convierte en su debilidad cuando en su afán por dar a todo el mundo pierde el contacto con sus propias necesidades hasta el punto del abandono de sí mismo. Les gusta escuchar a los demás, apoyarlos y luego devolverlos sintiéndose mejor. Esta preocupación por el bienestar de los demás los puede dejar lejos de ocuparse de sus propias necesidades lo que puede provocar o

resentimiento o a no saber qué es lo que necesitan.

Tipo 3

Puntos fuertes	Obstáculos	Formas de mejorar
Orientado al éxito. Enérgico. Saber interpretar necesidades. Supera los problemas. Optimista. Espíritu empresarial. Confía en sí mismo. Consigue resultados.	Demasiado competitivo. No siempre es comunicativo. Oculta sus sentimientos más profundos. Se siente sobrepasado. Tiempo limitado para las relaciones personales. Se impacienta con los sentimientos ajenos. Cree que su imagen es su verdadero yo.	Prestar más atención al efecto que produce en las personas (ver el efecto que produce su enfoque en conseguir objetivos en las relaciones). Disminuir su competitividad. Decir, de forma consciente, la verdad sobre sí mismo.

Su punto fuerte se convierte en su debilidad cuando en su incansable búsqueda de resultados y de éxito se concentra en una tarea a expensas de los aspectos humanos, incluidos sus sentimientos y los de los demás. Gozan de éxito, interpretan una situación para salir triunfadores, buscan reconocimiento por los logros.

Enfocados en el hacer les queda poco espacio para ser, disfrutar el momento.

Tipo 4

Puntos fuertes	Obstáculos	Formas de mejorar
Busca un sentido a través de la conexión interpersonal. Incentivador. Creativo. Introspectivo. Expresivo. Intuitivo. Compasivo. Busca la excelencia.	Intenso. Autoconsciente. Variable. Se aburre fácilmente. Tendencia a sentirse culpable. Dificultad para aceptar críticas. Se desilusiona y se vuelve muy crítico con los demás.	Centrar su atención en los demás más que en sí mismo. Disminuir su intensidad. Aprende a perdonar y olvidar.

Su punto fuerte se convierte en debilidad cuando en su búsqueda de sentido y conexión puede hallar dificultades en sus cambios de humor interiores, haciendo que quienes lo rodean estén más pendientes del líder que del trabajo en sí. Dedicar muchas horas a su vida interior, revisando escenarios del pasado relacionados con emociones. Se fijan en lo que falta o no acaba de conseguirse. No se quieren sentir incomprensidos.

Tipo 5

Puntos fuertes	Obstáculos	Formas de mejorar
Analítico. Intuitivo. Objetivo. Sistemático. Planificador concienzudo. Excelente en las crisis. Persistente. Experto.	Desconectado. Reservado. Independiente en exceso. Poco asertivo. Enfatiza poco las relaciones. No comparte información. Tozudo. Crítico con los demás.	Centrarse en la interdependencia del equipo. Poner más atención a la política. Dejar de planear estrategias y empezar a actuar.

Su punto fuerte es su debilidad cuando su predisposición a controlarse y a la comprensión intelectual, no integran el componente emocional en las organizaciones. Prefieren comprender antes que pasar a una acción estratégica.

Tipo 6

Puntos fuertes	Obstáculos	Formas de mejorar
Leal a la empresa y a los empleados. Responsable. Práctico. Colaborador. Estratégico. Inteligente. Perseverante. Prevé los problemas.	Cautó. Con tendencia a preocuparse. Adulador o desafiante en exceso. Le desagradan la ambigüedad. El análisis lo paraliza. Proyecta en los demás sus propias ideas. Defensivo. Atormentado.	Explorar su relación con la autoridad. Aprender a controlar su ansiedad. Buscar adversarios que valgan la pena.

Su debilidad es que muchas veces crean un entorno desconcertante para su equipo ya que a veces son directos y seguros y otras veces ansiosos y temerosos lo que hace que la gente se pregunte que ocultan tras ese patrón alternativo de seguridad y miedo. Pueden tender a paralizarse o a comportarse de un modo contrafóbico.

Tipo 7

Puntos fuertes	Obstáculos	Formas de mejorar
Imaginativo y creativo. Entusiasta. Curioso. Simpático. Pluridisciplinar. Animado. De pensamiento rápido. Capaz de conectar datos dispersos.	Impulsivo. Disperso. Rebelde. Evita las situaciones difíciles. Empatía inconsciente hacia los demás. Suspicaaz ante el feedback negativo. Le desagrada la rutina.	Aminorar el paso. Buscar la verdad en las críticas. Finalizar los trabajos.

Su punto fuerte se transforma en debilidad cuando al moverse en tantas direcciones e ir en pos de opciones muy diversas, la gente se agota, dispersa y se frustra. Pueden llevar a la organización a lo más alto con sus ideas proyectos y propuestas, tienen un entusiasmo contagioso. Pero pueden crear un ambiente de trabajo febril y los demás no estar preparados para seguirlo.

Tipo 8

Puntos fuertes	Obstáculos	Formas de mejorar
Directo. Seguro de sí mismo. Sentido de la estrategia. Supera los obstáculos. Enérgico. Protector. Hace avanzar los proyectos. Apoya el éxito de los demás.	Controlador. Exigente. Altas expectativas de sí mismo y de los demás. Se impacienta ante un ritmo lento. Se siente utilizado cuando los demás no cumplen sus expectativas. Desdeña la debilidad. Trabaja hasta el agotamiento.	Nunca gritar en el trabajo. Procurar no echar la culpa a los demás. Tener en cuenta puntos de vista opuestos al suyo.

Su debilidad es que con su estilo estratégico, autoritario y habilidad para percibir y apoyar el talento de los demás pueden crear organizaciones ejemplares o bien agotarse y crear ambientes de trabajo intimidantes y poco productivos.

Tipo 9

Puntos fuertes	Obstáculos	Formas de mejorar
Diplomático. Asimila el cuadro general prestando atención a los detalles operativos. Amable. Consistente. Colaborador. Desarrolla relaciones duraderas. Paciente. Apoya a los demás.	Evita el conflicto. Poco asertivo. Olvida las prioridades. Aplaza las decisiones. Pasivo- agresivo cuando se le presiona. Indeciso. Inseguro. Bajo nivel de energía.	Ser más asertivo. Poner énfasis en lo que es más importante. Ordenar su lugar de trabajo.

Su debilidad puede ser crear organizaciones que evitan el conflicto, que no tengan suficiente capacidad de respuesta y que tiende a delegar poco el trabajo. Les cuesta establecer prioridades.

El liderazgo es un fenómeno que emerge de manera espontánea en cualquier grupo, dependiendo de la situación, de las características del grupo, del desafío que

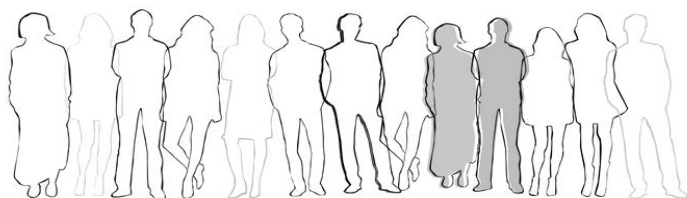
enfrentan y de la personalidad de los integrantes del equipo. Por ello tal vez no haya un estilo mejor ni peor a priori.

El modelo del Eneagrama no agota el estudio del liderazgo sino que da pistas para saber qué aspectos fuerte tiene cada persona y que aspectos tiene que trabajar. Ello puede ser útil en un proceso de coaching, en un proceso de desarrollo o sólo como autoconocimiento.

He trabajado con muchos líderes formales en organizaciones ya sea por mi experiencia como consultor interno o como coach ejecutivo y he observado como cada Eneatipo tiene temas característicos. Los uno tienen que trabajar ser dueños de la verdad y la rigidez, los seis el miedo, la indecisión, la paranoia, la desconfianza, los siete su entusiasmo y vitalidad, los cinco su tendencia a aislarse y desconectarse y así, cada tipo con desafíos centrales que trabajar.

Ginger Lapid Bogda tiene un libro posterior, “¿Qué tipo de líder eres tú?, ya lo comentaremos. Ω

Publicado originalmente en:
http://lastreto.blogspot.cl/2018/01/ginger-lapid-bogda-eneagrama-y-exito_23.html



Liderazgo situacional

Σ Ken Blanchard: “Liderazgo al más alto nivel”. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño.

Tengo que agradecer a mi colega Alejandro Matamala haberme reencontrado con Blanchard cuando trabajamos juntos en el Servicio de impuestos Internos y él utilizaba el modelo de liderazgo situacional de este autor para dar entrenamiento a las jefaturas en habilidades directivas y retroalimentación.

Blanchard desarrolló junto a **Hersey** su teoría del liderazgo situacional el año 1969. El año 2007 publicó el libro “**Liderazgo al más alto nivel**” donde amplía esta teoría en el marco de su interpretación del liderazgo. Publiqué un post sobre este tema hace algún tiempo.

Hace algunos días ya, estuve en Costa Rica trabajando con gerentes de país y gerentes de distrito de un importante laboratorio farmacéutico, quienes me invitaron precisamente a darles entrenamiento en liderazgo situacional. Aproveché de releer a Blanchard en la preparación de mi trabajo.

Comienza definiendo liderazgo en la tradición clásica de influencia, “*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”. Esto último es nuevo en la definición más tradicional y lo explica señalando que centrarse sólo en el cumplimiento de metas no es suficiente, es necesario obtener un bien mayor, aquello que es mejor para todos los interesados. En este sentido, señala, que el más alto nivel es “*el proceso de lograr resultados valiosos a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia, para bien de todos los interesados*”.

Estemos de acuerdo o no con esta definición, el autor hace sus apuestas por algo más que la simple influencia. Creo que se ha avanzado mucho en esto en los últimos años, al concebir el liderazgo como visión, como autoridad, como inspiración, etc. Sin embargo, hay algo que sigo echando de menos en muchas definiciones y es la diferencia entre líder y jefatura, ya que definitivamente no son lo mismo y, al menos en el plano organizacional, hacerlos sinónimos creo es un error. He expuesto esto en un post anterior.

En las organizaciones donde el liderazgo al más alto nivel es la regla las personas hacen bien cuatro cosas: (a) fijan su mirada en un objetivo y visión adecuados, (b) tratan bien a sus clientes, (c) tratan bien a sus colaboradores y (d) ejercen el tipo de liderazgo adecuado.

Respecto de (a) las organizaciones de alto desempeño se caracterizan por lo que llaman triple balance, ser el proveedor elegido, el empleador elegido y la inversión elegida. Con ello hace referencia a lograr satisfacción de los clientes, los colaboradores y los inversionistas. Para ello las organizaciones de alto desempeño siguen un modelo SCORES, que indica: información compartida y comunicación abierta, visión convincente, aprendizaje continuo, concentración en los resultados con los clientes, sistemas y estructuras con energía y poder compartido y alta participación. Para lograr organizaciones con estas características el liderazgo es crucial, sobre todo el liderazgo que crea una visión compartida, la que debe tener (1) propósito significativo, (2) imagen del futuro y (3) valores claros.

En relación a (b) tratar bien a los clientes no dice nada nuevo que requiera ser destacado más que la obviedad que hay que tratar bien a los clientes. En post 1 y post 2 anteriores he hablado sobre los clientes **terroristas, mercenarios, rehenes y apóstoles** y como ellos se “*crían*” a partir de las prácticas que la organización desarrolla.

Respecto de (c), señala que facultar es la clave, es decir, permitir a las personas que lleven su cerebro a su trabajo, dándoles la posibilidad de

utilizar su conocimiento, experiencia y motivación para generar resultados positivos. Para ello se necesita compartir información, crear autonomía por encima de las fronteras y reemplazar jerarquía por individuos y equipos autodirigidos. Vuelve a mostrar el modelo de liderazgo situacional ya presentado con anterioridad, pero hace una distinción que me parece valiosa entre (1) autoliderazgo, (2) liderazgo uno a uno, (3) liderazgo de equipos y (4) liderazgo organizacional.

Autoliderazgo. Los gerentes deben liberarse de los estilos de mando y control ya que no tendrían otra alternativa dada la cantidad de personas que deben liderar y la necesidad de “facultar” a las personas. Por eso ellos mismos y sus colaboradores deberán liderarse a sí mismos, desarrollando prácticas de colaboración, lo que implicará desafiar “restricciones supuestas” o creencias, basadas en la experiencia pasada que pone límites a las experiencias actuales y futuras, además de ello deben identificar sus “*puntos de poder*” para liderar, los que pueden estar basados en la posición, la tarea, las relaciones, los conocimientos o el poder personal.

Liderazgo uno a uno. Este nivel de liderazgo se basa en lo que Blanchard llama “*alianza para el desempeño*”, lo que supone desarrollar

confianza mutua entre dos personas que trabajan juntas para lograr metas comunes. Al suceder ello, tanto líder como seguidor tienen la oportunidad para influenciarse mutuamente. Este liderazgo se realiza “*conversando*”, para lo que se requiere aumentar la cantidad y calidad de las conversaciones entre gerente y colaborador. De ese modo las personas pueden rendir más y sentirse más satisfechas. Creo que hay algo crucial en este nivel de liderazgo al que Blanchard no hace referencia, constituido por el desarrollo de la confianza mutua, la que se basa en la “*vulnerabilidad*”, actuando de un modo que permita construir vínculo mutuo.

Liderazgo de equipos. “*Los equipos se han convertido en un importante estrategia para trabajar en cualquier organización ya que pueden ejecutar mejor y con mayor rapidez así como cambiar más fácilmente que las estructuras jerárquicas tradicionales*”. “*Si trabaja con eficacia un equipo puede tomar mejores decisiones, resolver problemas más complejos y hace más para mejorar la creatividad y construir habilidades que los individuos trabajando solos*”. Los equipos de trabajo de alto desempeño se caracterizan por propósito y valores, empoderamiento, comunicación, flexibilidad, productividad, reconocimiento y moral o estado de ánimo positivo. Los líderes a nivel de equipo deben

aprender a conocer las etapas por las que atraviesan los equipos y las necesidades que ellos tienen acorde a dichas etapas, de este modo estarán en condiciones de hacerse mejor cargo de dichas necesidades y propender a su desarrollo y efectividad.

Liderazgo organizacional. Liderar una organización es más complicado que liderar uno a uno o liderar un equipo ya que implica liderar el cambio, el que puede ser más desordenado y caótico. Existen grandes posibilidades que los procesos de cambio no sean exitosos, por eso que los líderes deben aprender a evitar dichos errores y a guiar el proceso con perspectiva, siendo capaces de gestionar las preocupaciones de los colaboradores, las que pueden ser de: información, personales, de ejecución, de impacto, de colaboración, de refinamiento.

Este nivel de liderazgo es profundo y lleno de distinciones. Blanchard se concentra fundamentalmente en las acciones que impulsan y las que dificultan el cambio. Queda mucho tema por desarrollar aún y creo que aquí queda en deuda.

Finalmente en relación a (d) liderazgo adecuado, realiza algunas reflexiones sobre liderazgo de servicio y establecer un punto de vista propio

sobre el liderazgo, en el que se refiere a algo así como crear un “*credo personal*”.

El modelo desarrollado por este autor es simple, de ideas claras y precisas y permite una guía para mirar e intervenir con personas, equipos, organizaciones. Suelo decir que hay otros modelos más sofisticados y complejos, sin embargo tiene la gracia de lo simple y que funciona. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2016/08/ken-blanchard-liderazgo-al-mas-alto.html>

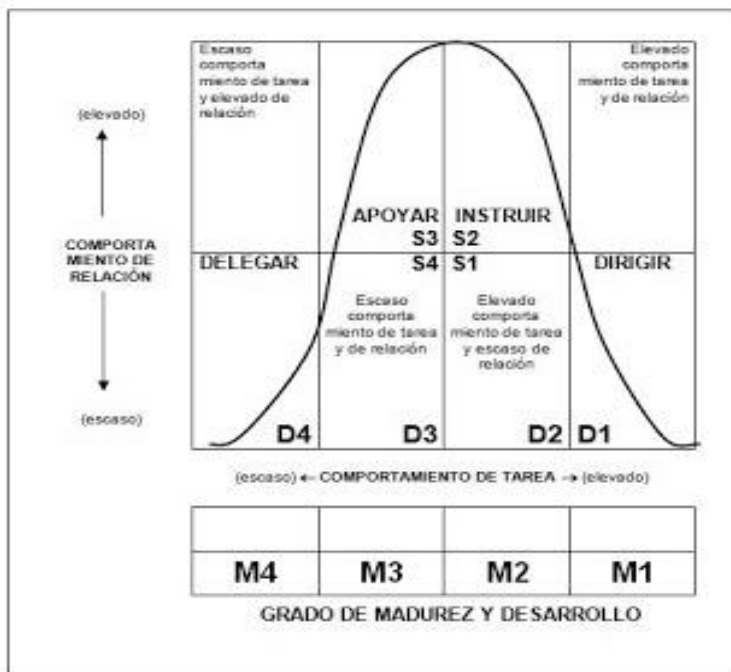
Σ **Blanchard, Liderazgo situacional II: El concepto integrador.**

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 concentre 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

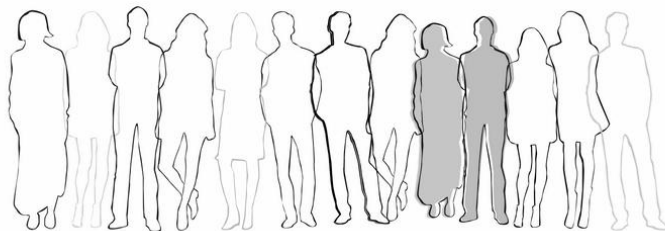
práctica y entrenamiento. En cuanto al diagnóstico el aprendizaje es determinar la competencia y la motivación del colaborador en cada tarea que le corresponde realizar. La flexibilidad es la capacidad de ir cambiando el comportamiento de supervisión (+ o menos tarea, + o menos apoyo) según el colaborador. La alianza para el desempeño es desarrollar prácticas de comunicación y conversación más frecuentes con los colaboradores para ver que necesitan y como 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. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2014/11/blanchard-liderazgo-situacional-ii-el.html>



Coordinación de acción

Σ *Gestión de las conversaciones.*

Por estos días tenía una interesante conversación con mi amigo **Hugo Figueroa**, quien a partir de una situación puntual vivida en la oficina, decía “*viste, conversando se arreglan las cosas*”, a propósito de un par de conversaciones que había tenido con algunas personas y, precisamente conversando, había llegado al arreglo de algunas diferencias.

