

Universidad del CEMA  
**Master en Dirección de Empresas**  
**Seminario de Liderazgo**



**¿Qué nos está faltando, desde las líderes que estamos  
siendo, para mejorar el rendimiento de nuestro equipo  
de trabajo?**

**Autoras:**

**María Laura Gigante**

**María Soledad Nicolini**

**Profesores:**

**Ignacio Bossi**

**Javier Mordcovich**

# Tesina de Liderazgo

¿Qué nos está faltando desde las líderes que estamos siendo para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo?

---



## 1. Introducción

1.1 ¿Por qué y para qué esta tesina?

1.2 Metodología a utilizar

1.3 Contexto de la empresa:

- Breve reseña de Carrier S.A.
- Ideología central de la Empresa

1.4 Contexto del área:

- Perfil y características de nuestro equipo de trabajo

## 2. Quiebres Posibles

2.1 *Quiebres conocidos*

2.1.1 Visión, motivación y auto-motivación.

2.2 *Quiebres nuevos*

## 3. Dinámica del proceso

## 4. Diagnóstico

## 5. ¿A qué nos comprometemos?

## 6. Conclusión



## 1. Introducción

### 1.1 ¿Por qué esta tesina?

Durante el entrenamiento pudimos conocer y desarrollar las habilidades para el liderazgo, las cuales nos llevaron a elegir el desafío de preparar esta tesina y, desde las líderes que estamos siendo, nos generaron el compromiso de trabajar sobre lo que, a nuestro juicio, nos está faltando para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo.

### ¿Para qué esta tesina?

*Visión:* buscamos detectar y fundamentar qué nos está faltando, desde las líderes que estamos siendo para mejorar nuestro rendimiento como equipo y como profesionales y para transformar este análisis en un instrumento para enrolar a nuestros pares.

*Misión:* Relevar nuestras actitudes, actividades, relaciones y roles, así como nuestro contexto; detectar oportunidades de mejora en nuestro “estar siendo”; analizarlas y estudiarlas en profundidad; y, en virtud de esto, diseñar planes de acción eficaces y productivos.

### Aliados estratégicos y tácticos

Desde el enfoque que elegimos darle a nuestro trabajo nos reconocemos mutuamente como aliadas estratégicas, ya que nuestro compromiso nace en esta tesis pero nos proponemos que la trascienda. Por su parte buscamos construir con nuestros entrenadores una alianza táctica que nos nutrirá como líderes y enriquecerá nuestro trabajo.

## 1.2 Metodología a utilizar

Nuestra idea es comenzar el desarrollo del trabajo a partir de la siguiente metodología:

---



1. Charlas de reflexión semanales: como el foco de nuestra tesis está puesto en nosotras como líderes, el primer paso es definir nuestra escalera de inferencia y a partir de ella generar una base sólida sobre la cual se construirá nuestro trabajo. Como dice el texto de MetaManagement 2, Capítulo 12 “Una escalera de inferencia tiene cuatro niveles:
  - a. Datos objetivos de la realidad: representan las observaciones o hechos inmediatamente verificables para cualquier observador.
  - b. Interpretaciones: cuadro de situación subjetivo que uno arma a partir de lo que observa, supone e infiere. En este nivel, se esboza una explicación sobre lo que está ocurriendo, sus causas y sus posibles consecuencias.
  - c. Juicios: opiniones que tenemos sobre lo que pasa, o interpretamos que pasa. Estas opiniones surgen de la comparación de nuestra interpretación con valores y parámetros.
  - d. Conclusiones y decisiones: dada la interpretación de la situación y los juicios que hacemos sobre ella, tomamos decisiones. Evaluamos posibles estrategias, proyectando su efecto sobre la situación actual y eligiendo aquella que mas se acerque a la situación deseada.

Las observaciones no son el suelo, sino el primer escalón. Esto puede resultar sorprendente ya que uno cree que lo que observa es la realidad objetiva. Es cierto que las observaciones son datos comprobables por cualquier otro miembro de nuestra comunidad bio-lingüística, pero eso sólo hace que las observaciones sean parte de la (realidad), o realidad común intersubjetiva; no las califica como parte de la realidad en sí. La diferencia entre la realidad en sí y la (realidad) experimentada por las personas es significativa. Aún cuando alguien pueda exponer un argumento bien fundado, el sustento último no es la realidad objetiva sino la (realidad) experimentada, la limitada versión de la realidad que percibe en ese momento. Por debajo de las observaciones hay por lo menos cinco filtros que transforma la realidad en la (realidad): la biología, la cultura, el lenguaje, la historia personal y la capacidad limitada para prestar atención.

[...]



Distintas personas tienen distintos modelos mentales formados a lo largo de su vida por distintas experiencias. En muchas conversaciones, por lo tanto, es posible que cada interlocutor suba por “su” escalera de inferencias, llegando a conclusiones y decisiones totalmente diferentes de las de los demás. Todos se enfrentan a la misma realidad, pero cada uno construye su propia (realidad) seleccionando preconscientemente a qué prestar atención y a qué no, como interpretar los datos, qué parámetros utilizar para formarse opiniones, qué estrategias de acción considerar y qué objetivos perseguir. Si los interlocutores necesitan actuar coordinadamente y no saben conversar con efectividad, rápidamente cada uno se encontrará proponiendo acciones que les parecerán irracionales a los demás.”

Creemos que esto es esencial dado que somos observadoras diferentes, con modelos mentales y experiencias distintas, y como buscamos producir un cambio en las líderes que estamos siendo, queremos abrir entre nosotras conversaciones para la reflexión. Para ello, elegimos no subirnos a “nuestras” escaleras personales, sino compartir los datos de los que partimos para construir juntas una escalera común y de esta manera, comprometernos mutuamente en participar en el desarrollo efectivo del liderazgo de cada una.

2. Desarrollar una encuesta dirigida a nuestro equipo, que nos permita recopilar datos fundamentados sobre las actitudes, relaciones y roles que tenemos como sector y así ampliar las observadoras que estamos siendo. El fin último de esta encuesta será validar los quiebres reconocidos por nosotras y detectar aquellos que no estamos viendo. El libro “Ontología del Lenguaje” Cap. VI presenta a un quiebre de la siguiente manera:

“Un quiebre es una interrupción en el fluir transparente de la vida. El quiebre involucra un juicio de que aquello que acontece, sea ello lo que sea, no cumple con lo que esperábamos que aconteciera. Llamamos transparencia a la actividad no reflexiva, no pensante, no deliberativa y la acción con umbral mínimo de conciencia. Cuando nos encontramos en este estado, en la transparencia del fluir de la vida, no estamos



pensando en lo que hacemos, no seguimos los supuestos ofrecidos por la interpretación de la acción racional.”

“Todo quiebre, por lo tanto, modifica el espacio de lo posible y transforma nuestro juicio sobre lo que nos cabe esperar. Esta transformación puede tomar dos direcciones. En algunas ocasiones, los quiebres restringirán lo que es posible. Lo vivimos como un quiebre negativo. Sin embargo, la transparencia se quiebra también porque algo sucede que expande nuestras posibilidades. Ello nos permite hablar de quiebres positivos”

En virtud de lo expresado en este último párrafo, si bien reconocemos la existencia de quiebres positivos y negativos, elegimos enfocar nuestro trabajo hacia los quiebres negativos porque sentimos que esto es más poderoso para producir un cambio en nuestro liderazgo.

Nos parece relevante mencionar la distinción que existe entre un problema y un quiebre que encontramos en el Libro “Ontología del Lenguaje” ya que nos disparó la conversación de que el término “quiebre” nos resulta más poderoso para el objetivo de nuestro trabajo.