De igual modo en LinkedIn vi el otro día el curriculum de alguien que señalaba que su experiencia era la “*gestión de conversaciones*”, trabajando de coach de equipos y enseñándoles precisamente a conversar. Cuando lo vi me imagine, qué bonito trabajo, mirar las conversaciones y enseñarles a otros a conversar mejor, que tremendo impacto debe tener eso en la vida personal y laboral.

Todo esto me recuerda cuando cursé el programa de coaching en www.newfield.cl en que hablaban del poder de las conversaciones y, cual pez en el agua que no se da cuenta que el agua es su medio natural, los seres humanos vivimos en conversaciones de diverso tipo, conversaciones internas con nosotros mismos, conversaciones con otras personas, conversaciones de posibilidad, conversaciones de coordinación, etc.

Pensando en las organizaciones, las personas pasamos la mayor parte del tiempo conversando. Si se hace un análisis del tiempo ocupado en conversar en ello se va la mayor parte del día, sobre todo de quienes ocupan posiciones directivas, cuya principal labor suele ser conversar permanentemente y con mucha gente. Claro, muchas veces estas conversaciones son presenciales y en tiempo real, como una entrevista o una reunión y otras veces son conversaciones por medios electrónicos como el teléfono o el celular o asincrónicas, como leer y responder correos electrónicos, aunque todas tienen la característica común que son acciones conversacionales.

Incluso, alguien al término del día, frente a su computador, podría decir algo así como *“he conversado todo el día, ahora me voy a poner a trabajar”*, a lo cual se le podría preguntar, ¿acaso todo ese conversar que ha tenido durante el día, con clientes, compañeros de trabajo, jefaturas, no es precisamente trabajo? Claro, precisamente como es trabajo, no es extraño que termine cansado, porque ha ocupado energía y, a veces, mucha energía.

Una conversación implica varios interlocutores que realizan dos acciones claves, hablar y escuchar con conectividad, es decir, con un determinado nivel de conexión emocional y

sentido de propósito. Una conversación es un dialogo entre personas, en las que se intercambian palabras, significado, sentido, junto con cambios emocionales y de corporalidad. Me acuerdo de haber leído por ahí que es una danza. Las conversaciones siempre se dan en un contexto, que es el que enmarca la conversación y especifica algunas características de estas, muchas asociadas a los roles. Estos contextos son el contexto formal y el contexto informal. El contexto formal se presenta en las reuniones de trabajo propiamente tales y el contexto informal, en el almuerzo, en un café o en una conversación de pasillo.

En el caso de las conversaciones formales, suele especificarse quien participa de la conversación por la vía de la invitación, se establecen objetivos precisos de la conversación, está claro quién la dirige, como se establecen los turnos y puede tener una priorización de temas a conversar. No obstante esta formalidad de contexto tiene siempre un tono emocional, que puede invitar a participar o puede invitar a quedarse callado y no hacer aportes. He participado de conversaciones formales en el trabajo donde lo que más abunda es el entusiasmo y la risa y de otras.... uff, en que la tensión se siente y el estado de ánimo predominante es la resignación, de que nada va a cambiar.

También hay un espacio de conversaciones informales, en las que más que resolver problemas se da espacio para la creación de vínculos y confianzas, que actúan como trasfondo para ser más efectivos en las conversaciones formales. Este espacio está dado fundamentalmente por el espacio del almuerzo, los cafés o cualquier otro lugar donde la gente se encuentra y entabla diálogos.

Las conversaciones pueden ser descompuestas en varios tipos según su temática central.

- de definición de problemas o toma de decisiones: Los problemas o las decisiones surgen de la interpretación que hacemos los seres humanos, y por eso una conversación se plantean y se define si hay un problema por resolver, para quien es un problema, que constituye a algo como problema etc.

- de definición de visión: En muchos casos existe una situación deseada v/s una situación actual, que sin ser definida como problema, se considera deseable trabajar para alcanzar ese sueño o esa posibilidad.

- de posibilidades: Si existe acuerdo que el equipo se encontraba frente a un problema o a la necesidad de tomar una decisión, o resulta deseable moverse hacia una

visión, la conversación se orienta hacia identificar qué posibilidades o alternativas existen para resolver dicho problema, tomar una decisión o moverse hacia el logro de la visión.

- **de coordinación:** Una vez que se ha tomado una decisión, la conversación gira en torno a quien lleva a cabo las acciones acordadas, en que tiempo, con que estándares, a quien le reporta, etc. Esta es una conversación que articula acciones que deben ser llevadas a cabo por los miembros del equipo.

- **de control y seguimiento:** Muchas conversaciones implican hacer seguimiento y controlar si las acciones acordadas se han llevado a cabo, con qué resultado, en que tiempo, y si era necesario re coordinar la acción.

Hace algún tiempo un directivo que recién comenzaba su carrera como tal me decía algo así como *“es que a mí no me gusta conversar, me gusta la acción”*, como si conversar de la no conversación no fuera una conversación. Creo que a lo que se refería era a tener la interpretación que conversar es una pérdida de tiempo, que lo que vale son los números y dar instrucciones a los demás para que ejecuten.

Cuando pienso en eso, reflexiono que los números por si mismos no significan nada, los

números tienen valor en la medida que los seres humanos los interpretamos en relación a metas, parámetros, comparaciones, expectativas, sueños y eso se da siempre en un espacio conversacional.

Por otro lado, dar instrucciones a los demás también es una suerte de conversación, una conversación muy pobre eso si, en que una de las partes habla y la otra escucha, sin espacio para argumentar, intercambiar interpretaciones, escuchar otras perspectivas. Eso funciona tal vez en algunos contextos, pero en el marco de organizaciones complejas, donde el directivo suele no saber lo que hace la persona, no saber con detalle de los problemas, es una manera de empobrecer la gestión, lo que seguramente a la larga lleva a malos resultados.

Por último, esa actitud refleja mucho miedo e inseguridad, conversar supone el riesgo de dejarse influir por otros, de cambiar de perspectiva, de mirar las cosas de otra manera, de verse afectado emocionalmente, de cambiar de opinión. A estas alturas de la vida, cada vez estoy convencido que es un riesgo valioso de correr, que sólo nos enriquece y nos brinda oportunidades de aprendizaje. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2012/09/gestion-de-las-conversaciones.html>

Σ *Café y buenas conversaciones.*

Suelo ir al centro de La Serena a juntarme con algún amigo a tomar café. Generalmente voy al Café Trento, ubicado en Matta antes de llegar a la calle Cordovez. Es pequeño, con pocas mesas, atendido por su dueño italiano, Enzo, de una amabilidad encomiable, amigo de todo el mundo y con un café espectacular.

Otras veces voy al Café Centenario frente a la Plaza de Armas. El brebaje no es tan bueno como el de Enzo, pero tiene más espacio, más amplitud, por lo que se pueden tener conversaciones en un espacio más cómodo.

Hay otros buenos cafés en la ciudad. Me gusta mucho ir al Coffee Express (Prat esquina Balmaceda), donde atiende Bernardita, quien cuida a sus clientes con un cariño único; el Café W en Eduardo de la Barra entre Matta y Los Carrera o el café que está en el subterráneo del Edificio donde está el BBVA. O más cerca de mi casa el Café La Trinidad (Cuatro Esquinas con Alberto Arenas). O, adentro del Jumbo, su cafetería.

Cada lugar tiene sus características propias, mejor o peor café, mejor o peor escenografía, pero todos permiten algo esencial en estos tiempos y en todos los tiempos: espacio para

conversar, ya sea de trabajo, de amistad o de cualquier cosa.

Reconozco que he cambiado mi opinión sobre estos establecimientos. En algún momento me parecía que eran lugares donde la gente que trabaja va a sacar la vuelta. Ahora estoy convencido que son prolongaciones del espacio de trabajo, donde se dialoga en un contexto distinto a lo que puede ser una conversación en la empresa donde se trabaja.

Lo mismo pasa con los cafés que se hacen en medio de un curso u otra actividad laboral. No es en este caso el espacio o el lugar lo importante sino que el corte de la actividad para relajarse o distenderse. Estos *coffee break* son espacios importantes para conversar con otras personas que se conocen menos, intercambiar opiniones, fortalecer las confianzas. Muchas veces se tienen conversaciones cuyo contenido es irrelevante y no así el hecho de interactuar con otras personas y generar vínculos y lazos personales.

Recuerdo al respecto una vez un jefe muy descriteriado con el que me tocó trabajar, quien me llamó luego de un curso y me preguntó por qué había conversado tanto rato en el café con un dirigente gremial. Al decirle que habíamos hablado de distintos tópicos, pero nada muy

específico me increpó si le ocultaba información. Nunca comprendió que sólo estábamos estrechando vínculos, los que incluso eran útiles para él si hubiéramos necesitado tener un canal para desactivar conflictos o negociar algo más importante.

Suelo publicar en mi cuenta de Facebook que ando en conversaciones de posibilidad. Una conversación donde inventamos alternativas, donde aparecen nuevas opciones no inventadas, donde, como dice mi mamá “*arreglamos el mundo*” y desarrollamos ideas para proyectos.

Un café ofrece un espacio propicio para esas conversaciones, mayor relax, mayor comodidad, mayor tranquilidad. Y el contexto es importante en una conversación, ya que permite que algunas conversaciones difíciles se puedan realizar de un modo más familiar.

Rayar las servilletas

Para qué hablar de las servilletas de los cafés. En ellas se plasman grandes ideas, donde con dibujos, esquemas o notas los conversadores inventan mundos. Quizás cuantas grandes ideas e inventos se han dibujado primigeniamente en una servilleta de café. Tengo un libro muy interesante que habla precisamente de esto (ver Dan Roam “**La clave es la servilleta**”).

Al respecto cuando me reúno con alumnos a los que dirijo sus tesis universitarias, en un café, solemos rayar servilletas para establecer ideas de la investigación, problemas, hipótesis, modelos, etc.

Estos divinos lugares permiten también llevar a cabo conversaciones para resolver problemas. Recuerdo un tiempo en que trabajé en Santiago donde iba frecuentemente con mi jefe a “*tomar café*”, donde precisamente hablábamos de decisiones importantes a tomar y las alternativas a considerar.

Un café es asimismo un lugar propicio para hacer amistad. Tengo varios amigos de café con los que nos juntamos a hablar de la vida y de la muerte, contar anécdotas y disfrutar de la mutua compañía.

En este momento que escribo esta nota estoy programando un curso de psicología laboral y consultoría de recursos humanos. Tengo varios interesados, con quienes he quedado de reunirme en un café para hablar del programa y aprovechar de conocerlos mejor para saber que inquietudes los traen a este curso.

Así que ahora me arranco al último café de la tarde. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2013/12/cafe-y-buenas-conversaciones.html>

Σ **Fernando Flores. Inventando la empresa del Siglo XXI.**

Creo que fue mi amigo **Carlos González** quien me sugirió que leyera a Fernando Flores, seguramente inspirado por **Oscar Chang**, otro amigo de aquella época, quien debe estar disfrutando en estos momentos de las maravillas de Chiloé. Y tengo que reconocer que no entendí mucho lo que decía Flores más allá de la idea de la comunicación o el lenguaje aplicado a las organizaciones.

Tal vez en esa misma época o con posterioridad supe que Flores había hecho algunas consultorías en empresas en Chile (la Telefónica por ejemplo) y llegué a la conclusión que su figura despertaba amores y odios. Algunas personas señalaban que lo mejor que le podía haber ocurrido era que Flores le dijera algo o, parece que la mayoría, lo detestaba por su estilo asertivo y, según muchos, arrogante. No lo conozco personalmente aunque he visto varios videos suyos en Youtube.

Cuando estudié Coaching Ontológico, tanto con **Julio Olalla** como con **Rafael Echeverría** nadie hablaba de Flores. Miento, tengo que reconocer que una vez le escuché a Echeverría contar en público como se habían distanciado de él, declarando un quiebre, ya que ellos

consideraban que sólo en un clima emocional positivo se produce aprendizaje y no con un estilo confrontativo y emocionalmente amenazante como el que Flores usaba en sus intervenciones.

Y ahora que he seguido profundizando en este campo, participando de algunos entrenamientos y leyendo mucho, me encuentro con que varios de mis profesores citan a Flores, están estudiando con él y me he reencontrado con sus trabajos y aportes. Y hay que reconocerle que antes que cualquier otro muchas de las ideas e intuiciones que repetimos con el coaching ontológico son de su invención, lo que queda plasmado en su primer libro “***Inventando la empresa del siglo XXI***”.

Entiendo que esta obra es la publicación de su tesis doctoral que defendió en 1980 y la primera edición es del año 1989, con varias ediciones posteriores. Encontré en internet una versión electrónica, además del libro en papel que tengo hace ya muchos años.

Comienza señalando que a inicios del siglo XXI el mundo está lleno de cambios y estos pueden parecer amenazantes y generar ansiedad y confusión. Propone que le parecen competencias básicas enfrentar repetidamente cambios inesperados y adelantarse a los acontecimientos

y por ello su trabajo está orientado no a descubrir una verdad sino que a generar nuevas capacidades prácticas, de acción. Reafirma esto en la página 13 del libro cuando dice *“mi propósito es desarrollar una nueva capacidad de diseño, generar prácticas para enfrentar los problemas concretos de las organizaciones”*.

Es interesante como Flores se adelanta a los tiempos intuyendo todos los cambios que vienen, que a estas alturas, veinticinco años después de la publicación del libro son más evidentes que nunca en la tecnología, demografía, política, etc. También es interesante como destaca su *“preocupación práctica”*, de desarrollar competencias. En este sentido cabe destacar que nunca habla de coaching ontológico sino que de diseño y, por lo menos en este libro, no menciona nunca la palabra *“ontológico”*.

Comienza haciendo algunas reflexiones sobre la administración y creo que aquí está su gran aporte, mirar la organización como una red de conversaciones, donde lo central son los compromisos adquiridos al hablar. Esto se apoya en la taxonomía de los actos de habla desarrollada por Austin y luego por Searle, donde cada vez que hablamos nos comprometemos a algo, dar evidencia, tener autoridad, ser sinceros, etc.

Dice Flores, página 26, que su teoría se organiza en torno a los conceptos de conversación y diseño. *“Conversación es la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones. Diseño es el nombre para la práctica interpretativa de producir un discurso para administrar los tipos recurrentes de quiebres que impregnan las prácticas humanas”*. A partir de esto se refiere más largamente a cada acto de lenguaje, a la noción de quiebre, de escuchar, la acción, las reglas, los estados de ánimo, etc., relacionándolas con sus fuentes en la hermenéutica y en Heidegger.

Luego de hacer estas definiciones se concentra en el diseño, es aquí donde hace sus aportaciones claves. Página 64 y siguientes. *“Una empresa es una organización que se compromete a cumplir un tipo de pedidos particulares mientras hace frente a circunstancias imprevisibles y se empeña por mantener abiertas las posibilidades para el futuro”*. *“Una empresa puede sobrevivir solo en la medida en que puede contraer compromisos y cumplir con ellos, para lo cual, a su vez, toma compromisos relativos a los recursos que requiere para cumplir con los compromisos contraídos”*. *“Al satisfacer los compromisos de la empresa, el personal está involucrado en una red de conversaciones, esta red incluye peticiones y promesas para llevar a*

cabo los compromisos.....”. “Como las empresas se encuentran con muchos pedidos que ellas pueden manejar estableciendo compromisos con condiciones de satisfacción que son básicamente similares”. “Estos compromisos pueden ser satisfechos con la activación de redes de conversaciones recurrentes.....estas redes de conversaciones recurrentes constituyen el núcleo de la organización”. ”Podemos analizar estas conversaciones a objeto de rediseñarlas en sí mismas y también los sistemas de comunicación que las apoyan”.....”El análisis de las redes conversacionales puede revelar puntos susceptibles de fallas comunicativas, lazos conversacionales tortuosos e innecesariamente indirectos, atrasos críticos, cuellos de botella y otras deseconomías”.

Bueno, hasta ahí todas las citas que fundamentalmente destacan la mirada inicial de Flores, donde ya están todas las distinciones que después usamos con tanta soltura en el mundo del Coaching Ontológico. Voy a seguir leyendo el libro que viene a continuación “**Creando organizaciones para el futuro**” y revisar los aportes siguientes de Flores. Creo que su trabajo es visionario, sobre este se instalan muchos desarrollos posteriores y el mundo del Coaching Ontológico tiene una enorme deuda con él. Según decía el otro día **Elena Espinal** poco se

ha inventado en el Coaching Ontológico después de Flores y ahora está muy activo creando y trabajando en los temas que le interesan, que nuevamente pueden ser aportes.

Me pregunto a cada rato en qué momento este enfoque tan organizacional se fue al enfoque “*life*” dejando de lado toda la riqueza de la mirada organizacional y concentrándose en los individuos, sus vivencias, sus interpretaciones, su observador. Encuentro que la mirada original hay que recuperarla y recuperarla ya, no puede ser que la mejor intervención de los coaches ontológicos en las empresas sea hacer “*biodanza*”, “*trabajo corporal*”, “*enseñar actos de habla*” o “*juegos con emociones*”, “*chakras*” u otras cosas que he visto y oído, todo eso empobrece el trabajo y nos gana, innecesariamente, una identidad pública que a mí me gusta cada vez menos.

Como dice el dicho “*al César lo que es del César*” y reconocerle a Fernando Flores la invención de este campo es un acto de gratitud y valoración que muchos debiéramos hacer. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2015/10/fernando-flores-inventando-la-empresa.html>

Σ ***Fernando Flores. Conversaciones para la acción y ensayos seleccionados. Distinciones sobre confianza.***

He seguido leyendo a Fernando Flores luego de revisar “***Inventando la empresa del siglo XXI***”. Ahora he leído un libro que publicó el año 2012, editado por su hija María Luisa Flores, “***Conversaciones para la acción y ensayos seleccionados***”, donde recopila ensayos antiguos sobre diversos temas. El libro se organiza en tres grandes partes: Elementos básicos, construyendo compromiso y El otro lado del hablar.

Si bien cada parte del texto, así como cada capítulo da para un post lleno de distinciones y reflexiones hubo un capítulo que me gustó mucho y me hizo mucho sentido, en cuanto a su aplicabilidad a lo que hacemos como coaches y consultores. Se trata del capítulo 8, “***Sobre la confianza***”.

Comienza señalando que el trabajo en equipo productivo se basa en el manejo de los estados de ánimo y la mantención de un compromiso mutuo con inventar un futuro compartido, además de la construcción de confianza. Indica (pág. 69 del texto) “*la confianza es crucial, no sólo para las relaciones internas, sino también para las relaciones con los clientes*”. “esto se

debe a que inventamos el futuro en los compromisos que hacemos entre nosotros acerca de las acciones que vamos a realizar". Me gustó mucho esta manera de mirar el fenómeno de la confianza, que no tiene que ver con un sentimiento o algo irracional, sino que está estrechamente conectada con la gestión de las promesas que hacemos con otros, ya sean colaboradores o clientes.