“Por qué hablamos de quiebres y no decimos problemas?. Una de las ventajas de la distinción de quiebres, es que nos permite reconocer que ellos pueden ser tanto positivos como negativos. El término problema suele asumir una carga negativa. Sin embargo, la razón principal para optar por la distinción de quiebre se refiere a que hacemos explícito y enfatizamos el reconocimiento de que éste habita en el juicio de un observador. Cuando hablamos de problemas, en cambio, normalmente suponemos que ellos existen por sí mismos, independientemente del observador.”

Para lograr una mayor efectividad en nuestra encuesta, nos hace sentido al respecto diseñar un Chek-in formulándonos las preguntas que el Libro MetaManagement 2 en su capítulo 8 sugiere:

1. ¿Qué circunstancias hacen relevante (para mí y para el equipo) esta encuesta?
2. ¿Qué resultado(s) quiero obtener de la misma? ¿Por qué son estos resultados importantes para mí (para nosotros)?



### 3. ¿Tengo otra información significativa (profesional o personal) para compartir?

Adicionalmente para darle aún mayor sentido a este diseño, agregaríamos la siguiente pregunta:

- ¿Ante el surgimiento de un nuevo quiebre, quién es la persona más eficaz para ayudarnos a ampliar nuestro observador? ¿Por qué?

Por su lado también tomaremos las preguntas que sugiere el mismo texto respecto al Check-out:

1. ¿Qué tareas me he comprometido a hacer y para cuándo?
2. ¿Ha quedado sin tratar algún tema importante para mí?
3. ¿Cuál es mi reflexión final sobre la actividad (en cuanto a la tarea, a la relación entre las personas y a mi estado de ánimo)?

En esta etapa también queremos agregar la siguiente pregunta adicional:

- ¿Qué opiniones o conversaciones surgidas de la encuesta tomaremos como verdaderas en forma consensuada? Sentimos necesidad de hacernos esta pregunta, ya que si una opinión no es verdadera para ambas creemos que nos llevará a un nuevo quiebre.

### 1.3 Contexto de la empresa

Consideramos importante mencionar algunos aspectos del contexto en el cuál se desarrolla nuestro trabajo.

- Breve reseña de Carrier S.A.

Carrier es una empresa líder en el mundo en aire acondicionado, calefacción y ventilación desde que Willis Carrier estableció las bases para el aire acondicionado moderno en 1902.

Es una de las empresas que forman parte de United Technologies Corporation, una de las 20 empresas más grandes de los EEUU.



En Argentina Carrier logra el liderazgo en el mercado de acondicionadores de aire a partir de la adquisición en 1998 de Surrey, empresa familiar y argentina. Durante los siguientes años la empresa encaró un profundo proceso de profesionalización de sus recursos humanos. Esto se evidencia en la política implementada por la corporación a través de la cuál se cubre la totalidad de los gastos en educación superior de los empleados, cualquiera sea su rango, siendo el objetivo final de la misma tener el personal más capacitado del mundo.

- Ideología central de la empresa

*Visión:* Mejorar la calidad de vida humana creando confort en los ambientes donde la misma se desarrolla

*Valores:*

1. Desarrollo de nuestros negocios en el marco de la ética.
2. Respeto y desarrollo de los empleados.
3. Respeto por el medio ambiente, la salud y la seguridad.
4. Liderazgo y confiabilidad de marca.
5. Preservación y enriquecimiento de nuestra trayectoria.

*A largo plazo queremos...*

Ser un líder dominante en cada uno de los segmentos del mercado en los que participemos.

### 1.4 Contexto del área

Consideramos importante mencionar algunos aspectos del contexto tanto de la empresa como del sector en el cuál se desarrolla nuestro trabajo, dado que creemos que nuestros comportamientos, relaciones y roles están influenciados por el mismo.

- Perfil de nuestro equipo de trabajo

El sector al que pertenecemos, Contaduría, está integrado por 7 profesionales en ciencias económicas, con un promedio de edad de 26 años y 4 años de antigüedad en la



## Tesina de Liderazgo

¿Qué nos está faltando desde las líderes que estamos siendo para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo?

---



compañía. Las personas que pertenecemos a este sector coincidimos principalmente en la búsqueda permanente de un desarrollo profesional y personal. La mayoría de nosotros continuó su formación académica en estudios de postgrado y experimentamos un crecimiento en lo personal, que trasladamos a nuestro trabajo diario. Dado este perfil se disparó en nosotras el interrogante de: ¿Qué nos está faltando como equipo para mejorar nuestro rendimiento?

Posteriormente, desde las líderes que estamos siendo, elegimos hacernos 100% responsables de este proceso, dado que nos hace mayor sentido y como consecuencia nos reformulamos esta pregunta : **¿Qué nos está faltando, desde las líderes que estamos siendo para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo?**



## 2. Quiebres posibles

### 2.1 Quiebres conocidos

Como resultado de las charlas de reflexión semanal, al analizar nuestras relaciones, actitudes, reacciones y roles, detectamos lo que, según nuestro punto de vista, constituye nuestros quiebres como equipo de trabajo.

Reconocemos que pueden existir otros quiebres, que hasta el momento no son vistos por ninguna de nosotras, dado que somos observadoras limitadas y captamos sólo una parte de la realidad, “nuestra realidad”. Sin embargo, elegimos en principio enfocarnos en los que sí estamos viendo, y que denominaremos de ahora en más “conocidos”, ya que si del análisis de la situación se nos dispararon estos quiebres y no otros, consideramos que aquellos son los más relevantes para nosotras.

#### 2.1.1 Visión, motivación y auto-motivación

##### *¿Qué es la visión?*

Al investigar el tema nos encontramos con distintas definiciones respecto de la visión, que si bien presentan características en común, no son iguales. Con lo cual, nos pareció poderoso hacer mención a alguna de ellas y elegir cuál es la que nos hace más sentido y, como consecuencia, la que declaramos “verdadera”<sup>1</sup>.

Según Warren Bennis, en su libro “Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz”, visión es una premonición de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, y ese futuro, en ciertos aspectos importantes, es mejor que la situación actual. La visión es un blanco que atrae.

---

<sup>1</sup> Queremos hacer una aclaración sobre el significado que le dimos a la palabra “verdadera” en todo el contenido de esta tesina, ya que consideramos que fue un término mal utilizado y que puede brindarse a malas interpretaciones. Esta palabra fue utilizada como sinónimo de “válida” para nosotras.



Según John Kotter, en su obra “El líder del cambio”, visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro.

Elegimos como “verdadera” esta última definición, por el contexto de nuestro trabajo, ya que es la que más sentido nos hace al involucrar a las personas dándole un motivo para alcanzar la visión.

Sentimos que ésta es una de las más grandes falencias en nuestro ámbito de trabajo, dado que no existe una visión de equipo que alinee las visiones profesionales y personales de cada uno de nosotros. Esto se evidencia en el día a día, ya que se trabaja con gran compromiso y responsabilidad profesional, pero a nuestro criterio, esto viene dado por la visión personal. Al leer las barreras del aprendizaje que postula Peter Senge en La Quinta Disciplina, creemos que “Yo soy mi puesto” es el mejor reflejo de lo que nos está pasando...

“...La mayoría se ven dentro de un “sistema” sobre el cual no ejercen ninguna influencia. “Hacen su trabajo”, cumplen con su horario y tratan de apañárselas ante esas fuerzas que están fuera de su control. En consecuencia, ven sus responsabilidades como limitadas por el puesto que ocupan.

Cuando las personas de una organización se concentran únicamente en su puesto, no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes. Más aún, cuando los resultados son decepcionantes, resulta difícil saber por qué. Sólo se puede suponer que “alguien cometió una falla”...”

Vivimos la falta de una visión como un quiebre relevante para el funcionamiento eficiente de nuestro equipo de trabajo y consideramos que la declaración de la misma mejoraría nuestro rendimiento por los siguientes puntos:

- Simplificaría la toma de decisiones. En muchas oportunidades observamos que consumimos demasiado tiempo y recursos para decidir qué camino seguir en una determinada situación, frente a varias alternativas. Si existiera una visión de hacia donde vamos, muchos de estos debates no se iniciaría dado que la única



pregunta posible sería “¿se ajusta esto a nuestra visión?”. Si se tiene claridad en cuanto a la dirección, es factible que desaparezca la dificultad al tomar decisiones.

- Motivaría a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada, incluso postergando sus intereses personales de corto plazo. La visión debería ser compartida por todos, entendemos que esto es así cuando la visión individual de cada miembro se encuentra alineada con aquella visión y se ha definido en forma consensuada.

Al charlar sobre este tema ambas coincidimos que un ejemplo claro de lo dicho anteriormente en nuestro ámbito laboral se dio cuando hace unos meses atrás nos encontramos frente a una minuciosa auditoría interna enviada por la Corporación, que se realiza anualmente en sólo dos operaciones en el mundo, y este año Argentina fue una de las elegidas. Enfrentamos una etapa de excesiva sobrecarga de trabajo, bajo un profundo grado de presión, lo que nos llevó a postergar fines de semanas enteros, vacaciones, feriados, es decir, nuestros “intereses personales”. Fue una etapa muy difícil, con muchos roces y fricciones entre nosotros mismos y generando un mal ambiente de trabajo. Si bien existía un vínculo que hizo que todos trabajemos en una misma dirección, ya que finalmente el resultado de la auditoría fue satisfactorio, creemos que este vínculo estaba dado por las visiones individuales de cada uno de nosotros (cuidar nuestro trabajo, ser reconocidos individualmente, etc). Hoy, analizando nuevamente esta situación, entendemos que esto hubiera sido muy diferente de haber tenido definida una visión de equipo, y se habrían postergado aquellos intereses personales con una actitud proactiva, motivados por la idea de alcanzar la visión compartida por el equipo.

- Contribuiría a coordinar acciones de diferentes personas en forma rápida y eficiente. Permite trabajar con cierto grado de autonomía, motiva a los empleados ya que tienen un cierto margen para tomar decisiones y evita continuas confirmaciones con el jefe.



Respecto a esto hemos encontrado material interesante para compartir en “Las 1001 formas de motivar” de Bob Nelson. “...Facultar a los empleados, darles responsabilidad y autoridad para hacer las cosas a su manera, puede desencadenar una gran oleada de energía en los trabajadores. Los empleados quieren sentir que son miembros de confianza y valor para la organización. Cuando se les da independencia y autonomía, no sólo sus supervisores pueden concentrarse en otros asuntos, sino que además los empleados pueden tomar mejores decisiones, por lo cual, generalmente, se sienten mucho más contentos en el trabajo.

Nada motiva más rápida o plenamente a una persona que el respaldo a su iniciativa personal o los riesgos que corre para proporcionar mejores servicios o productos a un cliente. Los hombres de negocios inteligentes saben que les conviene facultar a sus trabajadores aunque cometan algún que otro error en el proceso. No nos podemos limitar a hablar de facultar: ¡A los empleados hay que darles independencia y autonomía de verdad!...”

Encontramos en este punto un buen ejemplo de la función de la visión como coordinadora de acciones y nuevamente reconocemos que la falta de una visión en nuestro ámbito laboral no nos permite desarrollar aquella autonomía e independencia. Muy por el contrario, sentimos la necesidad de buscar la validación continua de nuestras acciones por parte de nuestros superiores. Al no saber “hacia donde vamos”, nos cuesta comprender qué se espera exactamente de nosotros. Dado el perfil profesional de nuestra área, esta situación resulta desmotivante ya que no permite llevar a la práctica nuestro propio criterio profesional.

- Abriría la puerta a un pensamiento sistémico, dado que la visión compartida permite trascender el rol de cada uno, valorando el proceso en su conjunto. Claramente, sin una visión en común resultaría imposible alcanzar un pensamiento sistémico ya que si no tenemos definida nuestra dirección, menos entenderemos cómo hacer funcionar “nuestro sistema”.



- Ayudaría a tomar cualquier situación de cambio como una oportunidad de mejora más que como un problema.

Según Fredy Kofman en MetaManagement: “Si queremos entender el desarrollo del cambio, debemos prestar mayor atención a nuestras poderosas “inclinaciones” a no cambiar. Esta atención nos puede ayudar a descubrir dentro de nosotros la fuerza de un oculto sistema inmunológico, el proceso dinámico mediante el cual tendemos a prevenir el cambio, mediante el cual fabricamos continuamente los antígenos del cambio. Si podemos destrabar este sistema, liberamos nuevas energías en apoyo de nuevas formas de ver y de ser.”

El tema del cambio, nos pareció muy poderoso y nos generó un montón de interrogantes a analizar, por eso elegimos hacer un desarrollo más profundo sobre el tema.

### *Diversas formas de manifestar la resistencia al cambio*

Consideramos que la reacción normal ante cualquier cambio es la resistencia, que se puede manifestar de diversas formas:

1. Simplemente con una negativa al cambio, diciendo NO al cambio.
2. Buscando “argumentos” de por qué no va a funcionar el cambio.
3. Si esos “argumentos” no sirvieron para evitar el cambio, implementarlo lenta y torpemente, demostrando que los resultados del mismo no son los esperados.
4. Haciendo únicamente lo justo y necesario, y dejando lo demás como estaba.
5. Tomando el cambio como algo que “se debe hacer”, pero sin entusiasmo e iniciativa.

### *¿Cómo tratar la resistencia?*

Reconocemos que la resistencia al cambio es una reacción natural e instintiva del ser humano, y que por lo tanto, no es posible eliminarla completamente. Sin embargo,



creemos que podemos llevar adelante acciones para reducirla. Simplemente pararnos frente al cambio y contestar estas preguntas:

- ♦ ¿Por qué NO al cambio?
- ♦ ¿Qué extrañaríamos de la actual forma en que trabajamos?
- ♦ ¿Pensamos que la nueva forma de trabajo puede involucrar los aspectos que nos hacen sentido de nuestra actual tarea?
- ♦ ¿Vemos que la nueva forma de trabajar nos permitirá eliminar aspectos malos de la antigua?
- ♦ ¿Nos sentimos parte del cambio?
- ♦ ¿A qué le tenemos miedo?
- ♦ ¿Cuáles creemos que serán los beneficios del cambio?

Nuevamente podemos decir que el conocer y compartir el motivo del cambio (visión), reduce nuestra resistencia a ellos, ya que entendemos por qué y para qué el cambio. Dejamos de verlos como una amenaza para pasar a verlos como una oportunidad.

### *Cambio impuesto y cambio elegido*

Al investigar sobre este tema, encontramos en el libro “Marcando las diferencias” de Di Kamp, una distinción que nos hizo sentido:

“Hay diferencias significativas entre los cambios que nos imponen y los que elegimos nosotros. A todos nos gustaría realizar únicamente aquellos cambios que elegimos porque son los que sabemos controlar; sin embargo, ninguno de nosotros tiene el privilegio de poder hacerlo. Por mucho que controlemos la mayoría de los cambios en nuestras vidas, todos estamos afectados por los cambios globales y para muchos de nosotros el entorno laboral incluye la imposición de gran cantidad de cambios.

Es importante reconocer que necesitamos tener una cierta sensación de control sobre las situaciones de cambio, lo que implica convertirnos en “agentes de cambio”, no sólo reaccionar ante los cambios sino ser activos en esas situaciones.

## Tesina de Liderazgo

¿Qué nos está faltando desde las líderes que estamos siendo para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo?

---



Al convertirnos en agentes activos del cambio estaremos trabajando con aquello que está ocurriendo en el mundo, en lugar de resistiéndonos a ello. Además, es más cómodo “ir con la corriente” que luchar contra ella. Compare los sentimientos que tiene cuando intenta resistirse al cambio y lo que siente cuando toma parte activa en él. Es inevitable que haya cambios, cambios constantes. Es cosa nuestra el decidir cómo tratar con ellos para sentirnos a gusto.