Profundiza luego Flores señalando que la confianza es un estado de ánimo que involucra varios juicios relacionados entre sí. Dice *"cuando confiamos en alguien, juzgamos que esa persona es sensible a nuestras preocupaciones y cumplirá su promesa"*. Interesante mirarlo como estado de ánimo, ya que al mirarlo de ese modo, actúa como un fenómeno de trasfondo, desde el cual actuamos en nuestras relaciones con los demás.

A partir de ello distingue varios aspectos de la confianza, indicando que ello nos permite aprender a ser prudentes al realizar nuestros propios juicios, así como a identificar acciones que puedan construir confianza con los demás. Esto definitivamente me gustó, ya que da la posibilidad de *"gestionar"* la confianza, incrementándola cuando es baja, recuperándola cuando se ha dañado y dándonos la posibilidad

de actuar sobre ella para que se transforme en un activo de los equipos en los que trabajamos.

En la perspectiva de Flores, se pueden distinguir cuatro aspectos distintos, relevantes para poder realizar juicios de confianza. Ellos son: sinceridad, competencia, fiabilidad y compromiso. Cada vez que aceptamos una promesa hacemos un juicio sobre estos aspectos. Podemos confiar en la gente en una de estas áreas y desconfiar de ellos en otra.

Respecto de la sinceridad. Este es un juicio de que el ejecutante es serio en sus compromisos, que tiene la intención de cumplirlos, que es capaz de cumplir. Cuando alguien nos hace una promesa abrimos posibilidades y corremos ciertos riesgos, uno de ellos es que la persona no sea sincera, es decir, que sea coherente entre lo que tiene como pensamientos propios y lo que dice “*de la boca para afuera*”. Cuando ya hemos interactuado con alguien otras veces podemos juzgar mejor la sinceridad, sin embargo a veces, tenemos que hacer este juicio sin evidencia lo que trae a colación algunas predisposiciones frente a la sinceridad. Aquí se distinguen cuatro posibilidades: confianza, prudencia, ingenuidad y desconfianza.

En relación a la competencia. Es un juicio de que el ejecutante es capaz de desempeñarse

efectivamente en el dominio que promete. Este juicio se refiere a si la persona es capaz de llevar a cabo las acciones necesarias para cumplir lo que promete. Podemos evaluar que alguien a pesar de ser sincero no es competente para cumplir lo prometido.

Frente a la fiabilidad. Este juicio se refiere a que el ejecutante es capaz de desempeñarse de un modo fiable y oportuno, es decir que completa sus promesas a tiempo, que cumple con rigor o que sino contraoferta, revoca o declina oportunamente. La fiabilidad tiene que ver con “*recurrencia*”, como no podemos predecir el futuro, podemos mirar el pasado y ver si en las interacciones anteriores con una persona ella ha cumplido o no.

Respecto del compromiso. Este se refiere a la relación. Es el juicio que el ejecutante está comprometido con el futuro bienestar del cliente y sus posibilidades de colaboración. Esto se construye al escuchar las preocupaciones de los clientes y articular continuamente nuevas condiciones de satisfacción para ellos. En relaciones de largo plazo esta dimensión es muy importante.

Como señalé al principio me agradó mucho la manera en que Flores distingue la confianza, pues nos abre oportunidades de mirarla y

gestionarla. Las tres primeras las había visto en otros lados, incluso la tercera la había leído como “*responsabilidad*”. La cuarta si bien la intuía no la había articulado y me hace mucho sentido, pues en muchos casos la evaluación que hacemos de la calidad de la relación es crucial para confiar en otras personas o no confiar.

Creo que como coaches, consultores, profesores o como simples personas en la vida estamos constantemente gestionando, aún sin intención, la confianza de otros en nosotros y en muchos casos es nuestro principal capital intangible.

Cuando pienso en los equipos de trabajo con los que me toca interactuar veo que muchos veces no es la calidad técnica del trabajo lo crítico sino que precisamente la confianza, ya que hay poca sinceridad con falta de valor para hablar de ciertos temas, o veo que hay falta de fiabilidad, personas que no cumplen sus compromisos o no avisan cuando no van a cumplir y que eso daña al propio equipo.

En el caso de líderes también veo que hay algunos que gestionan de manera muy positiva las cuatro dimensiones de la confianza y conozco algunos que tienen serias dificultades para hacerlo, ya sea porque se cuestiona su sinceridad, su competencia, su fiabilidad o lo que es peor su “*compromiso*” como que tienen

agenda propia y sólo están interesados en su éxito y no en éxito de su gente, poniendo en duda la relación que tienen con sus colaboradores.

En este último sentido, ha salido profusamente en las noticias los casos de colusión entre empresas o el financiamiento a políticos. En estos casos me parece el problema básico es de confianza, sobre todo entendida como “sinceridad” en que nos damos cuenta que hay doble discurso, en que por un lado se habla de competencia, gestión, impecabilidad, clientes, etc. y por otro lado, la acción es muy diferente, concertándose para obtener ventajas ilegítimas en los precios. Creo que más aún cuando luego aparecen muchos diciendo “yo no sabía” o “no tenía idea” más se acrecienta el juicio de desconfianza. Esto a gran escala tiene que ver con la credibilidad y el liderazgo, gran tema para otro post. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2015/11/fernando-flores-conversaciones-para-la.html>

Σ *Expectativas y promesas.*

Hace un tiempo fui a una charla realizada por un coach y la pregunta inicial que realizó a los participantes de la actividad fue con qué expectativas venían a dicha jornada, las personas se explayaron sobre lo que esperaban de la charla durante largo rato. Me gustó mucho lo que dijo al concluir la ronda de comentarios, ya que dijo algo así como, bueno, lo más probable es que muchas de esas expectativas no las pueda cumplir pues son vuestras, pero, qué bueno que me las dijeron porque al menos algunas de ellas las vamos a poder negociar y transformar en compromisos de mi parte.

Es interesante este tema de las expectativas pues vivimos con ellas permanentemente ya que por el sólo hecho de vivir en el lenguaje y sostener conversaciones con nosotros mismos y con otras personas nos anticipamos a lo que puede ocurrir y, en función de aquello, llegamos a muchas interacciones esperando que ocurran ciertas cosas.

Muchas veces eso que esperamos que ocurra, sucede y por lo tanto se “*satisfacen las expectativas*”. Muchas veces incluso ocurre algo mejor que lo que esperábamos por lo que nos sentimos especialmente satisfechos. Sin embargo, en otras ocasiones lo que sucede no se

parece en nada a lo que esperábamos y entonces nos sentimos defraudados, frustrados e insatisfechos. Aprender a manejar ese sentimiento de frustración e insatisfacción es fundamental para lograr mejores resultados y cuidar las relaciones en las que nos desenvolvemos.

En relación con lo anterior, me pasa como profesor con mis estudiantes en los cursos que realizo. En muchas ocasiones, sobre todo cuando trabajo con gente que no me conoce previamente o que no tiene noticias mías, que llegan con pocas expectativas, se van muy contentas con mi curso pues cualquier cosa que haga la juzgan muy buena. El problema es cuando me conocen o vienen con muchas expectativas, pues haga lo que haga parece que no es suficiente. El problema no es mi desempeño, son las expectativas de aquellos con quienes trabajo.

Por estos días me he acordado mucho de esta situación ya que expectativas y compromisos son de naturaleza bien diferente, lo que cada uno espera es lo que cada uno espera, en función de su historia, sus experiencias previas, las conversaciones de las que ha formado parte y muchas veces, quien está al otro lado, no tiene idea de dichas expectativas por lo que mal puede hacerse cargo de ellas.

Entonces, aprender a gestionar las expectativas propias y las expectativas de otros es una competencia muy importante ya que bien administradas pueden generar satisfacción mutua, pero, mal gestionadas, puede ser fuente de malestar y malos entendidos que generan costos importantes en las relaciones.

Considero especialmente complejo esperar que otra persona adivine expectativas que nunca le hemos comunicado, sintiendo además el derecho a criticarla o quejarnos de esa otra persona si es incapaz de adivinar lo que queremos.

Otro tema que me parece especialmente difícil es considerar que la otra persona debe cumplir mis expectativas sólo porque las tengo, como si aquello me diera el derecho automático a esperar su cumplimiento y, además, en vez de hacer alguna autocrítica respecto de cómo pido, culpar al otro por su ineptitud o incompetencia o mala intención en no querer satisfacer mis expectativas. Si a esto le sumamos lo indicado en el párrafo anterior, tenemos una gran fuente de insatisfacción y malestar. Adivinanzas de expectativas + derecho a ser satisfecho automático.

Creo que hay dos movimientos importantes que hacer entonces en las relaciones humanas para hacerse cargo de este importante tema. El primer

movimiento es aprender a hablar, decir lo que uno espera, señalar la expectativa que tiene, pedirle al otro de manera clara lo que queremos, lo que puede permitir que la otra parte diga, sí, puedo comprometer eso o derechamente diga, no, imposible cumplirlo. Lo que suelo enseñar es “sí, *no, negociemos*”.

El segundo movimiento es abrir conversaciones para preguntar por expectativas y hacer ofertas que se puedan hacer cargo de ellas, ofertas que pueden ser respondidos de nuevo con “sí, *no, negociemos*”. Esta es una buena habilidad a desarrollar, preguntarle a un interlocutor, que necesita, que le inquieta, que le preocupa y, sobre esa información, poder proponerle algunas acciones que se hagan cargo de dichas necesidades.

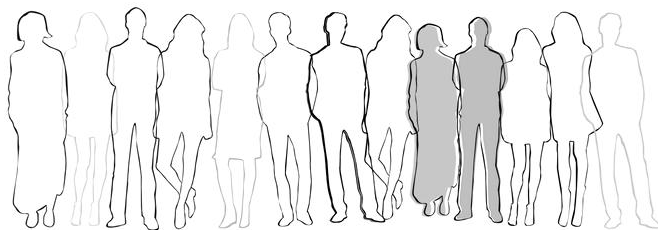
Me gusta la distinción que propone el Coaching Ontológico entre reclamos y quejas. La primera es la apelación al incumplimiento de un compromiso válidamente acordado, que puede dar origen a una disculpa, a una reparación o incluso a una buena explicación o, a darnos cuenta que lo que una de las partes interpretó era una promesa la segunda nunca lo entendió igual, permitiendo aclarar malos entendidos. En el caso de la segunda, la apelación a una expectativa que nunca hemos dicho ni negociado para transformarla en una promesa.

Las quejas perturban las relaciones humanas e intoxican el espacio emocional sobre todo, cuando la persona objeto de la queja no recibe información del otro acerca de su expectativa para poder cumplirla.

En este tema nadie está libre de culpas, tener expectativas, esperar que se cumplan, sentir frustración si ello no ocurre es algo que nos sucede cotidianamente. Aprender a comunicarlas, a transformarlas en peticiones concretas, celebrar cuando se cumplen y aceptar la posibilidad que se niegue su cumplimiento o, al menos se negocie es un aprendizaje fundamental en la vida, que nos puede abrir grandes posibilidades en todos los ámbitos de la vida. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2017/08/expectativas-y-promesas.html>



Inteligencia emocional

Σ *Liderazgo Visionario, Coaching afiliativo, democrático, autoritario y timonel. Estilos resonantes y disonantes según Goleman – Boyatzis y Mc Kee.*

Hace algún tiempo hablaba en clases de liderazgo resonante y disonante. Alguien me pidió ser más específico en los estilos y me acordé como **Goleman, Boyatzis y Mc Kee** en su libro “*El líder resonante crea más*” (ver post anterior) plantean la existencia de seis tipos de liderazgo, algunos resonantes y otros disonantes. Señalan que los mejores y más eficaces líderes son capaces de servirse de las seis modalidades diferentes de liderazgo y saber pasar diestramente de uno a otro en función de las circunstancias.

En primer lugar explican la diferencia entre liderazgo resonante y liderazgo disonante. A continuación proponen la existencia de cuatro estilos de liderazgo del primer tipo y dos del segundo tipo.

Liderazgo resonante significa, “*un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y las encauza en una dirección emocionalmente positiva*”, “*al expresar sinceramente sus propios valores y sintonizar con las emociones de las personas que le*

rodean”, este líder logra conectarse con sus interlocutores llegando incluso a transformar positivamente los estados de ánimo. Este liderazgo “es fácil de advertir en el brillo e interés que se refleja en el rostro de los empleados”. Otro signo es “el optimismo y entusiasmo que exhiben sus subordinados”.

En cambio, **liderazgo disonante** significa que estamos frente a un estilo *“que se ha halla tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas y lo sume en una espiral descendente que comienza en la frustración y termina el resentimiento, el rencor y la rabia”*. *“Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas regenera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores, en cuyo caso la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo”,* lo que genera alto grado de malestar y disminución del rendimiento de los empleados.

Creo que todos hemos tenido experiencias con líderes que precisamente despiertan emociones positivas y con otros que se concentran en el temor, en las debilidades y de alguna u otra manera, *“sacan lo peor de la gente”*. En estas circunstancias, muchas veces las personas se enfocan en *“cuidar la pega”* y no sufrir mayor daño, esperando con resignación que estos

líderes disonantes se vayan o que les vaya mal, con daño en el clima y en los resultados.

A fin de caracterizar la efectividad de cada estilo de liderazgo señalan la realización de una investigación con 3871 ejecutivos, donde según ellos, demuestran que, en igualdad de condiciones, los líderes que obtienen los mejores resultados son aquellos que utilizan estilos que provocan un efecto emocional positivo.

Revisemos primero los cuatro **estilos resonantes**:

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”*. Además *“la sensación de que todos contribuyen al objetivo común alienta el compromiso del equipo y hace que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la organización”*. A juicio de los autores este estilo de liderazgo logra otra ventaja, cual es, la de impedir la fuga de los buenos empleados, ya que compartir

valores, objetivos y misión tiene un efecto motivador.

2.- Liderazgo coaching. En esta modalidad de liderazgo, el líder contribuye a que las personas 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. También *“delega responsabilidades y determina objetivos que vayan más allá de las tareas a realizar y estimulen el desarrollo y superación personal del empleado, superación personal que tiene un efecto positivo en el estado de ánimo al invitar a superar limitaciones”*.

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”*. Este estilo se centra por igual en los objetivos y en las necesidades emociones les de los empleados, por ello se asienta fuertemente en la empatía.

4.- Liderazgo democrático. Muchas veces el líder no sabe bien la dirección a seguir y necesita recabar las propuestas de los empleados más capaces. *“Muchas veces el líder tiene una visión clara y el estilo democrático le ayuda a poner de relieve las ideas necesarias para ponerla en marcha”*. Para que ello ocurra debe tener disposición a escuchar tanto las buenas como las malas noticias.

Los estilos resonantes me recuerdan de alguna u otra manera los estilos de liderazgo transformacional propuestos por **Bass y Avolio**, quienes distinguen los estilos inspirador, estimulador intelectual, de consideración individualizada e influencia idealizada. Si bien no son lo mismo, se enfocan en coordinar resultados y relación, de un modo que las personas se sientan comprometidas y valoradas.

A continuación los dos **estilos disonantes**, los que los autores citados proponen utilizar con cautela.

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. A ello debe agregarse que, *"son muchas las ocasiones en que estos líderes están tan absortos en sus objetivos que se desentienden de las personas que deberían ayudarles a alcanzarlos, una situación que, evidentemente, termina provocando una gran disonancia"*.

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 supervisarlo 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.

Estos dos estilos de liderazgo disonante aún son abundantes en el mundo organizacional. El estilo timonel puede tener un sesgo un poco más positivo que el autoritario, en términos que el

fuerte entusiasmo de un líder así, esconde lo desconectado de las personas. En cambio el estilo autoritario, de mala fama en la actualidad, se esconde a veces bajo un autoritarismo educado pero poco considerado igual de las personas.

Encuentro valiosa la idea de flexibilidad que proponen los autores del modelo, similar al enfoque del liderazgo situacional, que el líder debe utilizar diferentes estilos acorde a las circunstancias.

Uno de los temas que siempre me preocupa de este modelo y de la mayor parte de los modelos de liderazgo es que no distinguen entre liderazgo en general y liderazgo como dirección en las organizaciones, haciendo sinónimos **liderazgo y jefatura** (gerencia, supervisión u otros similares), como si no hubiere alguna diferencia entre ambos fenómenos. Creo que en la práctica son dos mundos muy distintos y, en el mundo organizacional, debiéramos enfocarnos en como la jefatura desarrolla “*habilidades de liderazgo*”, ya sea por entrenamiento, coaching, modelamiento u otras técnicas de trabajo.

El otro día leía un artículo donde alguien decía algo así como, las empresas gastan muchos recursos en reclutamiento (avisos, *head hunters*,

búsqueda *on line*) y luego en selección (entrevistas, simulaciones, demostraciones) y luego de contratar dejan a los nuevos llegados con jefes poco competentes, autoritarios, desanimados, en definitiva, con bajas habilidades de liderazgo, lo que significa que mucha gente se va al poco tiempo o “se desanima” y deja de hacer contribuciones valiosas. Creo que hay mucho de cierto en él. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2016/09/liderazgo-visionario-coaching.html>

Σ *Inteligencia emocional y liderazgo.*

Un buen amigo me hizo llegar el otro día copia de un artículo publicado por **Daniel Goleman** en Harvard Business Review (año 2004) titulado *¿Qué hace a un líder?* Me pareció un artículo preclaro, con una buena síntesis de las ideas de Goleman, que luego desarrollan con mayor profundidad otros autores.

En mi trabajo como consultor de recursos humanos, realizando coaching a directivos y participando en el desarrollo de equipos de trabajo, cada vez estoy más convencido que las competencias técnicas son necesarias e imprescindibles para un buen trabajo, pero que las competencias llamadas “*blandas*” por muchos son fundamentales para asegurar lealtad, confianza, involucramiento y, en definitiva, conseguir que las personas a cargo den más que lo justo y necesario en su trabajo. Goleman, en el artículo señalado dice lo siguiente (pág. 2), “*una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente incisiva y analítica y un infinito surtido de ideas inteligencias, pero aun así no será un buen líder*”. Lo que resulta determinante según Goleman es la inteligencia emocional compuesta por los siguientes elementos: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Veamos cada uno de ellos:

Autoconciencia: significa tener una profunda comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades y motivaciones propias. Las personas que poseen un fuerte grado de autoconciencia no son ni extremadamente críticas ni confiadas en exceso, más bien son honestas consigo mismas y con los demás. Quienes tienen un alto grado de autoconciencia, saben cómo sus sentimientos los afectan a ellos, a otras personas y su desempeño en el trabajo.

Según Goleman, una de las marcas distintivas de la autoconciencia es la capacidad de reírse de uno mismo. Otra es la capacidad de recibir crítica constructiva y darse cuenta de las propias limitaciones.