Cuando empezamos a considerar el cambio más como algo excitante que como algo terrible, podremos controlar en cierta manera nuestro destino y decidir utilizar el cambio constante para nuestro propio provecho.”

Elegimos hacer referencia en nuestro trabajo a este texto, dado que consideramos que se trata de un concepto muy poderoso y que ayudó a ampliar las observadoras que estamos siendo. Nos mostró otra forma de pararnos frente al cambio que no estábamos viendo: disfrutar del cambio, constante e inevitable, y no vivirlo como algo terrible.

### *Concluimos de la visión...*

El resultado de todo este análisis e investigación respecto de la visión, y de la falta de la misma en nuestro equipo, es que hemos comprendido profundamente la verdadera relevancia de tener una dirección y un sentido para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo. Esto nos dispara la necesidad de tomar acción y de llevar nuestro liderazgo a la práctica, proponiéndonos abrir una conversación para la reflexión con nuestros pares y superiores, y de esta forma, enrolarlos para trabajar en la definición y diseño de nuestra visión compartida.

### *¿Qué es la motivación y la auto-motivación?*

Al igual que con la visión, quisimos iniciar nuestro análisis respecto de la motivación y auto-motivación buscando distintas definiciones y eligiendo como “verdadera” aquella que nos haga más sentido.

Así encontramos en el libro “Liderazgo y gestión de personal” del autor Luis del Prado, que:

---





“Estar motivado significa tener una representación anticipada de la meta, la cual arrastra a la acción. Es un acto intencional de inclinarse o dirigirse hacia algo, en el que interviene un factor importante: la decisión.”

Por su lado, Fredy Kofman en “MetaManagement” hace una distinción entre motivación extrínseca e intrínseca:

“La motivación extrínseca opera en base a los premios y castigos del entorno. La motivación intrínseca opera en base a los valores y compromisos personales del individuo. Aunque la motivación extrínseca parece más expeditiva, la única motivación que genera resultados de alta calidad es la intrínseca.”

De lo dicho anteriormente, entendemos a la motivación extrínseca como la motivación propiamente dicha; y a la motivación intrínseca como la auto-motivación a la que hacemos referencia.

Sinceramente, no encontramos en las definiciones anteriores nuestro verdadero significado de la motivación y auto-motivación, con lo cual seguimos investigando al respecto hasta encontrar aquella definición que resultó realmente poderosa desde el liderazgo.

Según Di Kamp en su obra “Marcando las diferencias” habla de la motivación:

“El término motivación está equivocado, porque en realidad no podemos motivar a los demás. La motivación es siempre auto-motivación. Es el propio individuo el que decide ponerse en acción, y esta decisión la toma cuando existen factores motivadores como para hacer que esa acción valga la pena.”

Elegimos esta definición ya que es la que concuerda con la premisa sobre la que basamos este trabajo, es decir, hacernos 100% responsables del proceso. Es por ello que la consideramos realmente poderosa porque nos hace responsables de nuestra propia motivación. Con lo cual, nuestro significado de motivación en adelante siempre será el de auto-motivación.

En virtud a la definición elegida, cuando existen estos factores motivadores, está abierto el juego para que la motivación aparezca, el desafío está en elegir ese camino.



Los factores que a nuestro criterio son esenciales para generar esta “auto-motivación” son:

1. **Ambiente de respeto.** Es uno de los puntos más importantes y consiste, entre otras cosas, en tratar en forma equitativa a todos los integrantes del equipo, sin perder de vista las individualidades propias de cada uno. Por otro lado, aunque parezca un detalle menor, otro aspecto incluido dentro del ambiente de respeto, sería saludar cordialmente, usar palabras tan simples como “gracias” o “por favor” y valorar el aporte de cada uno en el resultado final, por más pequeño que sea. El respeto hace que nos sintamos valorados e importantes para la organización a la que pertenecemos.

Partimos de este concepto que entendemos muy básico, pero que consideramos sumamente importante. Sentimos que en nuestro ámbito de trabajo existe un verdadero ambiente de respeto entre todo el grupo, por lo tanto consideramos que no es un factor sobre el cual tenemos que trabajar.

2. **Reconocimiento.** Creemos que existen básicamente dos tipos de reconocimientos: económicos y no económicos. Elegimos enfocarnos en los que definimos como no económicos, porque consideramos que son los menos vistos, y desde nuestro punto de vista, los más poderosos. Dentro de éstos incluimos aspectos tan sencillos como: dar las gracias por el esfuerzo realizado, destacar el desarrollo personal y grupal, felicitar por el trabajo bien hecho, valorar el tiempo dedicado, entre otros.

Consideramos que este factor motivador se encuentra ampliamente desarrollado en la organización a la que pertenecemos. Un episodio que se nos disparó al charlar sobre este tema fue el reconocimiento recibido ante la aprobación de la anteriormente mencionada auditoría corporativa. Nuestro superior nos organizó un almuerzo con el objetivo de festejar el logro obtenido y adicionalmente, envió una felicitación por mail a toda la empresa, destacando particularmente el trabajo realizado por nuestro sector.

Queda demostrado que existen otros medios motivadores más allá de las recompensas económicas.



3. **Responsabilidad.** Consideramos que este factor es altamente importante ya que para motivarse uno necesita sentir que su potencial está siendo reconocido y esto ocurre cuando se nos confían nuevas responsabilidades. Para que esto motive, aquellas deberían vincularse o bien con una capacidad personal o bien con el plan de desarrollo profesional de cada uno. Podemos ejemplificar lo que estamos diciendo de la siguiente manera: Si mi superior me asigna como función atender sus llamadas telefónicas, si bien me confía una nueva responsabilidad, ésta no me motiva en lo más mínimo ya que la misma no contribuye al logro de mi visión profesional.

Aplicando este concepto a nuestro ámbito de trabajo, observamos que si bien se nos confían nuevas responsabilidades, aún así éstas no llegan a motivarnos. Con lo cual nuestra gran pregunta es: ¿Por qué?

Al charlar sobre esta aparente contradicción dada entre la responsabilidad entendida como factor motivador y lo que nos pasa realmente, nos pareció prudente replantearnos qué abarca el concepto de responsabilidad para nosotras. Responsabilidad es no sólo que nos confíen una nueva tarea, sino también, y mucho más importante, otorgar la suficiente libertad y autonomía en lo que a ella concierne. Una nueva responsabilidad, desde nuestro punto de vista, debe ir de la mano con la autoridad necesaria para llevarla a cabo. Esta es, a nuestro criterio, la diferencia entre supervisar el resultado final e interferir constantemente durante el proceso.

Sin embargo, somos conscientes de que, en principio, cada uno es responsable de ganarse la confianza de los demás, a través de nuestras actitudes y predisposición para responder a los pedidos que se nos realizan. Esto sería: si al recibir una nueva responsabilidad mi reacción es negativa, como si la considerara un trabajo extra, ajeno a mi función actual; en vez de vivirla como una oportunidad y un desafío; probablemente, esta actitud no provocará la confianza necesaria para ser considerada en una próxima oportunidad. Si bien estamos convencidas de que tenemos hacernos responsables 100% de generar esta confianza, sabemos que existe la posibilidad de encontrarnos con un contexto adverso, donde las personas con facultad para otorgar esa responsabilidad y autoridad, no lo hacen producto de inseguridades propias, miedos, falta de experiencia, etc.



**4. Desarrollo profesional y perspectivas de futuro.** Consideramos que éste es otro factor motivador, sumamente importante, dado que cualquier profesional desde el inicio de su carrera seguramente tendrá como objetivo lograr un crecimiento en lo laboral que lo enriquezca profesionalmente. Es por eso que es tan motivador tener un claro planeamiento de carrera por delante y saber que si uno cumple con el nivel de rendimiento requerido automáticamente logrará el desarrollo profesional deseado acorde con su formación académica.

Este punto representa la mayor falencia dentro de la compañía en la que nos desempeñamos, y especialmente dentro de nuestro sector, debido a diferentes razones que en conjunto impiden generar expectativas de futuro superiores que motiven a los empleados. Algunas de estas razones son:

- ♦ La estructura chata de la empresa, lo que refleja las escasas oportunidades de crecimiento dentro de la misma.
- ♦ La sobre calificación de su personal, producto de poseer un programa educativo que cubre los gastos en carreras de grado y pos grado de todos los empleados. Dentro de la misma organización este programa no permite generar individualidades dado que todos tienen acceso a una capacitación superior.
- ♦ Se trata de una empresa donde los hombres han tenido mayores posibilidades de alcanzar un cargo jerárquico.
- ♦ En la mayoría de las oportunidades en las que se presentaron posibilidades de promociones individuales, estos cargos fueron cubiertos por personas externas a la compañía o a través de una redistribución del personal jerárquico, limitando aún más la perspectiva de crecimiento.

Consideramos que los factores anteriormente desarrollados son sumamente importantes. Algunos de ellos se hallan altamente desarrollados en la organización a la que pertenecemos y otros menos. Sin embargo, creemos que, dado el marco de nuestro trabajo, es mucho más poderoso trabajar sobre el concepto de elegir a la motivación como actitud, haciéndonos 100% responsables del proceso.

---



### 2.2 Quiebres nuevos

Tal como expusimos anteriormente, reconocemos que, como observadoras limitadas que somos, únicamente vemos una parte de la realidad, “nuestra realidad”. Es por eso que nos planteamos el desafío de aumentar nuestra efectividad, desde las líderes que estamos siendo, buscando un tercer observador. Dado que nuestro trabajo está focalizado en lo que nos está faltando en el equipo, elegimos como tercer observador a nuestro grupo de trabajo, porque consideramos que el aporte que cada uno de ellos pueda darnos será el más poderoso.

Una vez definido este objetivo, se nos presentó el siguiente quiebre: “¿Cómo lo llevamos a la práctica?”. Durante nuestras habituales charlas de reflexión surgieron algunas ideas al respecto. En un primer momento, y como definimos previamente en la metodología a utilizar, pensamos en una encuesta personal y escrita o tal vez realizar entrevistas individuales. Pero a esta altura del desarrollo del trabajo sentimos que ninguna de estas opciones nos hace sentido completamente. Analizando las alternativas sentimos que la encuesta personal y escrita, puede ser percibida como fría y distante. Consideramos que además puede limitar la participación de los encuestados simplemente a contestar algunas preguntas que tal vez ni siquiera sean comprendidas o puedan resultar fuera de contexto, lo que no cumpliría el objetivo final de esta encuesta. Por su parte, las entrevistas individuales, si bien nos permiten ubicar a cada uno de los entrevistados dentro del contexto de nuestro trabajo y transmitirles cuál es el objetivo del mismo, también las descartamos porque creemos que el entrevistado puede no sentirse cómodo y libre para exteriorizar lo que realmente está viendo; sumado a que este tipo de entrevistas, para que realmente sean efectivas, merecen dedicarle un tiempo considerable, lo cual sentimos que podría transformarse en un futuro quiebre para nosotras. Por tal motivo, elegimos cambiar la metodología del trabajo definida por nosotras en la introducción, ya que sentimos que nuestro verdadero compromiso está dado con ampliar las observadoras que estamos siendo más que con cumplir con una estructura predeterminada.



Del análisis anterior coincidimos en que definitivamente la mejor opción es realizar alguna actividad en grupo, ya que creemos que esto nos daría el feedback que estamos buscando. En este punto nos encontramos con un nuevo quiebre: “¿Cómo lo hacemos?”. Si bien surgieron algunas ideas, ninguna de éstas nos gustó. Como estaba próximo un nuevo Coaching de proyectos, elegimos consultarlo con nuestro entrenador. En el mismo, charlando sobre este quiebre y evaluando las alternativas que surgieron, definimos que, a nuestro criterio, lo que maximizaría la efectividad de la encuesta, sería organizar una especie de focus group o grupo de opinión, en donde informalmente invitaríamos a nuestro equipo a compartir un almuerzo en el cual charlaríamos sobre cómo nos vemos.

¿Por qué un almuerzo?. Nos pareció original hacer este tipo de reunión en un tiempo libre porque sentimos que invitarlos a compartir un almuerzo es una forma de agasajarlos y de enlazarlos. También creemos importante aislarnos del ambiente de trabajo y realizarlo informalmente para lograr un mayor grado de distensión de los participantes.

Si bien estamos interesadas en captar la opinión de todos los integrantes de nuestro equipo, creemos que para maximizar nuestra comodidad, es más efectivo entrevistar a nuestros pares en forma separada sin incluir en esta oportunidad a nuestro superior. Esta elección la tomamos incluso teniendo una excelente relación de confianza con nuestro jefe porque consideramos que nos brindará un mayor grado de libertad para expresarnos.

¿Por qué nos decidimos por esta opción? Elegimos esta alternativa ya que encontramos en ella las siguientes ventajas:

- ◆ Permitiría explicar al equipo en conjunto, el por qué y para qué de la charla y el objetivo final del trabajo.
- ◆ Generaríamos una sinergia de opiniones ya que la actitud de alguno de opinar y participar de la charla, posiblemente contagie al resto.

## Tesina de Liderazgo

¿Qué nos está faltando desde las líderes que estamos siendo para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo?

---



- ♦ Al compartir y escuchar las opiniones de cada uno, se sentarían las bases para abrir una conversación para la reflexión que enriquecería más la charla.
- ♦ Creemos que esta reunión podría transformarse en un verdadero disparador para generar acciones futuras individuales. Una de las ventajas que consideramos tener, es que parte del equipo recibió un entrenamiento similar al nuestro en Liderazgo.
- ♦ Al ser un grupo no muy numeroso (somos 7 integrantes) sería posible y viable llevar adelante efectivamente una reunión de este tipo.
- ♦ Daría la posibilidad conjunta de que cada uno amplíe el observador que está siendo y, a partir de esto, enlazarlos para abrir una conversación para la acción.

¿Qué esperamos? En el caso de la charla con nuestros pares confiamos encontrar distintas opiniones y puntos de vista basadas, a nuestro entender, principalmente en el tiempo que llevamos trabajando en la empresa, en los valores individuales, en experiencias pasadas, expectativas de desarrollo profesional, entre otros. Un caso que nos generó un dilema respecto de la reunión es la decisión de hacer partícipe de la misma a uno de nuestros compañeros que ingresó hace apenas un mes. En un principio pensamos que lo estaríamos comprometiendo a participar de una reunión en la cuál no se sentiría cómodo por desconocer “la realidad” del equipo y por eso pensamos que no sería conveniente invitarlo. Sin embargo después de analizarlo con mayor profundidad, y teniendo en cuenta que nuestro objetivo es ampliar las observadoras que estamos siendo, entendimos que su aporte también puede ser valioso, incluso más que el de cualquiera de nosotros que llevamos más tiempo trabajando en la empresa, ya que su opinión será más objetiva y se basará en su primera impresión y lo que pudo observar hasta el momento.