Autorregulación: Es una constante conversación interior, las personas inmersas en tal conversación tienen malos estados de ánimo e impulsos como todos los demás, pero hallan formas de controlarlos e incluso canalizarlos de manera útil.

Esta cualidad de la IE es fundamental, ya que las personas que dominan sus sentimientos e impulsos son capaces de crear un clima de confianza y de justicia. Y, en ambientes así, la

política y las rencillas se reducen drásticamente y la productividad es alta, se llena de personas con talento y nadie se quiere marchar de la organización. Me gusta lo que dice Goleman (pág. 6) *“cuantos menos malos humores haya en la cúpula, menos habrá también a lo largo de la organización”*.

La autorregulación también es importante para la competitividad, ya que al haber tanta ambigüedad y cambio en el mundo actual el dominar las emociones es muy positivo para hacerle frente a este escenario.

A veces la autorregulación no se valora en su justa medida y se valora equívocamente a líderes impulsivos y vehementes. Dice Goleman (pág. 7) *“las manifestaciones extremas de emociones negativas nunca han surgido como motor del buen liderazgo”*.

Motivación: Los líderes eficaces se sienten impulsados a obtener logros más allá de las expectativas propias y de los demás. A las personas con potencial de liderazgo las motiva un profundo deseo interno de lograr el éxito por el solo hecho de lograrlo, más allá de incentivos externos. La señal de esta motivación es la pasión por el trabajo en sí y el derroche de una energía inagotable por hacer las cosas mejor.

Empatía: Significa tener en consideración los sentimientos de los empleados, junto con otros factores en el proceso de toma de decisiones inteligentes. Hoy en día dice Goleman, la empatía es un ingrediente del liderazgo particularmente importante por tres razones (pág. 9), el creciente uso del trabajo en equipo, el rápido ritmo de la globalización y la necesidad de retener al talento.

Respecto de trabajo en equipo: Un líder debe ser capaz de percibir y comprender los puntos de vista de todas las personas sentadas en una mesa.

Respecto de globalización: el dialogo intercultural puede conducir a equivocaciones y malos entendidos. Las personas empáticas saben distinguir las sutilezas del lenguaje corporal y captar los mensajes que se esconden detrás de las palabras.

Y respecto de retención de talento: los líderes siempre han necesitado empatía para formar y retener a las personas valiosas, cuando las buenas personas se marchan se llevan con ellas el conocimiento valioso de la empresa.

Habilidades sociales: No se trata de simpatía solamente, sino que simpatía con un propósito, dirigir a las personas en la dirección deseada.

Las personas con esta habilidad tienden a tener un amplio círculo de conocidos y un don para hallar puntos comunes con personas de todo tipo. No siempre son sociables, sino que asumen que nada importante se hace solo por lo que tienen una red de contactos establecida para cuando llega el momento de la acción.

Las habilidades sociales se manifiesta en el trabajo de varias maneras: experticia en la gestión de equipos, experticia en la persuasión. Hay algo que me gusta de lo que dice Goleman (pág. 10), *“a veces puede parecer que las personas con habilidades sociales no están trabajando en sus horas laborables; da la impresión de que están congeniando ociosamente, conversando en los pasillos con colegas o bromeando con personas que no tienen nada que ver con sus obligaciones “reales”, estas personas establecen lazos con un criterio amplio, porque saben que en estos tiempos cambiantes, quizás algún día necesiten ayuda de las personas que hoy recién están conociendo”*.

Como decía al principio, me pareció preclaro e inspirador el texto de Goleman, he visto tantos directivos virtuosos en lo técnico, que saben muchísimo de su especialidad pero que son incapaces de generar lealtad, confianza y cercanía con sus equipos de trabajo, que tarde o

temprano provocan daño al clima laboral y, finalmente, a los resultados organizacionales.

No se trata de hablar de confianza, de lealtad o de destacar en los discursos la importancia de los equipos, sino que en la acción cotidiana, fomentar el autoconocimiento, la motivación interna, la comunicación abierta. Es más lento que la política del miedo, pero más sostenible a largo plazo. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2012/06/inteligencia-emocional-y-liderazgo.html>

Σ **Liderazgo y emociones. “El líder resonante crea más”. Goleman, Boyatzis, 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 como dicen las cosas, como comunican las decisiones, como gestionan los conflictos, como 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 el concepto 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 resultados 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, alientan 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. Cuanto 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 influidos 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.

Los autores hablan luego de los estilos de liderazgo disonantes y los estilos resonantes, los que conversaremos en otro post. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2016/01/liderazgo-y-emociones-el-lider.html>

Σ *Clima organizacional y emociones.*

La literatura sobre gestión y administración de organizaciones se enfoca fuertemente en los temas “duros” estructura, estrategia, procesos, cultura, y dentro de estos en temas como planificación, control, toma de decisiones.

Muchos intuyen que el lado humano es crucial para alcanzar resultados positivos, por ejemplo **Majluf** en su libro “*Los desafíos de la gestión*” habla de lo formal a lo sutil, señalando como se ha movido hacia temas cada vez más blandos para entender y hacer efectiva la gestión. Otras corrientes, como las teorías del capital intelectual o el enfoque de competencias, intuyen que son las personas, sus vivencias, sus capacidades, las que de alguna u otra forma, no siempre precisas de establecer, son las que median para alcanzar los resultados. Esto se ha traducido en el actual enfoque de competencias que da un lugar privilegiado a las capacidades de las personas para lograr resultados efectivos en una organización.

En la tradición de la psicología se ha inventado el concepto de clima organizacional para hacer referencia a esta dimensión poco precisa, ambiental, subjetiva, de las percepciones compartidas que tienen los integrantes de la organización, que tienen relación con su nivel de

satisfacción con la organización, que media entre la organización y la persona y que de alguna u otra forma impacta en los resultados. La concepción más tradicional habla del clima como un conjunto de variables, mejor dicho, como la percepción que tienen los miembros de la organización sobre un conjunto de variables, tales como ambiente, supervisión, comunicación, conflicto, apoyo, etc.

Estoy convencido que esa concepción se queda chica en la actualidad y que se le escapa un elemento crucial a la hora de caracterizar el clima, elemento que es fundamental en la vivencia que tienen las personas del clima y que es de dominio emocional.

Es importante lo que las personas creen, pero también es fundamental lo que sienten, ya que muchas veces su horizonte de posibilidades, sus expectativas, su desempeño depende de dichas emociones o sentimientos. Muchas veces la persona en la cabeza cree algo, pero siente algo diferente y esto puede ser más determinante en su comportamiento.

Por eso me hago la siguiente pregunta. ¿Puede usarse la distinción genérica emociones colectivas o compartidas para caracterizar el clima de una organización? Decir que la condición emocional predominante es el miedo

o es la alegría o es la nostalgia o el resentimiento y eso es lo que caracteriza el clima de la organización.

Y mi respuesta es claro que sí. Estoy convencido por experiencia propia que las personas, de manera colectiva, comparten en la organización condiciones emocionales y que estas condiciones afectan sus percepciones, sus creencias, sus actitudes, su interés, su satisfacción y, en definitiva, la conducta que lleva a obtener o no los resultados organizacionales y la calidad de los mismos.

Me parece también que mirar el clima organizacional de este modo tiene otra utilidad interesante y es que explica bastante bien lo dinámico que se comporta el clima, como este puede cambiar en el tiempo y pasar desde un estado emocional positivo a uno negativo e incluso, sin cambiar su valencia, cambiar en tonalidad o profundidad.

Se han elaborado distintos modelos de emociones. Cito a **Plutchik**, quien creó un modelo que llamó ***La rueda de las emociones***, la que nos da lenguaje para nombrarlas, distinguirlas por su tonalidad, su intensidad. Para este autor, existen 8 emociones básicas, las que funcionan como opuestos: alegría – tristeza

/ confianza –aversión / miedo – ira / sorpresa – anticipación.

Y por otro lado, dice el autor, existen emociones avanzadas, que se generan a partir de las emociones básicas.

Este es su esquema:

Emociones Avanzadas	Emociones Básicas	Opuesta Avanzada
<u>Optimismo</u>	<u>Alegría</u> + <u>Anticipación</u>	<u>Decepción</u>
<u>Amor</u>	<u>Confianza</u> + <u>Alegría</u>	<u>Remordimiento</u>
<u>Sumisión</u>	<u>Miedo</u> + <u>Confianza</u>	<u>Desprecio</u>
<u>Susto</u>	<u>Sorpresa</u> + <u>Miedo</u>	<u>Alevosía</u>
<u>Decepción</u>	<u>Tristeza</u> + <u>Sorpresa</u>	<u>Optimismo</u>
<u>Remordimiento</u>	<u>Aversión</u> + <u>Tristeza</u>	<u>Amor</u>
<u>Desprecio</u>	<u>Ira</u> + <u>Aversión</u>	<u>Sumisión</u>
<u>Alevosía</u>	<u>Anticipación</u> + <u>Ira</u>	<u>Susto</u>

Hay otros modelos y enfoques sobre emociones, traigo este como ejemplo, de un desarrollo que permite traducir lingüísticamente el fenómeno emocional para distinguirlo y entonces poder observarlo.

¿Cuál es nuestro trabajo entonces como consultores en DO? Diagnosticar el estado emocional compartido de un grupo, establecer

las variables que determinan las emociones del grupo y desarrollar estrategias de cambio a ese nivel, para pasar de dominios emocionales positivos a dominios emocionales negativos, consiguiendo por lo tanto que el clima grupal y organizacional sea positivo.

Una de estas variables críticas tiene que ver con el fenómeno del liderazgo, con como los líderes son capaces de moldear el clima organizacional, por medio de sus propias emociones, de su manejo emocional y de su capacidad de afectar intencionalmente las emociones de los demás. Creo que esto es muy coherente con las ideas de **Goleman** o de **Boyatzis** y de otros autores, quienes ven que las capacidades emocionales de los líderes son centrales en su desempeño y en el clima del grupo y organización.

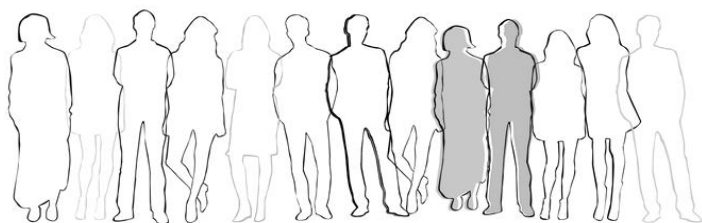
Hay una pregunta que muchos gerentes o directivos hacen y que es relevante. ¿Cuál es la relación entre clima y productividad?, sobre todo ante la evidencia de organizaciones donde hay buen clima pero no se alcanzan resultados o, al revés, donde hay mal clima pero lo resultados se alcanzan igual.

Para mi esta pregunta tiene varias respuestas. La primera tiene que ver con una cuestión de principios. Todos pasamos tantas horas trabajando en la vida que para uno mismo y para

los demás debe tener valor trabajar en un lugar agradable, positivo, cariñoso, emocionalmente gratificante. La segunda tiene que ver con cuestiones prácticas. Estoy convencido que a la larga con mal clima los resultados empeoran porque la gente hace menos aportes, los que pueden renuncian, la energía consumida en “cuidarse” es enorme y eso al final genera costos de distinto tipo.

He sido consultor, he trabajado en algunas organizaciones y creo que esta interpretación del clima organizacional, la que debemos profundizar mucho más, nos abre grandes oportunidades de diagnóstico, de intervención, de transformación y se torna en una mirada poderosa para hacer organizaciones más productivas y más felices. Ω

Publicado originalmente en:
<https://lastreto.blogspot.cl/2013/02/clima-organizacional-y-emociones.html>



Trabajo colaborativo

Σ *Trabajo en equipo.*

Hoy me acordaba de un ejercicio que he hecho alguna vez para modelar con un grupo de trabajo las habilidades para trabajar en equipo. El ejercicio consiste en formar grupos de 5 a 6 personas y solicitarles que confeccionen un barquito de papel según un modelo presentado por el facilitador. Este barco debe ser confeccionado siguiendo un procedimiento de pasos bien definidos y específicos y se espera que un equipo de 5 a 6 personas produzca una cantidad X de barquitos luego de N minutos de trabajo. Estas instrucciones permiten reflexionar sobre gestión de procesos, gestión de calidad, metas y otros temas similares.

Como se trata de un ejercicio de liderazgo y trabajo en equipo, les doy la segunda parte de la instrucción, que consiste en que tienen que designar a un jefe del equipo y asignar a cada participante una limitación específica: un ciego, un mudo, un paralítico, un manco y un flojo. Luego cuentan con N minutos para confeccionar sus barquitos de papel según lo visto anteriormente.

Me gusta el ejercicio porque aparecen varios fenómenos interesantes relacionados con los equipos de trabajo. Generalmente antes de dar estas “limitaciones” los participantes ya se

habían puesto de acuerdo en cómo iban a producir sus barquitos, ya fuera una producción secuencial (estilo Tayloriana) o un trabajo más artesanal. Sin embargo, cuando aparecen las restricciones tienen que rápidamente diseñar su proceso de trabajo incorporando estas limitaciones, lo que implica dar más trabajo al mudo, guiar al ciego, etc.

Es curioso que generalmente los equipos se quejan que el que menos aporta es el “*flojo*”, quien aparentemente no tiene más limitación que un déficit motivacional, no teniendo ninguna discapacidad evidente. Esto me hace reflexionar sobre la importancia de los estados de ánimo en el trabajo y como el entusiasmo y el sentimiento de desafío puede compensar otras carencias o como, muchas veces, personas capacitadas, calificadas, preparadas técnicamente optan por no dar lo mejor de sí o no hacer su mejor aporte cuando se sienten poco valoradas en su trabajo.

Esto tiene fuerte relación con el liderazgo, como conseguir que las personas “*flojas*” se motiven y hagan su mejor aporte y como conseguir que cada uno con sus limitaciones haga aportes consistentes con esas limitaciones, pero que al fin y al cabo sean aportes al equipo.

Este ejercicio es una metáfora de lo que a mi modo de ver pasa en los equipos “*de verdad*”. No hay personas perfectas, no hay personas que las sepan todas, no hay puras estrellas en los equipos y, sin embargo, cualquier líder necesita que su equipo avance, progrese, logre buenos resultados.

Y, si uno se pone a pensar en los equipos de los que forma parte, metafóricamente, estamos llenos de ciegos, sordos, paralíticos, mancos, flojos, cada uno con sus limitaciones y sus fortalezas. Podemos frustrarnos y soñar con el equipo perfecto o compensar mutuamente las limitaciones de uno con las fortalezas del otro y viceversa.

Y, estoy convencido cada vez más que eso es lo que pasa en los equipos que lo hacen bien, no esperan la llegada de una estrella, sino que cada uno se apoya en sus fortalezas al servicio del equipo y compensa sus limitaciones con estas fortalezas de los demás.

Este tema no es nuevo en la literatura. Me acuerdo del libro de **Bono** de “*Los seis sombreros para pensar*” o de los modelos de **eneagrama** o el **MBTI** que he citado en algún otro artículo.

Si hago una metáfora futbolística, a veces los equipos tienen estrellas, como Barcelona tiene a Messi, pero no podemos depender sólo de las estrellas, las que también tienen sus días malos o que, cuando les cambia el equipo, no lucen como estrellas. O que, lo que es peor, a veces tienen un estilo mercenario y sólo trabajan para sí, no para el equipo. Creo que, muchas veces, es mejor tener un equipo bien coordinado y bien motivado que tener estrellas solitarias.

Me pregunto cuál es el rol del liderazgo en este contexto y tengo varias ideas:

1º Conocer a su gente a cargo, cuáles son sus fortalezas y debilidades, sus luces y sus sombras.

2º Trabajar para que las personas den lo mejor de sí, con sus debilidades.

3º Desarrollar la confianza al interior del equipo, que cada uno puede poner sus fortalezas al servicio del equipo y que sus debilidades pueden ser aportes también.

4º Conocer sus propias fortalezas y debilidades y dejar la arrogancia a un lado, de creer que esas debilidades son invisibles para el resto. De hecho suelen ser muy visibles, sólo que las

personas no las comentan delante de él por el fenómeno del “*emperador desnudo*”.

Este trabajo es lento, se construye poco a poco, pero sus consecuencias son importantes en el tiempo.

El otro día salía de una reunión en el equipo que trabajo y a uno de ellos se le salió un garabato. Lo que en otro equipo podría haber sido materia de molestia, aquí fue motivo de risa y genuina alegría. Qué bonito cuando eso ocurre y sentimos que formamos parte de un equipo motivado, que, siguiendo la metáfora con que inicié este artículo, hace barquitos, cumple con los estándares, cada uno aporta pese a sus debilidades y además lo pasamos bien trabajando. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2012/10/trabajo-en-equipo.html>

Σ *Etapas en el desarrollo de los equipos de trabajo. Propuestas de Tuckman, Lacoursiere y Blanchard.*

Me correspondió trabajar con un equipo gerencial de una compañía minera facilitando sus conversaciones. Se enfrentan a un desafío importante ya que tuvieron hace poco tiempo una auditoría y requieren diseñar un plan de trabajo, de modo que en la próxima revisión puedan mostrar avances. Requieren coordinar sus tareas estratégicas con sus tareas operativas. Tienen un desafío en cuanto a administrar mejor el tiempo, lo urgente y lo importante. Viven algunos conflictos en su interior en cuanto a poder, prioridades y estilos personales.

Cada vez trabajamos más en equipos. Los equipos son una estrategia organizacional para lograr objetivos complejos y generar colaboración por lo que las personas ocupan cada vez más cantidad de tiempo participando de equipos.

A juicio de **Blanchard** los equipos pueden ejecutar mejor y con mayor rapidez así como cambiar fácilmente que las estructuras jerárquicas tradicionales. Pueden aumentar la productividad y la moral. Si trabajan con eficacia pueden tomar mejores decisiones, resolver problemas más complejos y hacer más

para mejorar la creatividad y construcción de habilidades. Sin embargo no siempre es fácil trabajar en equipo, muchas veces la vivencia de quienes participan de ellos es frustrante, ya que no hay propósitos claros, no cuentan con recursos suficientes, existe poca integración, dominan los conflictos mal resueltos u otras muchas razones más.

Por ello para un líder aprender a gestionar equipos es un aprendizaje fundamental ya que como cada vez se realiza más trabajo con estas características le requiere desarrollar una competencia nueva: observación participante, lo que implica que a la vez que lideran un equipo forman parte del mismo.

Blanchard define equipo como: *“dos o más personas que se unen para un propósito común y que son mutuamente responsables por el resultado”*.