¿Cómo lo implementamos? Nuestra idea es estructurar la reunión de la siguiente forma:



- ♦ Introducción: En un principio explicaremos el objetivo y contenido de nuestra tesina y el por qué y para qué de esta reunión. Creemos que esta etapa es fundamental para ubicar a los participantes dentro del contexto de nuestro trabajo y de esta forma que todos comprendamos hacia donde apuntamos.
- ♦ Desarrollo: Queremos comenzar la reunión simplemente con la pregunta que abarca la totalidad de nuestro trabajo, y que es: ¿Qué nos está faltando como equipo? La idea es dar un amplio espacio para que den sus opiniones y puedan expresarse sin ningún tipo de condicionamiento.  
Adicionalmente, para generar disparadores y orientar la charla hacia los puntos que estamos buscando, desarrollamos las siguientes preguntas:
  - ¿Qué interpretación les disparan los siguientes conceptos: Visión, Motivación y Auto-motivación?
  - ¿En virtud de todo lo que dijimos que nos falta, qué piensan que podemos hacer para producir un cambio?
  - ¿Cuando planteamos que se presentan problemas, vemos sólo problemas o también oportunidades?
  - ¿Nos sentimos parte del problema? ¿Nos vemos parte de la solución?
  - ¿En base a lo que definimos que nos falta, quién creen que es responsable?
  - ¿Cómo nos relacionamos con el concepto de responsabilidad? ¿Es un tema de obligación o de elección?
- ♦ Cierre: Finalizaremos nuestra reunión simplemente con algunas preguntas generales respecto a cómo se sintieron y qué les pareció la charla. Y por último nos resulta poderoso dejar planteado el siguiente disparador. ¿Por qué les hicimos estas preguntas y no otras? ¿Para qué les preguntamos esto? Nuestro objetivo es dejar abierta en ellos la posibilidad de una conversación interna para la reflexión, como medio posible para pasar a la acción.



## Tesina de Liderazgo

¿Qué nos está faltando desde las líderes que estamos siendo para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo?

---



### *La reunión*

La convocatoria a nuestros pares fue realizada para el día viernes 12 de septiembre al mediodía, los esperamos con algo rico para comer y en un ambiente distendido y relajado.

Nuestra mayor inquietud se centraba en la posibilidad de que nuestros compañeros muestren desinterés en el tema planteado y que se sientan obligados a participar. Muy por el contrario, desde la misma convocatoria, nos encontramos con una actitud entusiasta que superó ampliamente nuestras expectativas.

Siguiendo el cronograma que teníamos preparado, rápidamente los introdujimos en el tema de nuestra tesina y posteriormente abrimos una conversación para la reflexión. Desde el mismo momento en que surgió la idea de realizar este grupo de opinión con nuestros compañeros de trabajo con el fin de ampliar las observadoras que estamos siendo, nuestras expectativas se encontraban en torno a obtener nuevos quiebres negativos que nosotras no estamos viendo y que afectan al rendimiento de nuestro equipo de trabajo. Con esta estructura de respuesta, planeamos e iniciamos la reunión. En ningún momento incluimos en nuestras conversaciones otras posibilidades. Sin embargo, para nuestra sorpresa, nos encontramos con que la mayoría de los quiebres que surgieron de la reunión fueron positivos, esto es, en lugar de encontrar nuevas actitudes y comportamientos que afecten negativamente el rendimiento de nuestro equipo de trabajo, detectamos que los quiebres que son conocidos por nosotras eran vistos desde una perspectiva más optimista. Si bien nos sacó de “nuestra caja” y hasta tal vez nos descolocó por un momento, creemos que logramos lo que buscábamos y pudimos ampliar las observadoras que estamos siendo para enriquecer aún más nuestro trabajo.

Algunos de los puntos más importantes que surgieron de la reunión y que creemos que, a los efectos de nuestra tesina, valen la pena compartir son:

- ♦ Visión: en términos generales todos aceptaron tener una visión personal en su vida y reconocieron que no existe una visión conjunta de equipo que haya sido



discutida y definida explícitamente. Sin embargo, coincidieron en que existe una “visión implícita” evidenciada principalmente en actitudes, comportamientos y hechos que en cierta forma se encuentran alineados. Sin necesidad de estar taxativamente expresada hay una “visión” que se contagia de unos a otros. Un comentario que recibimos al respecto fue el realizado por una compañera que ingresó al sector hace ya algunos meses, que al ser muy bien recibida se sintió comprometida a tener la misma actitud con nuevos compañeros. Similarmente, otra opinión que rescatamos es la de nuestro nuevo compañero, nombrado anteriormente, que nos contó lo mucho que lo sorprende la actitud solidaria que hay entre los miembros del equipo, incluso a costa de sus propios intereses. Destacó que observa que todos los miembros del equipo tenemos puesta la camiseta de Finanzas y que todos tiramos para el mismo lado. Comparó esta situación con sus experiencias laborales anteriores en donde no vio este tipo de actitudes y por tal motivo no se sintió impulsado a generarlas. A su entender, estas actitudes surgen de compartir una “visión implícita” de equipo.

Ante estos comentarios, nuestra pregunta fue si entonces consideran importante la definición explícita de una visión comprendida, comprometida y compartida. La respuesta casi unánime que recibimos fue que si bien creen que es importante tener una visión de equipo para saber hacia donde nos dirigimos, consideran que la misma debería evidenciarse a través de actitudes y comportamientos, más que a través de interminables e innecesarios debates.

Nuestra opinión: si bien valoramos y respetamos la opinión de nuestros compañeros, creemos que esta “visión implícita” de alguna manera funciona por el hecho de tener visiones personales similares dada la homogeneidad de nuestros perfiles (edad, profesión, expectativas, entre otros), es por esto que nosotras seguimos considerando que es importante debatirla y definirla, dado que ante un cambio en el contexto, por ejemplo el ingreso de un nuevo integrante con otro perfil, ésta podría no funcionar porque no tiene base que la fundamente.



Por otro lado, coincidimos y vemos que en nuestro sector hay una actitud solidaria y colaborativa con el trabajo del otro. Sin embargo, a nuestro entender, esto no representa más que una buena coordinación de acciones, que no define a nuestra visión de equipo. La visión trasciende a esta coordinación de acciones.

- ♦ Motivación y auto-motivación: en principio, todos coincidimos en que este tema es muy personal y subjetivo y está íntimamente ligado a los objetivos particulares de cada uno. Dependiendo de la forma para priorizar nuestros objetivos, los factores motivadores pueden ser muy diferentes. Algunos de los ejemplos que surgieron en la reunión fueron: ante un objetivo meramente económico, sólo será un factor motivador un aumento de sueldo; por el contrario, ante un objetivo de desarrollo profesional, tal vez el reconocimiento y/o perspectiva de futuro adquieran mayor importancia.

Respecto a nuestro concepto de auto-motivación, todos coincidieron en que uno es responsable de generar su propia motivación pero con ciertos límites. La auto-motivación siempre debe estar acompañada de un feedback externo.

La conversación se dio en torno a qué factores son motivadores y qué factores, por lo contrario, son desmotivadores. En general hubo coincidencia en que los factores que nos motivan son: reconocimiento, salario, relación dentro del grupo, relación con los superiores directos, capacitación académica (carreras de grado y post-grad), respeto por los horarios de trabajo, entre otros. Y entre los factores desmotivadores encontramos: escasas posibilidades de ascensos dentro de la compañía, incertidumbre en el contexto, etc.

Queremos destacar una frase dicha por uno de nuestros compañeros en la reunión que al escucharla nos hizo mucho sentido: “Hay que buscar la motivación complementando tu vida más allá del trabajo”. Se hizo referencia a que todo trabajo, en algún punto, se torna rutinario, y está en uno elegir otras actividades independientes del trabajo que te completen como persona.



Nuestra opinión: a pesar de la subjetividad que reconocemos en este tema, nos sentimos identificadas con lo que se habló en la reunión y creemos que coincide con lo expuesto en esta tesina.

### *¿Qué nos dejó la reunión?*

Luego de la reunión nos enfrentamos a nuestra conversación para la reflexión. La reunión cumplió el objetivo que nos habíamos propuesto, nos ayudó a ampliar las observadoras que estábamos siendo. Sin embargo, lo que notamos es que nos brindaron perspectivas diferentes pero de los mismos temas sobre los que nosotras veníamos trabajando, las cuales nos resultaron sumamente poderosas para esta tesina y nos demostraron que nos encontramos en el camino correcto.

Tal como lo anticipamos en la preparación de nuestra reunión, fue muy importante el aporte brindado por nuestro nuevo compañero, quién con su objetividad nos ayudó a “nivelar la balanza” haciéndonos ver como positivas algunas actitudes que nosotros tenemos ya incorporadas y las vivimos como obvias, es decir, que forman parte de nuestra “transparencia”. Ante ésta circunstancia nos preguntamos: ¿Por qué percibimos “la realidad” tan diferente? La respuesta no es única ni simple, nos llevó un tiempo de análisis y concluimos que, a nuestro entender, es una mezcla de diversos factores:

- ♦ **Experiencia laboral previa:** De los 7 integrantes de nuestro equipo, 6 tenemos una característica en común y es que este es nuestro primer trabajo. Es un punto que creemos que puede llegar a explicar una parte de esta diferencia ya que no tenemos un estándar con que comparar. Si bien tuvimos en cuenta este aspecto, en su momento no le dimos la importancia que merecía porque ningún integrante del equipo contaba con esta experiencia. Con las nuevas incorporaciones se abrió esta posibilidad de análisis.
- ♦ **Antigüedad en la empresa:** Las más grandes diferencias se dan entre la gente recientemente incorporada y los más antiguos. Creemos que estos últimos se encuentran con un mayor conocimiento del entorno, de las oportunidades que



éste brinda y esto limita sus expectativas. Por el contrario los recién llegados comparten nuevos desafío y perspectivas más ambiciosas.

En este punto sentimos que hemos alcanzado algunos de los objetivos que nos propusimos al comenzar nuestra tesina. Comenzamos a generar liderazgo en nosotras a través de ampliar las observadoras que estamos siendo, diseñando conversaciones para la relación, la reflexión y la acción, desarrollando aliados tácticos y estratégicos y por supuesto observando sistemáticamente lo que falta en el equipo.

### *¿Qué nos faltó?*

Sin bien cumplimos nuestro objetivo último de ampliar las observadoras que estamos siendo y nos sentimos satisfechas con el resultado de la reunión, con el efecto que tuvo en nuestros compañeros y su predisposición para la charla, consideramos y reconocemos que nos faltaron ciertas cosas para hacer más efectiva la misma.

En este punto asumimos que nos faltó un mayor grado de preparación para dirigir la reunión, ya que por otros compromisos elegimos dejar pasar dos semanas entre nuestra última charla, en donde diseñamos las preguntas disparadoras y la metodología a utilizar en este encuentro, y la reunión. Sentimos que esto nos desconectó del tema y que no desarrollamos profundamente el check in que habíamos planteado con anterioridad.

Dada nuestra inexperiencia en este tipo de reuniones, sentimos que no supimos ser lo suficientemente efectivas como para disparar en ellos nuevos quiebres. Al utilizar nuestras preguntas disparadoras, sentimos que involuntariamente limitamos el objeto de la conversación a nuestros quiebres conocidos, aunque igualmente notamos que eran importantes para ellos, y no supimos expandir la conversación hacia nuevos temas. Si bien en varias oportunidades y de diferentes formas intentamos abrir la charla hacia nuevos quiebres, tal vez fue tarde dado que la conversación ya estaba instalada en torno a los conceptos de visión, motivación y auto-motivación.

Por otro lado, creemos que no supimos elegir el momento adecuado para nuestra convocatoria. Si bien logramos crear un ambiente distendido y agradable, consideramos que la charla, tal como estaba dada, podría haberse extendido mucho más de una hora y

## Tesina de Liderazgo

¿Qué nos está faltando desde las líderes que estamos siendo para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo?

---



no estuvo a nuestro alcance poder extenderla ya que se trataba de un día de trabajo. Siempre confiamos en encontrar una buena recepción por parte de nuestros pares para esta reunión, pero sentimos afortunadamente que nos superó una actitud tan proactiva e interesada de nuestros compañeros por el tema.

Consideramos poderoso el análisis sobre la forma en que utilizamos esta herramienta porque creemos que estos puntos son los que nos brindaron un verdadero aporte a nuestro aprendizaje, el cual podremos utilizar en futuros encuentros de este tipo.



### 3. Dinámica del proceso

Quisimos incluir esta sección en nuestra tesina final como una forma de transmitir las distintas sensaciones y estados por los que fue transitando nuestro liderazgo.

Como ya lo dijimos en el comienzo de este trabajo, ambas tuvimos la suerte de elegir como materia optativa el entrenamiento en liderazgo, y a partir de él, sentimos el deseo y la enorme responsabilidad de continuar desarrollando las habilidades aprendidas en aquel entrenamiento. Algunos factores adicionales contribuyeron a que nuestra tesina se haga realidad. En primer lugar, el hecho de compartir el mismo ámbito de trabajo y las mismas ganas de aplicar estos nuevos conceptos en nuestro equipo. En segundo lugar, nuestra relación de amistad enriqueció el desarrollo de este trabajo al brindarnos un ambiente de confianza plena y total sinceridad. Por último, en el momento que decidimos desarrollar esta tesina juntas sabíamos que lograríamos una muy buena coordinación de acciones porque más allá de la amistad que nos une ambas conocemos nuestra forma de trabajar.

Si bien teníamos claro que queríamos desarrollar algo aplicable a nuestro equipo de trabajo, no sabíamos qué ni cómo hacerlo. En este punto es donde nos resultó sumamente valiosa la orientación y el enorme aporte que nos brindaron nuestros entrenadores, ellos fueron los que nos ayudaron a plasmar en papel todas nuestras expectativas e ideas desordenadas y que hoy son esta tesina.

Una vez que definimos el sentido de la misma, nuestra primer etapa estuvo centrada en un profundo proceso de análisis e investigación del tema. Nuestras primeras reuniones se basaban principalmente en la lectura de diferentes autores y en la interpretación y reflexión de lo que leíamos. Esto se ve reflejado en las primeras páginas de este documento, en donde nos hizo sentido incluir algunas de las ideas trabajadas como una forma de darle una base conceptual a nuestra tesina y al mismo tiempo poder introducir al lector en la temática.

Paralelamente a este proceso de investigación y análisis, experimentamos inconscientemente un cambio en nuestro estar siendo. Casi sin buscarlo, automáticamente ampliamos las observadoras que estábamos siendo. Ya cada actitud,

## Tesina de Liderazgo

¿Qué nos está faltando desde las líderes que estamos siendo para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo?

---



circunstancia o hecho que ocurriera a nuestro alrededor no formaría parte de nuestra transparencia sino que la advertíamos, la procesábamos e intentábamos buscarle un sentido. De esta forma, elegimos tomar una actitud abierta a la escucha lo que, a nuestro criterio, enriquecería aún más este trabajo.

Fueron muchos los cambios que nos generó el desarrollo de esta tesina. En un comienzo, nuestras expectativas estaban centradas en que se produciría el liderazgo en nosotras una vez finalizado este trabajo y en el momento de aplicarlo a nuestro equipo. Teníamos el paradigma de que el desarrollo de la tesis era algo estático y de investigación puramente. Luego de muchas charlas de análisis, debate y reflexión en grupo, justo en el momento en que estábamos llegando al final de nuestra tesis, sentimos que ya no éramos las mismas. Para nuestra sorpresa nos dimos cuenta de que este trabajo ya había empezado a generar un liderazgo en nosotras ampliando nuestra estructura de respuesta y mostrándonos que estábamos inmersas en un proceso totalmente dinámico y de cambio. Al descubrir esta nueva realidad elegimos tomarla como una oportunidad para seguir desarrollando nuestro liderazgo y no resistirnos al cambio.