Tuckman describió el año 1965 las etapas por las que atraviesan los equipos. Según su perspectiva los equipos atraviesan por cuatro etapas características de desarrollo: formación, tormenta, normalización y desempeño. A juicio de **Tuckman**, cada etapa cuenta con características distintivas. De este modo se puede señalar:

Formación: Se forma el equipo y quienes lo conforman tratan de ser aceptados y de conocer al resto de las personas que forman el grupo, sus cometidos y sus intereses, aunque tienden a comportarse de manera individualista, tratando de evitar conflicto. Es una etapa bastante cómoda, pero la realidad es que esta comodidad se debe a la ausencia de conflicto y de debate interno en el grupo, por lo que tampoco se avanza mucho.

Tormenta o conflicto: Existe ya suficiente confianza entre los miembros del equipo y comienzan a expresar sus diferencias hacia las acciones y opiniones de otros e incluso hacia las acciones del líder del equipo. Esta etapa es necesaria ya que un equipo se desarrolla cuando salen a relucir las diferencias y se administran de un modo constructivo.

Normalización: El equipo ya cuenta con una meta clara a alcanzar y quienes lo forman son capaces de entender el punto de vista de otros miembros, de apreciar sus habilidades y experiencias e incluso ser conscientes de sus propios prejuicios y estar dispuestos a cambiar. Sienten que son parte de un equipo bien formado, disciplinado y cohesionado, y por lo tanto, tienen aspiraciones más elevadas como trabajar por el éxito del equipo, anteponiéndolo incluso a sus propias necesidades individuales.

Desempeño: Los miembros se conocen bien, son capaces de gestionar el conflicto de forma adecuada, están bien motivados y preparados, trabajando cercanamente de forma autónoma y sin supervisión, basado en la gran confiabilidad de quienes forman el grupo. De hecho, gracias a las competencias adquiridos y a las experiencias vividas, los miembros del grupo son capaces de intercambiar sus roles y adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Retomando esta tradición, Blanchard en su libro “*Liderazgo al más alto nivel*” cita las etapas propuestas por **Lacoursiere**, quien propone que todo equipo pasa por cinco etapas, a saber:

Orientación: En esta etapa los miembros manifiestan tensión y estrés por arriba de lo habitual, pues se presenta un cierto temor ante lo desconocido. Existe preocupación respecto a la misión y objetivos del equipo, los resultados esperados, los roles, las actitudes, los comportamientos y la personalidad de cada miembro del equipo, así como el significado de este para cada persona. El trabajo se caracteriza por un desempeño bajo o moderado respecto a la misión o los objetivos del equipo, pues los recursos (tiempo, energía, atención) se dedican a tratar de definir la misión y los objetivos, así como la asignación de tareas, la manera de lograrlas y las habilidades requeridas.

Insatisfacción: En esta etapa los miembros del equipo manifiestan cierta discrepancia entre las esperanzas iniciales (las que eran muy ambiciosas generalmente) y el desempeño del mismo. En ocasiones muestra cierta insatisfacción con el líder y su actuación. Con frecuencia denotan cierta frustración y enojo respecto a los objetivos y la actuación del equipo aunque no lo manifiesta abiertamente. Pueden surgir reacciones negativas hacia el líder o hacia otros miembros. No es raro encontrar sentimientos de confusión e incompetencia. En muchos casos, la insatisfacción llega al grado de rompimiento total y en otros, solo se retiran algunos miembros, en cuyo caso quedan secuelas emocionales de frustración y descontento.

Solución: Poco a poco va disminuyendo la insatisfacción conforme se clarifican las formas de trabajo y se resuelven las diferencias entre las expectativas iniciales en referencia a la misión y los objetivos del equipo así como a las tareas, las habilidades y el estilo personal de cada miembro. Por ello en esta etapa decrece la animosidad contra los demás miembros y el líder y van desarrollándose sentimientos de cohesión, respeto mutuo, armonía y confianza. Empieza a surgir la satisfacción por el logro de algunos objetivos, lo cual refuerza el grado de pertenencia al equipo. La productividad va

incrementándose, conforme las habilidades y la comprensión mutua va aumentando.

Producción: En esta etapa los miembros experimentan sentimientos positivos de identificación con el equipo y sienten confianza respecto a los resultados. Existe comprensión respecto a la naturaleza de las relaciones mutuas, comunicación franca y abierta, sin temor al rechazo o al conflicto. Los miembros dedican su tiempo, atención y energía al logro de los objetivos, en vez de dedicarlos a la resistencia o a la insatisfacción. Hay mayor identificación con el equipo por los resultados obtenidos y se denotan comportamientos de apoyo mutuo, complementación de funciones y orgullo de pertenencia al equipo. Se identifica un incremento en las habilidades, el conocimiento mutuo, la confianza, la responsabilidad y el desempeño.

Separación: Inevitablemente el equipo se desintegra. Algunos de sus miembros se separan de él. Surgen sentimientos de tristeza, disminución de la motivación, decremento en el nivel de producción y pérdida de la identidad.

Blanchard realiza un análisis parecido al anterior, para ello define siete variables características de los equipos, en particular de los equipos de alto desempeño, utilizando el

acrónimo **PERFORM**. Estas son las variables identificadas:

Propósito y valores: Un equipo de alto desempeño comparte un arraigado sentido de propósito y un conjunto común de valores y una visión convincente. A partir de ello se derivan metas acordadas mutuamente, se definen roles y se desarrollan estrategias.

Empoderamiento: Los integrantes confían en la capacidad de superar obstáculos por lo que comparten información y conocimientos y se ayudan unos a otros.

Relaciones y comunicación: Están comprometidos con la comunicación abierta. Los miembros sienten que pueden asumir riesgos y compartir sus pensamientos, opiniones y sentimientos sin temor. Se valoran las diferencias.

Flexibilidad: Los miembros son interdependientes y se dan cuenta de que son responsables del desempeño, el desarrollo y el liderazgo. El liderazgo va cambiando, adaptándose a condiciones variables.

Óptima productividad: Los equipos generan resultados significativos, tanto en la cantidad como en la calidad del trabajo que realizan.

Reconocimiento y aprecio: El equipo recibe retroalimentación positiva y reconocimiento de parte de sus propios miembros, el líder y la organización.

Moral: Existe entusiasmo por su trabajo, se sienten orgullosos por sus resultados. Existe confianza y optimismo.

Al igual que Lacoursiere, **Blanchard** propone cinco etapas en el desarrollo de un equipo: orientación, insatisfacción, integración, producción y terminación.

El desafío del equipo en cada etapa es:

Orientación: Arrancar el equipo con el pie derecho y desarrollar un sólido estatuto del equipo forjando relaciones y confianza.

Insatisfacción: Ayudar al equipo a hacer frente a los problemas de poder, control y conflicto y comenzar a trabajar de manera eficaz en forma conjunta.

Integración: Aprender a compartir el liderazgo y superar la tendencia a estar de acuerdo para evitar los conflictos.

Producción: Sostener el desempeño del equipo de un reto a otro y el crecimiento continuo.

Terminación: Mantener la productividad y la moral necesarias manejando el cierre, el reconocimiento y la celebración.

El desarrollo de un equipo no siempre sigue una pauta lineal, pueden haber progresos y retrocesos, lo importante es que un líder y el equipo mismo conozcan en qué etapa se encuentran y, por lo tanto, los desafíos que enfrentan.

Creo que existen numerosos líderes que se hacen cargo de equipos y en vez de acompañarlos en su desarrollo y madurez, los impulsan a retroceder, a volverse dependientes y desconfiados. Por ello, para un líder organizacional aprender a gestionar equipos es un aprendizaje cada vez más relevante, estimulando la productividad y la moral interna, sólo así se superará el paradigma del jefe que sabe todo y controla todo, cada vez más inefectivo en los tiempos que corren. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2017/04/etapas-en-el-desarrollo-de-los-equipos.html>

Σ *Toma de decisiones en los equipos de trabajo. Toma de decisiones por consenso y por consulta.*

Me encontraba acompañando a un coachee, gerente de una empresa con el que realizaba coaching ejecutivo, en una reunión que sostenía con su equipo ejecutivo. Mi misión era observarlo para luego formularle algunas apreciaciones de lo que había visto. Me llamó mucho la atención que le indicó a su equipo una situación sobre la que debían tomar una decisión y, luego de ello, antes que nadie opinase nada, señaló su posición frente al problema pidiendo puntos de vista. Sólo una persona se atrevió a manifestar una opinión distinta a la que él había manifestado y el resto se limitó a indicar que lo que proponía el coachee, el gerente, era una muy buena idea.

Mi pregunta fue algo así como ¿Qué pasaría con la participación del equipo si en vez de señalar el problema y luego su posición, sólo indicara el problema y luego escuchara con atención las opiniones que los participantes pudieran tener, dejando para el final, si es que era pertinente, su opinión? Su respuesta, atinada, fue, que aumentaría la participación, las ideas distintas a las suyas y el compromiso con la solución. Luego me reportó que eso comenzó a hacer, con muy buenos resultados.

El proceso de toma de decisiones es central para cualquier directivo y crítico para cualquier equipo de trabajo que quiera progresar en su efectividad, logrando mejores resultados y fortaleciendo las relaciones entre sus miembros. Aprender a plantear problemas, a debatir, a preguntar, a argumentar, a exponer son prácticas fundamentales de un equipo que toma buenas decisiones.

Una de las actividades fundamentales de cualquier equipo de trabajo es llevar a cabo reuniones. En muchas ocasiones las reuniones son una pérdida de tiempo, ya que no tienen foco, ocupan mucho tiempo, se pierden en debates interminables, participan personas que no se requieren. Escribí hace tiempo un post sobre este tema. Además, en las reuniones se ocupa mucho tiempo en decidir, por lo que mejorar el proceso de decisiones optimiza mucho el desempeño de cualquier equipo.

Existe la fantasía que si se tiene más información se pueden tomar mejores decisiones, lo que es verdad. Sin embargo muchas veces, la mayor parte de las veces, directivo y equipo tienen que tomar decisiones con información incompleta, ya que puede ser peor no decidir que postergar.

Otro tema relevante es cuanto poder tiene en la decisión el directivo v/s los miembros del equipo. Esto es una tensión que no es fácil de resolver. A propósito de ello, creo que hay dos extremos: decisiones consultivas y decisiones bajo consenso.

Decisiones consultivas: El líder expone al equipo el problema. Solicita a los miembros del equipo que aporten información, criterios, puntos de vista, opiniones, posibilidades que visualizan. Los miembros del equipo pueden debatir, lo importante es que dicho debate enriquezca al “*tomador de la decisión*”. En este caso, quien decide asume las consecuencias de la decisión que toma. Puede incluso decidir de un modo diferente a las opiniones que los miembros del equipo le hayan aportado. La obligación de cada integrante del equipo es no quedarse callado y hablar, de modo que su punto de vista pueda ser tenido en cuenta.

Decisiones por consenso. El líder expone el problema al equipo, plantea opciones y luego facilita una discusión en que el equipo llegue a un acuerdo acerca de la mejor alternativa. En este caso los miembros del equipo discuten, debaten, argumentan y el líder, como facilitador, busca consenso. La obligación del líder en este caso es articular, llevar la decisión tomada a la acción, no la suya sino que la decisión que el

equipo haya aportado. La obligación de cada miembro del equipo, tanto si su punto de vista “*ganó*”, como si “*perdió*” es ser solidario con la decisión tomada.

Hay algunas situaciones interesantes de mirar respecto de este tema. Creo que tener claridad en el modelo de decisiones hace que estas situaciones se administren mejor.

Una, la fantasía de la participación. Cuando no está clara la distinción entre decisiones consultivas y decisiones por consenso y, el líder del equipo, no lo clarifica, se entiende que preguntar es dar participación para que el equipo tome la decisión y si luego el líder toma una decisión distinta la pregunta suele ser, y ¿para qué nos pregunta si después hace otra cosa?. Eso es perfectamente legítimo en una decisión consultiva, preguntar para tener mejores criterios y luego decidir lo que el que convoca a la decisión estima conveniente. Participar en este caso es aportar, no que se haga lo que el miembro del equipo dijo.

Dos, la fantasía de adivinar al jefe. Cuando el líder traslada la decisión al equipo, su obligación es llevar a cabo lo que este ha resuelto y no caer en la práctica de cambiar esa decisión porque es una mala decisión o porque no lo adivinaron o porque a él no le gusta. Cuando eso ocurre, los

equipos pierden madurez, dejan de hacerse cargo y, a veces, empieza un juego de proponer precisamente lo que el líder quería, jugando a adivinar, a partir de sus señales, lo que este quisiera que decidieran, lo que indudablemente baja la calidad de las decisiones.

Hace algunos días trabajábamos con otro coach en una intervención con un equipo ejecutivo y realizamos un ejercicio, solicitándole a la persona que estaba a cargo que tomaran una decisión en formato consultivo. Fue muy interesante como permanentemente le pedía al grupo consenso y en algún momento un integrante le dice algo así como *“jefa.....usted está a cargo, le damos todas las opiniones que quiera, pero tome usted la decisión.....es suya”*.

Creo que esta simple distinción puede mejorar en mucho la efectividad de un equipo, contribuir a sus buenas relaciones internas y además clarificar las responsabilidades entre líder y miembro del equipo. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2016/12/toma-de-decisiones-en-los-equipos-de.html>

Σ *Reuniones efectivas.*

Me tocó participar en un curso de capacitación y, a partir de una conversación sobre reuniones, uno de los participantes se quejaba de la enorme cantidad de reuniones que le tocaba participar y la gran pérdida de tiempo de trabajo que le significaba esa participación.

Contaba que había tenido una reunión en que lo habían citado a las 3 de la tarde y había terminado a las 8.00 de la noche un día viernes. Contaba que su jefe había llegado a las 5 y media y mientras todos pensaban que sólo iba a saludar, se había extendido hablando de distintos temas, que todos miraban de reojo el reloj pensando en que ya iba a terminar y los compromisos personales o familiares que no iban a poder cumplir.

Me acordé inmediatamente de mi propia experiencia yendo a reuniones interminables en las que no está claro el objetivo de la reunión, quien la dirige no administra bien los tiempos, hay personas que insisten en tomar protagonismo y hablar de temas que no están en la tabla o monopolizar la conversación con sus propias inquietudes y preocupaciones.

Definitivamente, las reuniones son una actividad frecuente en las organizaciones ya que son un

espacio importante para dialogar, informar, comunicarse y coordinar la acción. Sin embargo, cuando son mal llevadas se transforman en una pérdida de tiempo, de disminución de la productividad, incluso de desánimo para los equipos y para la organización.

Nuestra vida está llena de reuniones: en el trabajo, en el colegio, en las actividades voluntarias, hasta en la vida familiar. Hacer que ellas sean bien llevadas, productivas y entretenidas es un verdadero desafío para cualquier persona que lidera un grupo humano.

Los equipos de alto desempeño son capaces de desarrollar prácticas conversacionales, que incluyen las reuniones, donde se aprovecha bien el tiempo, donde se acuerdan buenos compromisos, donde cada uno de los participantes siente que aporta y, algo muy importante, donde hay liderazgo rotativo, es decir, en función del tema que se conversa puede ir cambiando el liderazgo, sin que ello implique menoscabo para el líder formal o amenaza para alguno de los miembros del equipo.

Para que una reunión sea efectiva es importante considerar varios elementos:

- **Señalar el objetivo de la reunión.** ¿Para qué nos reunimos?, ¿Para tomar una decisión?, ¿para informar de algo importante?, ¿para debatir y ver las alternativas de acción frente a un problema?, para conocernos mejor?, ¿para coordinar la acción?, ¿para planificar?
- **Acordar quien está a cargo de la reunión.** Quien está a cargo administra la agenda, los tiempos, da la palabra, cierra los temas. Generalmente es el líder formal quien está a cargo de la reunión, sin embargo esto puede cambiar y puede ser otro miembro del equipo quien esté a cargo.
- **Respeto por los tiempos.** Asignar con anticipación los tiempos a cada tema y respetarlos. Asignar un tiempo a la reunión total y respetarlo. Todos tenemos otros compromisos que cumplir y es fuente de resentimiento que las reuniones se alarguen interminablemente sin justificación y sin respeto a los compromisos personales que los asistentes puedan haber adquirido. Por otro lado son más efectivas las reuniones.
- **Invitar a quienes tienen algo que ver con lo conversado.** A veces participan en las reuniones personas que no tienen nada que decir, que no están involucradas en la conversación, que no tienen aporte que hacer.

- **Ir preparado y solicitar llegar preparado.** No hay nada más incómodo que personas que debieran preparar una presentación, estudiar un tema, analizar alternativas, en definitiva llegar con algo madurado a la reunión, no preparan y llegan a improvisar.

- **Dejar registros.** La memoria es frágil, por lo que hacer actas, minutas y registros es importante para dejar huella de los acuerdos alcanzados o de las decisiones tomadas.

- **Hacer un resumen al final de los compromisos establecidos,** quién es el responsable de ejecutarlo y el plazo para hacerlo.

Las reuniones no sólo tienen que ver con el trabajo, ya que sin estar entre sus objetivos explícitos también posibilitan la construcción de relaciones, la generación de confianza y obviada, de manera que se nos haga más fácil llegar a acuerdos, compartir puntos de vista.

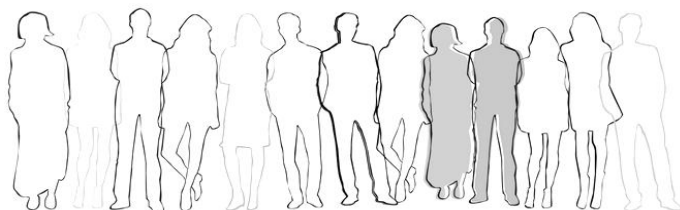
En mi opinión, muchas reuniones tienen gran valor por lo que ocurre fuera de la reunión, ya sea entre quienes llegan antes o al momento de tomar café, donde se pueden limar asperezas, conversar de algunos temas personales,

conocerse, lo que impacta después de modo positivo en cuanto al trabajo.

Por eso, más que suprimir las reuniones es más conveniente revisarlas y mejorarlas, con eso se logra mayor efectividad organizacional y mejor clima de trabajo en los equipos. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2013/06/reuniones.html>



Retroalimentación

**Σ Enrique Sacanell. “¿Cómo se lo digo?
El arte de las conversaciones difíciles”.**

Nos pasamos la vida conversando. Una de las actividades principales en la vida cotidiana de cada ser humano es conversar. En el mundo organizacional lo que más hacemos es conversar. Conversaciones triviales y conversaciones significativas. Conversaciones fáciles y conversaciones difíciles. Este tema de las conversaciones me sigue dando vueltas, hace poco publiqué un post sobre el tema.