A partir de este momento fuimos conscientes de que nuestra tesis había comenzado a cumplir su objetivo en nosotras, aunque consideramos que todavía tenemos un gran desafío por delante que es contagiar de este espíritu a nuestros compañeros. La reunión que mantuvimos con ellos nos da el indicio de que este trabajo es posible y, de esta forma, lograríamos cumplir el objetivo último de esta tesina, que es trascenderla.

Adicionalmente queremos incluir una aclaración respecto al nombre que elegimos inicialmente para nuestra tesina, dado que consideramos que a esta altura éste dista del contenido generado en este documento. Básicamente lo que sentimos que nos pasó es que nuestro trabajo se orientó en mayor medida a la reflexión, la investigación, el diagnóstico, que mucho nos aportó y que generó en nosotras un poderoso disparador para el desarrollo de nuestro liderazgo. Frente a esto somos conscientes que nos faltó pasar aún más a la acción, pero consideramos que este análisis es la base para ella y nuestra próxima pregunta sería: ¿Qué nos está faltando, desde las líderes que estamos



## Tesina de Liderazgo

¿Qué nos está faltando desde las líderes que estamos siendo para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo?

---



siendo, para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo? y es ésta la pregunta que nos desafía en nuestra post temporada.



### 4. Diagnóstico

A los efectos de favorecer una mayor interpretación del compromiso que asumiremos en el final de nuestro trabajo, nos hace sentido incluir un diagnóstico que resuma lo que vimos que nos está faltando como equipo.

- ♦ *Visión:* no tenemos una visión que sea compartida, comprometida y comprendida para todo el grupo, simplemente nos unen objetivos personales comunes y similares que disfrazan una supuesta “visión implícita”.

#### ¿Para qué esta opinión?

Para comprender la importancia de la declaración de una visión en cualquier ámbito, como punto de partida para actuar sistemáticamente en función a ella y de esta forma entender hacia dónde vamos.

#### ¿Cuáles son los hechos o comportamientos observables (fundamentos)?

Consumimos demasiado tiempo en tomar decisiones. Si existiera una visión la única pregunta posible sería ¿se ajusta esto a nuestra visión?

Malestar, malhumor y roces generando un mal ambiente en épocas de excesiva sobrecarga de trabajo. Si existiera una visión viviríamos esta sobrecarga como parte del logro de la misma.

Necesitamos la validación continua de nuestras acciones por parte de nuestros superiores. Al no saber hacia donde vamos nos cuesta comprender qué se espera exactamente de nosotros.

#### ¿En qué dominio?

En nuestro equipo de trabajo.

#### ¿Contra qué lo comparamos (estándar)?

## Tesina de Liderazgo

¿Qué nos está faltando desde las líderes que estamos siendo para mejorar el rendimiento de nuestro equipo de trabajo?

---



Suponemos que un buen estándar es la existencia de nuestras visiones individuales, que nos llevan a actuar en consecuencia.

- ♦ *Motivación y auto-motivación:* más allá de que en la empresa en la que nos desempeñamos no están desarrollados algunos factores motivadores claves, tampoco se encuentra instalado el concepto de elegir a la motivación como una actitud propia y personal, la auto-motivación.

### ¿Para qué esta opinión?

Para entender la importancia de asumir la entera responsabilidad de nuestra propia motivación, lo que consideramos un concepto más poderoso que esperar únicamente un estímulo externo.

### ¿Cuáles son los hechos o comportamientos observables (fundamentos)?

Consideración por parte del equipo de que la auto-motivación no existe o, en el mejor de los casos, existe pero con ciertos límites.

En muchos casos cuando se otorga una nueva responsabilidad no se da la autoridad suficiente para llevarla a cabo.

La estructura chata de la empresa, la sobre calificación del personal y las pocas oportunidades de promoción.

### ¿En qué dominio?

En nuestro ámbito de trabajo.

### ¿Contra qué lo comparamos (estándar)?

Suponemos que podemos compararlo con la motivación que se siente en otros ámbitos: afectivo, familiar, académico, deportivo, artístico, entre otros. Cada uno tomará el estándar que le haga sentido.



### 5. ¿A qué nos comprometemos?

Como cierre de este proceso elegimos comprometernos con algunas acciones y actitudes como forma de hacernos responsables por el rendimiento de nuestro sector. Entendemos que este compromiso abarca acciones y actitudes individuales como grupales. Para esto diseñamos un abanico de posibles acciones que queremos tomar como punto de partida una vez finalizada esta tesis, así iniciaremos nuestra post-temporada y continuaremos transitando en la zona de desafío:

- ♦ Desarrollar una visión compartida, comprometida y comprendida por todos.
- ♦ Hacer llegar este documento a nuestros superiores para su lectura con el objetivo de abrir con ellos conversaciones para la reflexión y para la acción, logrando sumarlos a nuestro proyecto.
- ♦ Realizar, con cierta periodicidad, charlas de reflexión con nuestro equipo, similares a la organizada para el desarrollo de la tesis, e incentivarlos como futuros generadores de las mismas.
- ♦ Hacernos 100% responsables del proceso: por esto entendemos hacernos cargo por nuestro trabajo, crecimiento, motivaciones, malestares, etc. De esta forma esperamos, no sólo un cambio radical en nosotras, sino también contagiar esta actitud a nuestros pares.
- ♦ Continuar ampliando las observadoras que estamos siendo. esto significa tener siempre presente que vivimos condicionadas por nuestra estructura de respuesta, con lo cual “nuestra realidad” es sólo parte de la realidad.
- ♦ Desarrollar una verdadera habilidad para la escucha: esto significa, validar las opiniones de los demás, sin perder de vista que se tratan de opiniones.
- ♦ Preservar el ambiente de respeto y solidaridad existente actualmente.
- ♦ Transmitir en forma explícita a nuestros superiores cuáles son nuestras ganas de crecer y aprender dentro de la empresa, como una manera de hacerles llegar nuestras expectativas individuales.



### 6. Conclusión

Queremos despedirnos con una breve historia de un autor desconocido que al leerla nos pareció un buen ejemplo de vida.

“El próximo otoño, cuando veas a los gansos volando hacia el sur en una formación en “V” te conviene pensar que descubriste la ciencia con respecto a por qué vuelan de esa manera. Al batir las alas, cada pájaro genera un impulso para el pájaro que está inmediatamente atrás. Volando en “V”, todo el grupo aumenta por lo menos un 61% más el radio de vuelo que si cada pájaro volara solo.

Las personas que comparten una orientación común y un sentido de comunidad puede llegar adonde van con más y mayor facilidad porque viajan impulsándose unas a otras.

Cuando un ganso sale de la formación, siente de pronto el arrastre y la resistencia de tratar de ir solo, y en seguida vuelve a la formación para aprovechar la fuerza elevadora del pájaro que va adelante.

Si tenemos tanto juicio como un ganso, nos mantendremos en formación con las personas que se dirigen hacia el mismo lugar que nosotros.

Cuando el ganso principal se cansa, se corre a un costado y otro ocupa la punta.

Es razonable turnarse para realizar tareas que demandan mucho esfuerzo, ya se trate de personas o de gansos que vuelan hacia el sur.

Los gansos graznan desde atrás para alentar a los que van adelante a mantener su velocidad.

¿Qué mensajes damos cuando graznamos desde atrás?.

Por último, y esto es importante, cuando un ganso se enferma o lo hieren de un tiro y se cae de la formación, otros dos gansos caen con él y lo siguen para brindarle ayuda y protección. Se quedan con el ganso caído hasta que puede volver a volar o hasta que muere, y sólo entonces emprenden vuelos solos o con otra formación para alcanzar a su grupo.

Si tenemos el juicio de un ganso, nos mantendremos juntos de esa manera”.

Dejamos abierta la reflexión con esta última pregunta: *¿Estamos a la altura del juicio de un ganso?.*

---