¿Qué es conversar?, según **Enrique Sacanell** “*Es la acción de compartir entre dos o más personas, ideas, opiniones, sentimientos*”. Además de cara a cara, se puede conversar por teléfono, videoconferencia, correo electrónico, chats, etc. Conversar implica interacción e interrelación, lo que uno dice se entrelaza con lo que el otro expone. “*No es un monologo, ni una reunión con tiempos tasados y un orden estricto de intervenciones*”. Conversar supone “*reconocer al interlocutor la legitimidad para expresar más allá del contenido de sus opiniones*”.

Me ha gustado la definición ya que parte de algo que es previo a la conversación misma y es la aceptación legítima de opiniones diversas, para lo cual hay que aceptar de entrada que aunque

no esté de acuerdo con lo que el otro dice, es legítimo lo que pueda decir. Creo que le falta integrar mejor la triada ontológico cuerpo – lenguaje – emociones, ya que basta que uno de estos elementos cambie y la conversación es otra.

En relación a las conversaciones difíciles señala *“no existe una conversación difícil por sí misma, sino conversaciones difíciles que nos resultan difíciles a cada uno de nosotros”, “son aquellas que me cuesta abordar, que me generan una intranquilidad que proviene, básicamente del miedo a las consecuencias que esa conversación puede conllevar”*.

Este miedo puede tener múltiples caras: (1) miedo a perder el control y hacer o decir algo de lo que luego podrías arrepentirte. (2) miedo a la reacción emocional de la otra persona. (3) miedo a generar dolor en la otra persona. (4) miedo a lo que pueda pensar de mí, que me considere una mala persona. (5) miedo a que tome represalias. (6) miedo a hacer el ridículo, a no saber manejar en la conversación. (7) miedo a que la otra persona me rechace, a que rompa la relación conmigo o la haga más fría y distante.

Dadas todas las razones anteriores no es extraño que muchas veces prefiramos no tener estas conversaciones o postergarlas de manera

indefinida a la espera que la dificultad que puedan conllevar se resuelva por sí sola, lo que, en muchos casos no ocurre. Por ello, solemos huir o postergar o, en algunos casos, tenerlas en clave agresiva, dejando de construir acuerdos y relaciones valiosas.

Aprender a tener estas conversaciones es fundamental. Dice el autor *“muchas veces nos armamos de valor y nos lanzamos a mantener esa conversación para concluir confirmando nuestras peores predicciones”*. Además, no mantener estas conversaciones tiene consecuencias muy negativas a mediano y largo plazo. Por ello, que saber conversar implica aprendizaje y llevar adelante conversaciones difíciles con efectividad requiere entrenamiento.

A partir de ello me pregunto dónde se aprende esta competencia. Parece que conversar fuera algo tan obvio y tan fácil, que se nos olvida diseñar su aprendizaje entre los alumnos en el colegio, entre los estudiantes en la Universidad y entre los miembros de una organización. Algunas personas parecen pensar que si no se impone su voluntad no hay conversación posible, otras veces la capacidad de escuchar está notoriamente disminuida. En el mundo organizacional a veces se entiende que conversar enlentece las decisiones así que mejor ir de un modo autoritario y jerárquico.

Y no se trata solo de un tema individual. También es un tema en los equipos de trabajo o en las organizaciones. Mañana mismo me corresponde facilitar un trabajo con un equipo de personas, donde ha habido dificultades de desempeño y malos resultados. Hasta ahora la principal manera de conversar ha sido “buscar culpables”, sin mirar el proceso en el que están todos involucrados. Requiero facilitar una conversación difícil, que deje la culpa a un lado y se concentre en clarificar roles, escuchar dolores, aceptar críticas, para en definitiva mirar el modo en que trabajan colaborativamente.

Plantea el autor algunos tipos de conversaciones difíciles. (1) expresar quejas o descontento por algo que la otra persona ha hecho o dicho. (2) reconocer a otras personas el trabajo bien hecho. (3) dar una opinión crítica respecto de la otra persona. (4) reclamar. (5) pedir algo. (6) poner límites. (7) decir no. (8) mostrar las emociones. (9) conversar sobre un tema que la otra persona considera que es de su exclusiva incumbencia. (10) conversar sobre un tema en el que me siento culpable de lo ocurrido.

Además, otra variable que puede convertir en difícil una conversación es con quien tenerla, con alguien que tiene “*mayor jerarquía*”, con los que muestran sus emociones con facilidad, con aquellos que tienen puntos de vistas muy

distintos a los míos. Probablemente todos tenemos temas con esto y a cada uno le cuesta más alguna conversación con otra o con algunas personas más que con otras.

Cuando tiene lugar una conversación difícil, se llevan a cabo varias conversaciones en una. El autor propone, siguiendo a **Ury y Patton**, que hay cuatro conversaciones en una. La primera es respecto de que es lo que sucede. La segunda es sobre las emociones. La tercera sobre la identidad y la cuarta sobre la acción. Vistas una por una.

Que es lo que sucede: No siempre hay acuerdo sobre lo que sucede, sobre la definición de la situación. Para el que habla suele ser bastante obvio lo que sucede, no así para los demás. Por eso, es fundamental chequear qué es lo que pasa y ponerse de acuerdo en ello. En ocasiones lo que pasa pueden ser varias cosas, pueden estar en varios niveles y, desde que somos seres interpretativos, además tener explicaciones distintas acerca de que está ocurriendo.

Emociones: Si hablar de algo nos resulta difícil es porque nos mueve emocionalmente. Al no enfrentar una conversación las emociones que hay detrás se agrandan, la intensidad sube y en un momento determinado pueden explotar. Por ello en cualquier conversación difícil hay que

incluir las emociones que están detrás, hablar de ellas, mencionarlas, de modo que pierdan ese tremendo poder que pudieran tener.

Identidad: Al presentar mi manera de ver las cosas también me defino de un modo u otro, por ello al abrir una conversación difícil puede que tenga que cambiar mi modo de definirme o tenga que cuestionar de un modo u otro mi identidad. También puede ocurrir que la otra persona no acepte la definición que hago de mí mismo y de manera indirecta, a partir de “*lo hablado*” la cuestione. Abrir la conversación de identidad tampoco es fácil y hablar de ello puede facilitar la conversación.

Acción: Este aspecto de la conversación se enfoca en las acciones posibles que pueden tener lugar. Dice el autor “*en las conversaciones difíciles es frecuente que una vez planteado el tema nos olvidemos de concretar que va a ser diferente, que acciones específicas se van a producir o que comportamientos van a cambiar*”. Ya sea porque nos sentimos aliviados que el otro nos haya escuchado o ya sea porque la conversación aumento la tensión y tomó otro rumbo se nos olvida hablar de la acción y entonces podemos entrar en un círculo vicioso en que nada cambia con posterioridad. Es necesario hablar de acciones posibles, como

opciones, como propuestas, no como imposiciones.

Finalmente, el autor propone un modelo de pasos para tener conversaciones difíciles. Estos pasos incluyen: (1) prepararse, (2) construir un contexto adecuado para la conversación, (3) explorar el punto de vista de la otra persona, (4) mostrar la forma en que uno ve la situación, (5) buscar un acuerdo, un compromiso de acción y (6) en todo momento escuchar activamente, para (7) hacer seguimiento activamente.

Me parecen bastante obvios y simples los pasos que propone, sobre todo lo de crear contexto. En mi experiencia como coach he visto tantas veces conversaciones bien intencionadas que salen mal porque no se prepara el terreno para llevarlas a cabo, ya sea el lugar o las palabras de inicio para que la otra persona no se sienta amenazada o levante sus defensas.

El liderazgo tiene tanto que ver con este tema. Los líderes en las organizaciones tienen que ser cada vez más hábiles en propiciar contextos que permitan tener conversaciones difíciles, que luego generen compromiso, no juegos de poder. Para ello, requieren plantear los temas, permitir las opiniones, contener las emociones, escuchar con atención, y luego enfocarse en la acción para que cambie el estado de cosas.

Buen libro, inspirador, para tenerlo a la mano y revisarlo continuamente. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2016/12/enrique-sacanell-como-se-lo-digo-el.html>

Σ **Reconocimiento. Brindar aliento.**

He estado trabajando estos días en un programa de entrenamiento a jefaturas donde me han pedido que trabaje con ellos sobre reconocimiento. En la literatura más clásica sobre motivación es un tema que aparece de un modo muy genérico, no he encontrado nada muy elaborado. En internet y los distintos blogs hay mucho de sentido común pero nada con un sustento muy sólido.

El reconocimiento es una práctica escasa en las organizaciones, no es algo que se otorgue frecuentemente, más bien brilla por su ausencia. No sé a qué se debe, intuyo que existe un razonamiento algo así como, “*para que le vamos a dar reconocimiento si sólo hace su trabajo*” o algo aún más negativo, del tipo “*si le damos reconocimiento a alguien se va a acostumbrar y no va a hacer bien el trabajo si no lo recibe*”. Creo que nuestros paradigmas de gestión tienden a centrarse más en lo que falta que en lo que está bien, en lo que hay que mejorar que en lo que ya se está haciendo bien.

Entonces me acordé de **Kouzes y Posner**, ya en su libro “**El desafío del liderazgo**” hablaban de este tema, sin embargo en su libro “**Brindar aliento**” abordan el tema con más dedicación y profundidad.

Comienzan haciendo una pregunta,” *¿necesito aliento para trabajar al máximo de mi capacidad?*”. La respuesta que encuentran les produce sorpresa, la mayor parte de la gente dice que no, que no necesita aliento, pues puede desarrollar su trabajo sin él. Sin embargo, al reformular la pregunta de otro modo,” cuando usted recibe aliento, ¿le ayuda a esto a desempeñarse a un nivel más alto? “Ahora el resultado es distinto, un porcentaje del 98% dice que sí. Su interpretación es que tenemos avidez de reconocimiento, que puede que hagamos bien nuestro trabajo, pero que el recibir reconocimiento nos estimula a hacerlo aún mucho mejor.

El reconocimiento tiene que ver con nuestra necesidad de aprobación, de afecto y cuando nos lo dan de algún modo nos dicen, “*valoro lo que haces*”. El reconocimiento bien intencionado, genuino, que valora el trabajo nos da una señal que lo que hacemos es importante y que nuestra contribución es valiosa.

Kouzes y Posner exploran los siete elementos esenciales para brindar aliento. Según su modelo estos son: establecer objetivos claros, esperar lo mejor, prestar atención, personalizar el reconocimiento, contar historias, festejar y dar el ejemplo.

Establecer objetivos es de suma importancia pues le indica al colaborador que se espera de él, cuales son los comportamientos que debe realizar para lograr las metas organizacionales. El reconocimiento no debe ser por cualquier conducta sino que por aquellas que están relacionadas con el cumplimiento de objetivos y valores de la organización.

Esperar lo mejor se enfoca en tener una expectativa positiva del colaborador, que este efectivamente va a contribuir, esperando que se produzca un “*efecto Pigmalión*”. No estoy tan seguro que ello pueda ser siempre así, puedo tener grandes expectativas de alguien, pero lo que importa es su desempeño.

Para ver si la persona se desenvuelve positivamente hay que poner atención, mirarla, tener curiosidad, estar atento a su trabajo. No a todos les gusta el reconocimiento del mismo modo, para algunos puede ser más importante una felicitación en público, para otro un agradecimiento privado. Por eso que personalizarlo es de sumo valor.

Si queremos señalar claramente el valor que nos importa contar historias es un buen modo de hacerlo. El hecho de contar historias, donde un personaje, se enfrenta a ciertas dificultades y las resuelve es muy indicativo metafóricamente de

lo que es relevante en la organización. No lo dicen así, pero es un modo de instalar cambios en la cultura.

Y, festejar. No en cualquier momento, sino que cuando hemos tenido logros. El reconocimiento se tangibiliza con la celebración, que genera lazos y vínculos entre las personas y fomenta un clima grupal orientado al logro y cumplimiento de objetivos.

Finalmente, dar el ejemplo. Aquí se refieren a algo que es mucho más genérico y lo abordan particularmente en su libro “*credibilidad*”. Esta es la cualidad más importante del liderazgo, la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. En relación al reconocimiento, lo ven como no quedarse sólo en las palabras y pasar a la acción.

En mi experiencia he visto muchas prácticas organizacionales en que el reconocimiento parece darse, sin embargo, al mirarlas con detalle son prácticas que no estimulan hacer bien o hacer a un nivel superior el trabajo. Por ejemplo, cuando a alguien le dan reconocimiento y acto seguido le dan más trabajo. O cuando el jefe comienza dando reconocimiento y luego dice “*pero*” y se concentra en aspectos negativos del desempeño del superior.

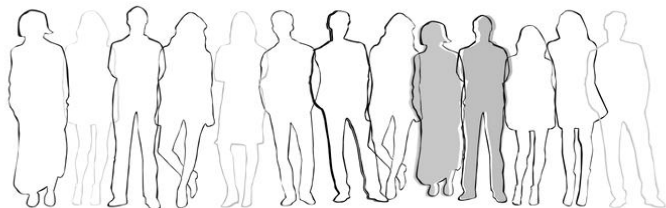
Ya a estas alturas debiera ser evidente que el reconocimiento debe ser a la conducta y no a la personalidad. Por ello todas esas dinámicas en que los grupos se hacen “*cariños positivos*”, diciéndose unos a otros cosas positivas no son más que eso, pero no tienen efecto en el desempeño sostenible en el tiempo.

Tenía un jefe por ahí que se apropiaba de los méritos del equipo, como si hubiera sido él quien hubiera inventado o realizado las acciones valiosas de éste. De más está decir el malestar que provocaba y la mala disposición a hacer aportes o proponer ideas que había en el equipo después de un tiempo.

Es de esperar que seamos más generosos con esta práctica en beneficio de las personas con las que trabajamos. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2014/08/reconocimiento-brindar-aliento.html>



Gestión de conflictos

Σ **Thomas Kilmann: Estilos para enfrentar conflictos.**

En un post escribía sobre liderazgo escolar y como los directivos en el ámbito de la educación debían desarrollar un conjunto de competencias que no son propias de su profesión de base. Y, justo ahora mi amiga **Carolina Bustos** me invita a acompañarla en un taller en un colegio, para trabajar con profesores, sobre resolución pacífica de conflictos, otra competencia o habilidad crucial en las relaciones humanas, sobre la que también los profesores suelen no tener mucho entrenamiento formal y, no sólo los profesores, sino que también muchos otros profesionales.

Me pide Carolina revisar el documento “Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos en el ámbito escolar”, el que tiene algunas ideas interesantes de revisar y comentar, más allá de la mera convivencia escolar, ya que aprender a resolver de manera pacífica conflictos es central en la convivencia en general. Al respecto, escribí un post sobre el enfoque de Harvard para negociar conflictos hace algún tiempo.

El documento en cuestión, comienza señalando algo que para mí es cada día más obvio. Dada la propia naturaleza humana y la dinámica de

relaciones entre personas es habitual que surjan conflictos, ya sea por meras diferencias de estilos o modos de ser o por diferencias de intereses. Por eso el aprendizaje central es diestros en poder manejarlos cuando aparecen más que a no tener conflictos.

Según el texto citado, los conflictos son *“situaciones en que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo de intereses y/o posiciones incompatibles donde las emociones y sentimientos juegan un rol importante y la relación entre las partes puede terminar robustecida, según la oportunidad y procedimiento que se haya decidido para abordarlo”*.

Creo que lo importante de la definición que dan los autores es que al desacuerdo hay que agregarle emocionalidad, no cualquier emocionalidad, sino que enojo, ira, molestia, resentimiento, injusticia y otras emociones en la misma tonalidad. Si no tiene emociones con estas características puede ser un desacuerdo más o menos complejo de administrar, lo que lo transforma en conflicto es el espacio emocional que abre.

Los conflictos se pueden resolver de manera pacífica si se consideran los intereses de uno y de la otra parte involucrada en el proceso, si se

está dispuesto a ceder en las posiciones personales para llegar a una salida, salida que beneficie a las partes involucradas y que mantenga, cuide o enriquezca la relación.

A juicio de los autores del texto citado existen dos grandes formas de hacer frente a un conflicto, el modo controversial y el modo colaborativo. El primero caracterizado por el enfoque en satisfacer las propias necesidades o intereses en disputa a costa de la insatisfacción de la otra parte. En este primer modelo una parte involucrada gana y la otra pierde (modelo ganar – perder). En el segundo, se busca considerar los intereses, emociones y expectativas de ambas partes, de modo que ambos ganen en el proceso, (modelo conocido como ganar – ganar).

Basado en esta distinción citan a **Thomas Kilmann**, uno de los autores más conocidos en el área, quien propone un cuadro, donde distingue cinco estilos posibles para enfrentar conflictos, cada uno con sus pros y contras.



El modelo de Kilman propone mirar en dos ejes, el énfasis puesto a las propias necesidades y el énfasis puesto a las necesidades de la otra parte, lo que genera 5 estilos de enfrentar conflictos:

Ceder o acomodar: Consiste en conceder frente a la postura de la otra persona o parte. El hecho de ceder puede tener que ver con mero altruismo, también puede tener por objetivo privilegiar la relación con la otra parte por sobre el hecho de “*ganar*” aquello que pudiera estar en disputa. También puede ser un modo “*estratégico*”, enfocado en que es tal la situación que si igual voy a tener que ceder, mejor cedo ahora para evitar ceder más en el futuro. El gran tema con ceder frecuentemente es el resentimiento que genera ya que quien siente que siempre lo hace, ya sea porque percibe

abuso de poder, amenaza, intimidación, riesgo de abandono o cualquier situación parecida, en algún minuto “*puede cobrarse*” sus concesiones anteriores como un modo de “*equilibrar la situación*”.

Evadir o evitar: La persona actúa sin afrontar o sin querer ver el conflicto, lo que implica no tomar en consideración ni a sí mismo ni a los demás. Evitar o evadir puede ser una buena actitud frente a un conflicto si este es de baja intensidad y resulta poco costoso postergarlo o si se cuenta con tiempo para “*ganar fuerzas*” y hacerle frente en el futuro. Sin embargo, puede ser una muy mala estrategia si se posterga innecesariamente, aumentando los costos en el futuro.

Imponer o competir: Se centran las energías en los objetivos personales a costa de la otra parte. Es un buen estilo cuando lo que está en juego es extremadamente valioso y se requiere defenderlo. Claro que ello implica contar con una escala de valores, ya que al declarar algo muy valioso inmediatamente se declaran otros elementos menos valiosos en los cuales será necesario ceder. El lado oscuro del estilo “*imponer*” es que puede ser considerado egoísta, agresivo y generador de resentimiento en aquellos que “*les toca perder*”.

Transar o comprometerse: Ambas partes tienen la disposición de buscar una salida al conflicto por medio de la negociación. Ninguna consigue el 100% de lo que les interesa sino que por intermedio de concesiones mutuas, consiguen alguna parte de dicho valor. Este es un modo de negociar que resuelve dificultades, aunque más bien reparte valor que crearlo.

Colaborar: Estilo de enfrentamiento al conflicto donde se cuidan al mismo tiempo los propios intereses y los de la otra parte, por lo que hay preocupación por uno mismo y por el otro. En el estilo colaborar, las partes buscan transformar la incompatibilidad de intereses en alternativas comunes que los satisfagan a ambos. En este modo de negociar se crea valor ya que no se “*reparte*” lo que hay sino que se crea algo nuevo y ambos quedan satisfechos cercano al 100%. Este enfoque corresponde a “*ganar – ganar*”.

Creo que es una buena mirada la de **Kilmann**, la que no sólo se aplica a conflictos, pues existen muchas situaciones donde se debe negociar sin que necesariamente existan conflictos de por medio. Al respecto pienso en situaciones de carácter comercial o de relación entre socios o entre padres e hijos, o en la pareja, donde no existe conflicto y se requiere negociar de igual manera.

En este sentido, cada vez, creo que esta habilidad de negociar tiene más importancia, pues se negocia todos los días, a cada rato y, de hecho, no saber negociar o no saber negociar bien, puede ser la fuente de muchos conflictos.

Volviendo al ámbito escolar que dio origen a estas ideas, hay muchas situaciones donde se requiere aplicar las reglas establecidas en las leyes o en el reglamento escolar donde efectivamente hay poco espacio de negociación. También, en la institución escolar existe una jerarquía valiosa, dada por la diferencia de roles entre directivos, profesores, padres y alumnos, donde más que negociar se requiere seguir los roles que a cada uno le corresponden. Todo lo anterior establece un marco general, sin embargo, dentro de ese marco, como en cualquier lugar existen espacios para el conflicto y la diferencia, que deben aprender a administrarse por la vía de la negociación. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2017/05/thomas-kilmann-estilos-para-enfrentar.html>

Σ ***“Negociación, una orientación para enfrentar las conversaciones difíciles”.***
Douglas Stone.

He señalado en otros artículos la importancia de las conversaciones y lo crítico que resulta aprender a conversar para desenvolverse de manera más efectiva en la vida y en el trabajo. (post 1), (post 2), (post 3). En el trabajo de personas que ocupan roles de jefatura creo que es esencial aprender a conversar ya que la mayor parte del trabajo directivo es “*trabajo conversacional*”. En un post hablaba de las conversaciones difíciles y como ellas implican cuatro conversaciones: que sucedió, qué hacer, emociones e identidad.

En el trabajo, en la casa, en cualquier lugar enfrentamos o evitamos conversaciones difíciles. Una conversación difícil es cualquier cosa sobre la que cuesta trabajo hablar. Según los autores de este texto, “*siempre que nos sentimos vulnerables o creemos que nuestra autoestima está comprometida, cuando los asuntos de que se trata son importantes y el resultado es incierto, cuando tenemos un especial interés por lo que se discute o por las personas con quienes discutimos, existe la posibilidad de que sintamos que una conversación es difícil*”.

¿Qué es lo característico de una conversación difícil? Lo característico es que se llevan a cabo tres conversaciones simultáneas.

La conversación del qué pasó. La mayoría de las conversaciones difíciles implican un desacuerdo sobre lo que sucedió o debió ocurrir. ¿Quién dijo que y quién hizo qué?, ¿quién tiene razón, quién quería decir que, quién tuvo la culpa?

La conversación de los sentimientos. En toda conversación difícil se hacen y responden preguntas sobre sentimientos. Mis sentimientos, ¿son válidos?, ¿son apropiados?, ¿debo reconocerlos o negarlos, ponerlos sobre la mesa o guardármelos?, ¿qué hacer con los sentimientos de la otra persona?

La conversación de identidad. Esta es la conversación que cada uno tiene consigo mismo sobre lo que significa la situación. Discutimos internamente si ¿somos competentes o no?, ¿somos buenas o malas personas?, ¿somos dignas de afecto?, etc.

Toda conversación difícil, dicen los autores del libro, *“implica enredarse en estas tres conversaciones, de manera que para manejarlas con éxito es necesario aprender a desenvolverse eficazmente en cada uno de estos tres campos”*.

Lo interesante del caso es que en las tres conversaciones cometemos errores característicos que se pueden identificar para administrarlos de mejor forma y conseguir con ellos un mejor afrontamiento de las conversaciones difíciles. Conocer estos errores característicos permite diseñar mejores conversaciones.

Estos errores son:

En relación a la conversación del qué pasó.

La presunción de la verdad: Asumimos, de entrada algo así como, “*yo tengo razón, el otro se equivoca*”. Las conversaciones difíciles nunca se tratan de establecer hechos, generalmente se enfocan en percepciones, interpretaciones o valores en conflicto. No se enfocan en lo verdadero sino que en lo importante. Por eso, en las conversaciones difíciles, “*si logramos apartarnos de la presunción de la verdad, quedamos en libertad para dejar de probar que tenemos razón y tratar de comprender las percepciones, interpretaciones y valores de ambas partes*”.

La invención de la intención: El error en este dominio, es que suponemos que conocemos las intenciones de los otros cuando ello no es así. Además, frecuentemente, cuando no estamos

seguros de las intenciones, asumimos que son malas. Las intenciones son invisibles, las deducimos a partir de la conducta de la otra persona. *“Nuestras historias inventadas sobre las intenciones de los demás pocas veces son ciertas, porque las intenciones de la gente, como tantas otras cosas en las conversaciones difíciles, son complejas. A veces la gente actúa con una mezcla de intenciones. A veces actúa sin intención, o por lo menos sin ninguna que tenga que ver con nosotros”*.

El marco de la culpa: La mayor parte de las conversaciones difíciles se concentran en quien tiene la culpa del problema en que estamos. Sin embargo, *“hablar de la culpa es como hablar de la verdad, produce desacuerdos, negación y deja poco que aprender. Evoca el temor al castigo, e insiste en una respuesta en blanco y negro. Nadie quiere que lo culpen, en especial injustamente, de modo que ponemos toda nuestra energía en defendernos”*. Lo que se requiere es hablar del sistema de contribución.

En relación a la conversación de los sentimientos.

El modo de pensar habitual es alejarse del todo de los sentimientos, es mejor ceñirse al asunto concreto del que se está hablando. El problema con esta apreciación es que las conversaciones

difíciles no sólo involucran sentimientos, tratan sobre los sentimientos. No son un subproducto de la conversación, son parte integral de la situación. Por todo lo anterior, lo que se requiere es comprender los sentimientos, hablar de ellos, manejarlos.

En relación a la conversación de identidad.

“Antes, durante y después de una conversación difícil, la conversación de identidad trata acerca de lo que me digo sobre mí mismo”. “Siempre que una conversación nos parece difícil, se debe en parte a que ella nos toca significativamente de alguna manera, algo que va más allá del tema aparente de la conversación es muy importante para nosotros”. Según los autores del texto, hay tres rasgos de identidad comunes que están detrás de lo que nos preocupa en una conversación difícil: ¿soy competente?, “soy buena persona”, “soy digno de amor”. El error más frecuente es “perder el equilibrio” ya que podemos tener una identidad “todo o nada”, sin matices, enfoque que deja nuestra identidad en una situación muy inestable y vulnerable. Por ello, para reafirmar una identidad más integra, se debe tener claro que a veces cometemos errores, que nuestras intenciones nunca son simples y que, de alguna u otra manera, hemos contribuido al problema.

Este último punto me parece muy relevante, además que se relaciona con la conversación de la culpa. ¿Cómo ha contribuido uno al problema en cuestión?

Según los autores, existen cuatro maneras de contribuir a un problema.

Eludir. Uno ha permitido que el problema continúe, simplemente porque no ha querido encararlo.

Ser muy distante. Uno ha contribuido al problema siendo indiferente, manteniendo distancia, lo que ha hecho menos probable que alguien le plantee un problema.

Intersecciones. Diferencias en bagaje cultural, gustos, estilo de comunicación o ideas que dos personas tienen acerca de su relación. En estas intersecciones nadie tiene la culpa, simplemente somos distintos y tenemos que aprender a administrarlo para coordinarnos mejor.

Asumir papeles problemáticos. Todos tenemos suposiciones sobre el papel que se desempeña en una situación. Cuando lo que suponemos es distinto de lo que suponen los demás se puede presentar una dificultad. Cuando nos encontramos en esta situación, es necesario

aclarar roles, diseñar roles alternativos y contar con las habilidades para ejercer esos roles.

Realizaba una sesión de coaching con un coachee, con el que ya estamos concluyendo nuestro proceso. Llegó enojado a la primera sesión porque el *“de verdad no era conflictivo”* y *“cómo era posible que desde la empresa lo enviaran a conversar conmigo si el problema estaba en otro lado”*. Redefinimos nuestra coaching como una oportunidad para explorar su desarrollo como jefatura y como profesional. Hoy decía algo así como *“me he dado cuenta que todo tiene distintas versiones”*, *“que al trabajar mirar las cosas desde el otro lado se me abren muchas posibilidades”*. Este ha sido un cambio fundamental, ya que ahora se muestra más flexible, más abierto y el mismo reporta sentirse muy feliz en su vida. Creo que el cambio fundamental tiene que ver con que ha dejado de ser tan dueño de la verdad.

Me gusta también la distinción **culpa – contribución**. A veces ocupamos mucho tiempo en las conversaciones quejándonos de lo que otro hace y que nos afecta. En esas y otras ocasiones, al preguntar, y qué tienes que ver con esto que ocurre, o que puedes hacer para que la situación cambie se abren posibilidades insospechadas, que le otorgan control a la persona. Cuántas veces es más cómodo quedarse

en la culpabilizarían de otra persona sin hacer nada por cambiar.

Me sorprende cuando escucho historias de conflictos, los grandes cuentos que las personas elaboran para interpretar las intenciones de los demás, intenciones que o nunca existieron o que nunca fueron tales. Somos buenos los seres humanos para construir interpretaciones de las situaciones y luego se nos olvida que eso son, meras interpretaciones y las tratamos como la verdad incuestionable, como algo dado que está allí.

Y en relación a los procesos de negociación. Cada vez estoy más convencido de lo omnipresente que son las conversaciones de negociación y cuán importante es aprender a trabajar en ellas, ya que no se trabaja “una cosa”, “un algo” sino que la relación con la otra persona y, por lo tanto, como conseguimos cultivar relaciones de largo plazo, sin resentimiento, con ganancias mutuas. Ω

Publicado originalmente en:
<http://lastreto.blogspot.cl/2017/10/douglas-stone-et-al-negociacion-una.html>

Σ *Negociación colaborativa. Teoría y herramientas del proyecto de negociación de Harvard.*

Asistí a un curso de negociación en Córdoba, Argentina, a cargo de **Alejandro Guardia**. Conocí a Alejandro hace un tiempo atrás cuando fuimos compañeros de un curso sobre “**Juegos de capacitación**”, en el que nos correspondió aprender juntos sobre este tema. Me agradó mucho su estilo pausado, su *seniority* pero, sobre todo, como alguien con tanta experticia profesional se permitía participar como alumno en un curso, para seguir aprendiendo.

Alejandro contó durante el curso que cito que trabajaba para la consultora **CMI Interser**, dedicándose a realizar entrenamiento en negociación colaborativa (**modelo de Harvard**). Me contacté con él hace unos meses y me indicó que realizaría este taller, con tiempo me matriculé y, como dice el dicho, “*no hay plazo que no se cumpla ni deuda que no se pague*”, llegó la fecha y ahora ya escribo en retrospectiva de la experiencia vivida.

Si bien, estudié el modelo de negociación de Harvard cuando hice mi MBA, publiqué un artículo sobre el modelo hace un tiempo, basándome en el libro “**Sí, de acuerdo**” de **Fisher, Ury y Patton**. Lo valioso del taller que

comento, además de la experiencia de viajar y compartir con Alejandro, fue poder visualizar nuevas distinciones que no había percibido y practicar y practicar, ya que de esa manera se desarrolla la competencia, no sólo con ejercicios. Esto está muy a tono con el post que escribí hace unos días atrás, sobre calificación y competencia, a propósito de **Mertens**.

El taller comienza con una interesante reflexión acerca de la omnipresencia de la negociación, ya que aunque no lo definamos de este modo, nos encontramos de manera cotidiana y permanente negociando con otras personas a fin de llegar a acuerdos, ya sea en relaciones ocasionales, pero por sobre todo en relaciones significativas, es decir, aquellas con las que compartimos el largo plazo, en las que caben por supuesto la mayor parte de nuestras relaciones importantes: hijos, colegas, amigos, pareja, familia, vecinos, etc.

Luego de estas reflexiones iniciales se pregunta ¿Cómo se mide el éxito de una negociación? Para el sentido común existen varios indicadores de haber negociado bien, entre los cuales, haber hecho menos concesiones que la otra parte, llevarla más allá de algún límite, cobrarle todo, quedar igualmente amargados, evitar un conflicto o llegar a un acuerdo. Sin embargo muchos de estos indicadores se pueden cuestionar, ya que, sobre todo en negociaciones

complejas nada de ello indica por si solo que se negoció bien y, al contrario, cualquiera de ellos puede significar una “*victoria pírrica*”, pareciendo que ganamos para darnos cuenta luego que en verdad perdimos ya que no mejoraron las alternativas, no quedaron los intereses plenamente satisfechos, alguna de las partes siente injusticia o aprovechamiento, y no mejoraron para nada las relaciones, sino que, en el largo plazo, se deterioraron.

Existen negociaciones simples, donde fundamentalmente negociamos algo, con alguien a quien no vamos a ver nunca más. En dichas situaciones, en un ánimo respetuoso y cordial o en un estilo duro y agresivo, cada parte busca conseguir su objetivo o propósito.

En cambio, existen negociaciones complejas, aquella que se repiten a través del tiempo, donde existen múltiples asuntos a negociar, con múltiples partes involucradas, teniendo una dimensión intra (nuestro equipo) y una dimensión extra (la contraparte), relacionándose con aspectos tangibles (precio, beneficios, etc.) e intangibles (confianza, reputación, precedentes). Contar con un sistema de negociación para estas situaciones es la propuesta del modelo, ya que ello permite una mejor preparación y un resultado más satisfactorio para ambas partes.

¿Que propone el modelo? Propone que se deben considerar siete elementos a la hora de preparar una negociación y llevarla a cabo. Si ambas partes conocen los mismos elementos pueden guiarse por ellos. Si sólo una de las partes los conoce, puede guiar a la otra parte para llegar a un mejor acuerdo. Encontré en Google un documento donde se describe con mucha claridad los siete elementos.

Estos elementos son:

Alternativas: Son las posibilidades de retirarse que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. Dicho de otro modo, lo que cada parte puede hacer por cuenta propia sin necesidad de que la otra parte esté de acuerdo.

Intereses: Se diferencia de las “posiciones”, se trata de las necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores que mueven a las partes. Lo que “realmente” buscan.

Opciones: Se trata de toda la gama de posibilidades que tienen las partes para llegar a un acuerdo. Son las posibilidades que están “sobre la mesa” o que pudieran ponerse sobre ella.

Legitimidad: Se trata de la percepción de justicia que tienen las partes acerca del acuerdo

que han alcanzado. Para efectos de lograr mayor legitimidad puede ser útil una referencia externa, un criterio, un principio que vaya más allá de la simple voluntad de las partes.

Compromisos: Son los planteamientos verbales o escritos que especifican lo que cada parte hará o dejará de hacer. Es importante que sean descritos de manera adecuada para evitar la ambigüedad o las interpretaciones equívocas.

Comunicación: Referida a la calidad de la comunicación. Una comunicación de buena calidad permite comprender los mensajes mutuos además de minimizar los recursos empleados en llegar a un acuerdo.

Relación: Definida como la capacidad de trabajar en forma conjunta. La mayor parte de las negociaciones en que participamos se realizan con personas con las que hemos negociado antes y con las que volveremos a negociar por lo que aprender a administrar las diferencias es fundamental. Una negociación ha fortalecido una relación si permite ser más capaces en el futuro de abordar diferencias.

Durante el curso se entregan variadas estrategias para prepararse en cada uno de los siete elementos y para utilizarlos. En el taller se

efectúan ejercicios de *role playing* para practicar y poner en juego lo aprendido.

El modelo de negociación de Harvard, más allá de cualquier técnica se basa en un paradigma que privilegia la cooperación por sobre la competencia, de ahí que se entienda la negociación como un proceso de construcción de valor conjunto haciendo énfasis en “*ser incondicionalmente constructivo*”. Ello es valioso a mi juicio pues explicita los principios sobre los que está construido. Claramente se opone a otros modelos de negociación, basados en el regateo, en el uso del poder o centrados en posiciones, que son mucho más duros y que, a mi modo de ver, no siempre crean valor en el largo plazo aunque pueden resolver una negociación puntual.

Creo que es de enorme utilidad cuando se encuentran dos partes en la misma actitud constructiva. No me queda claro que siempre se pueda utilizar cuando una de las partes es competitiva, ganadora o posicional ya que en ese contexto ser “*incondicionalmente constructivo*” temo pueda ser ingenuo o al menos incauto.

Creo también que requiere una enorme energía en construcción de confianza mutua, en que las partes muestren sus cartas y sean creíbles

mutuamente. No es el modelo de sentido común, donde habitualmente se esconde información, se hace fuerza para defender la propia posición y atacar la del otro, no se establecen criterios de legitimidad precisos y, sobre todo, se visualizan ganancias a corto plazo y poco en el largo plazo. Por ello es un modelo que requiere aprendizaje.

Pienso como se juega tan a menudo a ganar – perder y lo que suele ocurrir es que se juega a perder – perder, ahora mismo en la tensión EEUU – Corea del Norte o muchas negociaciones gobierno – funcionarios públicos o empresa – sindicato.

Buen viaje, buen aprendizaje. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2017/09/negociacion-colaborativa-teoria-y.html>

Σ ***Fisher, Ury y Patton. “Sí de acuerdo, Cómo negociar sin ceder” (Modelo de Negociación de Harvard).***

El gobierno y los funcionarios del sector público han estado inmersos en un conflicto que se repite año a año, la negociación por las remuneraciones. Y, como casi todos los años, pagamos costos los ciudadanos que vamos a los servicios públicos y estos se encuentran paralizados, dejando de recibir los servicios que financiamos con nuestros impuestos. Si esto ocurre todos los años, ¿no se podría lograr un acuerdo que deje a todas las partes contentas, un acuerdo que dure además varios años? Es algo que nos merecemos de los dirigentes de los gremios y de las autoridades, todos inteligentes y, seguramente, bien intencionados. Después de este preámbulo, concluyo: Algo falla en el modelo de negociación que utilizan.

Cuando cursé mi MBA el curso de Negociación (con el profesor **John Gray**) fue el mejor curso que tuve, el más práctico, del que más acuerdo, el que más utilizo. Negociar es una competencia básica en la vida, competencia que se utiliza en la relación con los hijos, con la señora, con los clientes, con el jefe, con los amigos, con todo el mundo. Dicen los autores que nos agrade o no, somos todos negociadores y negociamos todos

los días ya que negociar es una realidad de la vida.

La negociación mirada como competencia es fundamental en el aprendizaje de cualquier persona y en cualquier campo profesional, se aprende mirando a los adultos con quienes interactuamos cuando pequeños, se practica con los amigos y se ejercita a cada rato. También se puede aprender de manera profesional y, eso es algo que me gusta de esta competencia, siempre tiene espacio de aprendizaje, ya sea con capacitación, lecturas o reflexionando sobre ella.

Estoy convencido que uno de los ámbitos donde resulta fundamental fortalecer la habilidad de negociación es en la relación jefe – colaborador. En los modelos antiguos, cuando se hablaba de subordinados, el jefe mandaba y el subalterno obedecía. Eso que ahora puede ser similar en la forma ha cambiado fuertemente, ya que muchas veces el colaborador sabe más que el jefe y este necesita de su cooperación para trabajar por sus objetivos, para ello debe negociar, cultivando un vínculo de largo plazo.

Definen los autores la negociación como *“una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos”*. Esta

definición será esencial para el método que caracterizan después, donde lo esencial no serán las posiciones sino que los intereses, opuestos y compartidos y como ellos se administran para llegar a un acuerdo sostenible en el tiempo.

A juicio de los autores nos solemos mover en dos estrategias básicas de negociación, las que más que resolver los problemas inherentes a la negociación nos dejan insatisfechos, cansados o alineados. La primera es la estrategia de ceder para cuidar las relaciones. Esta estrategia “*blanda*” puede permitir destrabar una situación de negociación pero a largo plazo deja a quien cede regularmente con un sentimiento de desánimo y de resentimiento y no resuelve los problemas de fondo. La otra, la estrategia “*dura*”, enfocada en ganar, parece una lucha de voluntades, la que también agota a las partes y no construye una relación duradera en el tiempo.

Por eso, ellos proponen un modelo que llaman “**negociación basada en principios**”, el que tiene como premisa esencial que no se debe negociar basado en posiciones. “*Sea que una negociación se refiera a un contrato, a un desacuerdo familiar, o a un tratado de paz entre naciones, lo común es que las personas negocien con base en las posiciones. Cada lado asume una posición, argumenta en su favor, y hace concesiones para llegar a un*

compromiso". Este método de negociar suele ser un enfrenamiento de voluntades y genera incentivos al uso de juegos y tácticas como amenazas o como demoras. Lo más complejo es que pone en peligro la relación entre las partes.

La negociación basada en principios se basa en cuatro ideas principales. Estos son:

Separe a las personas del problema: *"Los seres humanos no somos computadores. Somos criaturas intensamente emotivas que tenemos con frecuencia percepciones radicalmente diferentes y a las que nos cuesta trabajo comunicarnos en forma clara. Por lo general, las emociones se entremezclan con los méritos objetivos del problema. La toma de posiciones acentúa ese problema, porque los egos se identifican con sus posiciones. Por estos motivos, antes de empezar a trabajar sobre el problema de fondo, debe identificarse y solucionarse separadamente el "problema de las personas".*

No es fácil realizar lo que ellos indican, pues tendemos a personalizar los problemas y si se trata de negociar durante un conflicto ello es más intenso. Por eso, más que sentarse de frente, hay que sentarse mirando el problema.

Concéntrese en los intereses no en las posiciones: *“Con frecuencia, una posición negociadora oscurece lo que usted realmente quiere. Llegar a un compromiso entre posiciones, probablemente no producirá un acuerdo que tenga en cuenta efectivamente las necesidades humanas que llevaron a las personas a adoptar esas posiciones”.*

Los intereses, que están bajo las posiciones, son mucho más amplios y se puede satisfacer de muchas maneras diferentes. Hay un campo de intereses propios y hay un campo de intereses compartidos, conversar, dialogar, hacer muchas preguntas, declarar los intereses, hace que se pueda ver esa intersección que deje a ambas partes contentas.

Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar: *“Este punto responde a la dificultad de diseñar soluciones óptimas bajo presión. Tratar de decidir en presencia de un adversario estrecha su visión. Arriesgar mucho inhibe la creatividad. La búsqueda de la única solución correcta tiene el mismo efecto. Estas limitaciones pueden contrarrestarse reservando un tiempo dentro del cual pueda pensarse en una amplia gradación de soluciones posibles que favorezcan los intereses compartidos y que concilien creativamente los intereses diferentes”.*

Se requiere pensamiento divergente para pensar muchas soluciones posibles al espacio de intereses que se ha definido con anterioridad. Este pensamiento divergente lleva a pensar muchas soluciones, algunas de las cuales resuelven el problema de las partes.

Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo: *“Cuando los intereses son directamente opuestos, el negociador puede ser capaz de obtener un resultado favorable: sencillamente, siendo terco. Ese método tiende a premiar la intransigencia y a producir resultados arbitrarios. Sin embargo, ese tipo de negociador puede enfrentarse, insistiendo en que lo que él diga no es suficiente y que el acuerdo debe reflejar algún criterio justo, independiente de la sola voluntad de cada parte. Esto no significa que se deba insistir en que los términos se basen en el criterio que usted seleccione, sino solamente que el resultado se rija por algún criterio justo, tal como el valor en el mercado, la opinión de un experto, la costumbre, o la ley. La discusión de estos criterios, más que lo que las partes están dispuestas a hacer o no hacer, conducirá a que ninguna de ellas tenga que ceder ante la otra; ambas pueden acoger una solución justa”.*

Buena manera de resolver situaciones de impasse y lograr que ambas partes sientan que

ganan, más que por la fuerza que cada parte tenga, por un criterio común objetivo, establecido de antemano.

En mi experiencia negociando este es un muy buen método cuando lo que se trata es de construir una relación larga y ambas partes están interesadas en aquello. Sin embargo es bueno considerar en que hay situaciones que la otra parte las define como “*competitivas*” y también es valioso aprender a negociar en dicho contexto. Siempre es sensato hacer una propuesta inicial cooperativa y si la otra parte la toma, se crea un espiral de colaboración. Si la otra parte no la toma e insiste en un método competitivo, es ingenuo y peligroso puro cooperar y hay que tomar precauciones para construir igual buenos acuerdos.

He observado asesores que incentivan a sus clientes a aumentar el conflicto enfrentándolo de un modo competitivo, pensando en ganadores y perdedores, sin hacerse cargo del enorme daño a las relaciones posteriores. He visto esto, en el mundo de los abogados que asesoran a parejas que se divorcian, quienes requieren necesariamente negociar términos económicos, de crianza y régimen de visitas, pero por sobre todo requieren negociar una relación positiva y de colaboración en pro de hijos que necesitan a ambos padres. En estas situaciones, abogados

incentivan a sus clientes a pelear, a mentir, a exagerar, sin pensar que luego, contingentemente necesitarán ponerse de acuerdo en permisos o en temas de dinero, que sin contravenir un acuerdo legal pueden requerir alguna flexibilidad. Dichos abogados, con su actitud, generan daño a quienes más nos importan, los niños.

Creo que en las carreras profesionales debiera introducirse formación en este campo, no sólo en el de los abogados sino que en el de psicólogos, ingenieros, asistentes sociales, médicos y muchas profesiones más. Es valioso lo que se hace en algunos programas de post grado donde se entrena a los alumnos en estas materias.

Fisher, Ury y Patton, abrieron un camino importante con su libro y una escuela de negociación que, hasta el día de hoy, abre oportunidades de resolver conflictos con menores costos, construyendo mejores relaciones entre los seres humanos. Ω

Publicado originalmente en:

<http://lastreto.blogspot.cl/2016/11/fisher-ury-y-patton-si-de-acuerdo-como.html>

BIBLIOGRAFÍA

- Σ **Argyris, Chris** (1993): “Conocimiento para la acción”, Barcelona, Gránica.
- Σ **Bateson, Gregory** (1998): “Pasos hacia una ecología de la mente”. Buenos Aires, Ediciones Lohlé-Lumen.
- Σ **BBVA Open Mind** (2013): “C@mbio: 19 ensayos clave acerca de cómo Internet está cambiando nuestras vidas”. En <https://www.bbvaopenmind.com/libro/cambio-19-ensayos-fundamentales-sobre-como-internet-esta-cambiando-nuestras-vidas> (visto el 1 de febrero 2018).
- Σ **Berger y Luckman** (2006): “La construcción social de la realidad”, Buenos Aires, Amorrortu.
- Σ **Blanchard, Ken** (2009) “Liderazgo al más alto nivel”, Bogotá, Norma.
- Σ **Blinkis, Santiago** (2015): “Pasaje al futuro”, Buenos Aires, Sudamericana.
- Σ **Boyatzis, Richard et al** (2004): “El líder resonante crea más”, Buenos Aires, Plaza & Janes.
- Σ **Cardon, Alain** (2011): “Coaching de equipos”, Barcelona, Gestión 2000.
- Σ **Castells, Manuel** (1999): “La era de la información”, México, Ediciones siglo XXI.
- Σ **Chiavenato, Idalberto** (2002): “Gestión del talento humano”, Bogotá, Mc Graw Hill.

- Σ **Covey, Stephen** (2017) “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, Ciudad de México, Paidós.
- Σ **Davenport, Thomas y Prusak** (2001): “Conocimiento en acción”, San Pablo, Prentice Hall.
- Σ **De Bono, Edward** (1998): “Los seis sombreros para pensar”, Barcelona, Gránica.
- Σ **Drucker, Peter** (1999): “El gran poder de las pequeñas ideas”, Buenos Aires, Sudamericana.
- Σ **Echeverría, Rafael** (2003): “Ontología del Lenguaje”, Santiago, J C Sáez Editor.
- Σ **Echeverría, Rafael** (2009): “La empresa emergente”, Buenos Aires, Gránica.
- Σ **Fisher, Roger et al** (1985): “Sí de acuerdo. Cómo Negociar sin Ceder”, Bogotá, Norma.
- 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 **Flores, Fernando** (2012) “Conversaciones para la acción y ensayos seleccionados”, María Flores Letelier Editora.
- Σ **Gladwell, Malcolm** (2006) “Inteligencia intuitiva”, Buenos Aires, Taurus.
- Σ **Goleman, Daniel** (2002): “Inteligencia emocional, Buenos Aires, Vergara.

- Σ **Goleman, Daniel** (2004): “¿Qué hace a un líder?”, Harvard Business Review.
- Σ **Gratton, Lynda** (2012) “El futuro del trabajo ya está aquí”, Barcelona, Galaxia Gutenberg.
- Σ **Hill, Linda** (2007): “Convertirse en jefe”, Artículo de HBR. En <https://vdocuments.site/hill-convertirse-en-el-jefe.html>
- Σ **Hogan** (2011): “Educando al gerente moderno”. En <http://trends.altoimpacto.com/educando-al-gerente-moderno> (visto el 1 de febrero).
- Σ **Kotter, John** (1999) “La verdadera labor de un líder”, Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Σ **Kouzes y Posner** (1996): “Credibilidad”, Buenos Aires, Editorial Gránica.
- Σ **Kouzes y Posner** (1999): “El desafío del liderazgo”, Buenos Aires, Gránica.
- Σ **Kouzes y Posner** (2005): “Brindar aliento”, Buenos Aires, Gránica.
- Σ **Lapid – Bogda, Ginger** (2006): “Eneagrama y éxito personal”, Barcelona, Urano.
- Σ **Lapid – Bogda, Ginger** (2009): “Que tipo de líder eres tú”, Santa Fe, Mc GrawHill.
- Σ **Longo, Francisco** (2004): “Mérito y flexibilidad”, Barcelona, Paidós Empresa.
- Σ **Majluf, Nicolás** (2011): “Los desafíos de la gestión”, Santiago de Chile, El Mercurio – Aguilar.

- Σ **Martínez Alonso, Rafael** (2013): “El manual del estratega: los cinco estilos de hacer estrategia”, Barcelona, Gestión 2000.
- Σ **Maturana, Humberto** (2003): “El árbol del conocimiento”, Buenos Aires, Lumen.
- Σ **Mertens, Daniel** (1996): “Competencia laboral: sistemas, surgimiento y métodos”, Montevideo. Cinterfor. En <https://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/competencia-laboral-sistemas-surgimiento-modelos> (visto el 1 de febrero 2018).
- Σ **Ministerio de Educación Chile** (2006) “Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos en el ámbito escolar”. En http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0037/File/Prevencion/Cptos_clave_para_resolucion_pacifica_de_conflictos.pdf (vista el 1 de febrero 2018).
- Σ **Mintzberg, Henry** (2010) “Safari a la estrategia”, Buenos Aires, Gránica.
- Σ **Mintzberg, Henry** (2010): “Managing”, Bogotá, Norma.
- Σ **Naranjo, Claudio** (1994) “Carácter y Neurosis”, Santiago, JC Sáez Editor.
- Σ **Naranjo, Claudio** (2008) “El eneagrama de la sociedad”, Santiago, J-C-Sáez.
- Σ **Naranjo, Claudio** (2014) “Veintisiete personajes en busca del ser”, Barcelona, La llave.

- Σ **Ortiz de Zarate, Miriam** (2010) “Psicología y coaching: marco general, las diferentes escuelas”. En http://www.franciscocerda.cl/media/users/0/16/files/19/Psicologia_y_coaching_Maria_Ortiz_de_Zarate.pdf (visto el 1 de febrero 2018).
- Σ **Palmer, Hellen** (2006): “El eneagrama”, Buenos Aires, Ediciones Continente.
- Σ **Pease Bárbara y Alan** (2000) "Por qué la mujeres no entienden los mapas y los hombres no escuchan", España, Amat Editorial.
- Σ **Pfeffer, Jeffrey** (1993): “El poder en las organizaciones”, Madrid, McGraw-Hill.
- Σ **Pucheu, Andrés** (2016): “Coaching para la efectividad organizacional”, Santiago de Chile, Ediciones UC.
- Σ **Pucheu, Andrés** (2012): “Desarrollo y eficacia organizacional”, Santiago de Chile, Ediciones UC.
- Σ **Punset, Eduardo** (2011): "Viaje al optimismo", España. Ediciones Destino.
- Σ **Reyes, Pablo, et al** (2014) “La nueva elite, la transición evolutiva de la sociedad chilena”, Santiago de Chile, Catalonia.
- Σ **Rifkin, Jeremy** (1997): “El fin del trabajo”, Buenos Aires, Paidós.
- Σ **Roam, Dan** (2012): “La clave es la servilleta”, Bogotá, Norma.

- Σ **Roca, Raquel** (2015): "Knowmads, los trabajadores del futuro", Colombia, Lid Editorial.
- Σ **Sacanell, Enrique** (2016): "¿Cómo se lo Digo?, El arte de las conversaciones difíciles", Barcelona, Libros de Cabecera.
- Σ **Schön, Donald** (1987): "La formación de profesionales reflexivos", Barcelona, Paidós.
- Σ **Senge, Peter** (2000): "La danza del cambio", Bogotá, Editorial Norma.
- Σ **Senge, Peter** (1999): "La quinta disciplina en la práctica", Barcelona, Gránica.
- Σ **Senge, Peter** (2005): "La quinta disciplina", Buenos Aires, Gránica.
- Σ **Sennett, Richard** (2006): "La cultura del nuevo capitalismo", Barcelona, Anagrama.
- Σ **Sennett, Richard** (2009): "El artesano", Barcelona, Anagrama
- Σ **Stone, Douglas** (1999): "Negociación, una orientación para enfrentar las conversaciones difíciles", Bogotá, Norma.
- Σ **Toffler, Alvin** (1973) "El shock del futuro", Barcelona, Plaza & Janes.
- Σ **Ulrich, David** (1999): "Recursos humanos champions"; Buenos Aires, Gránica.
- Σ **Valle Cabrera, Ramón** (1995) "La gestión estratégica de recursos humanos", U.S.A, Addison-Wesley Iberoamericana.

- Σ **Whitmore, John** (2005): “Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas”, Buenos Aires, Paidós.
- Σ **Yuval Noah Harari** (2017) “De animales a dioses”, U.S.A, Debate.
- Σ **Zygmunt, Bauman** (2003): "Modernidad líquida", México, Fondo de Cultura Económica.



www.recursohumano.cl

Nuestros Clientes

- Aguas del Valle
- Ariztía
- Caja Los Andes
- Ceduc
- CESFAM Sergio Aguilar, Coquimbo
- Coca Cola Andina
- Colegio Alemán, La Serena
- Colegio J. A. Alfaro, Coquimbo
- Colegio Juan Pablo II, Coquimbo
- Colegio L.G Alcayaga Coquimbo
- Colegio Republica Italia, Coquimbo
- Colegio San Agustín, Copiapó
- Colegio San Antonio, La Serena
- Colegio Santa María Eufrasia, Ovalle
- CONAF
- Constructora C y D
- Constructora Serena
- Consultora Factor "H", Argentina
- Consultora Proyecta, La Serena
- Consultora Valor Ambiental, La Serena
- Depto. Educación Andacollo
- Depto. Educación Coquimbo
- Depto. Educación Vallenar
- Enjoy Coquimbo
- Esval
- Exportadora DOLE
- Hospital de Andacollo
- Hospital de Coquimbo
- Hospital de La Serena
- Hospital de Ovalle
- Imopac
- Laboratorio Stein Corp, Costa Rica
- Minera Teck, Carmen de Andacollo
- MOVITEC
- Observatorio Aura
- SAG
- Senda
- Seremi Salud Metropolitano
- Servicio de Salud Atacama
- Terminal Puerto de Coquimbo
- Tottus
- Universidad Católica del Norte
- Universidad de Atacama
- Universidad de La Serena



- Carlos Díaz Lastreto es Psicólogo por la Universidad de Chile, Master of Business Administration por Loyola College - Universidad Alberto Hurtado; Coach Ontológico Senior por The Newfield Consulting; Coach Ejecutivo, programa HCE, Buenos Aires; Coach Organizacional, Asiendo Consultores; Diplomado en Gestión de Recursos Humanos, Universidad de Santiago de Chile; Diplomado en Formulación y Evaluación de Proyectos, Universidad de La Serena.
- Profesor de programas de postgrado en varias universidades chilenas, ha trabajado en Universidad de La Serena, Universidad Católica del Norte, Servicio Civil de Chile, Servicio de Impuestos Internos y de manera autónoma como consultor y gerente de www.recursohumano.cl.
- Relator de dilatada experiencia, speaker internacional y consultor de numerosas universidades, empresas e instituciones en varias regiones de Chile y en Argentina, Costa Rica, Guatemala, Honduras y Panamá.
- Este 2018 fue nominado entre los Top100 influencers de recursos humanos en Latinoamérica HRInfluencers.