



**Maestría en Agronegocios
Trabajo Final**

Seminario Liderazgo en Organizaciones

**Animarse a Comprometerse con un
Liderazgo Compartido**

Entrenadores

**Ignacio Bossi
Alberto Salazar**

Equipo

**Carolina Aráoz
Sabrina Soldati**

Buenos Aires, 29 de octubre de 2004.

INDICE

1.	CONSIDERACIONES INICIALES	3
2.	ETAPAS DEL PROCESO.....	4
2.1.	RECONOZCO “LA REALIDAD” PRESENTE	4
	Preguntas	4
	Historia	4
	La mirada externa.....	5
	Posibles desafíos y quiebres	8
2.2.	ELIJO EL FUTURO A CONSTRUIR	11
	Preguntas	11
	Historia	11
	La mirada externa.....	13
	Posibles desafíos y quiebres	18
2.3.	LLEVANDO A LA PRACTICA EL COMPROMISO CON EL LIDERAZGO COMPARTIDO	22
	Preguntas	22
	Historia	22
	La mirada externa.....	24
	Momentos principales en el camino hacia el resultado extraordinario.	26
	Posibles desafíos y quiebres	32
3.	REFLEXIONES FINALES	35
4.	EPÍLOGO	37
5.	MATERIAL DE CONSULTA	39

1. CONSIDERACIONES INICIALES

El presente trabajo nace de nuestra propia experiencia como líderes. Reconociendo nuestra forma de liderazgo unipersonal actual, e identificando sus debilidades, intentaremos transformarlo en un liderazgo compartido, al haber descubierto su potencial, tanto en el desarrollo propio como en el de los más cercanos, a partir de un compromiso sincero.

Durante este proceso de búsqueda identificamos varias etapas a transitar y nos hemos propuesto contemplar los aspectos y variables que entran en juego, a fin de aportar estrategias según las situaciones planteadas y los objetivos anhelados.

A través de nuestra tesina intentaremos sistematizar el reconocimiento de nuestras características como líderes, nuestra decisión de elegir una nueva forma de liderar y las etapas del proceso en esta transformación, para ofrecerlas como herramientas a quienes tengan inquietudes similares. Contendrá una serie de preguntas como disparadores de la vida personal, historias ilustrativas referidas a cada etapa, un marco teórico del tema en cuestión y por último presentaremos algunas posibles situaciones de quiebre y desafíos.

En el camino hacia el compromiso con el liderazgo compartido, un primer y segundo momento implican la construcción de la estructura personal por parte del líder, donde aprendemos a ser y des-aprendemos el elegir lo que quisiéramos que los demás sean. Un tercer momento nos invita a aprender a generar el contexto para que el liderazgo ocurra en las otras personas, siendo necesario que personalmente vivan este proceso para compartir la misma visión. En el momento final, cada uno desde su liderazgo personal vivirá naturalmente el compromiso con el liderazgo compartido, movido por la conexión con su ser más profundo, desde donde elegimos de que manera queremos vivir. ¡Las coincidencias en las visiones son extraordinarias! Increíblemente todos queremos vivir con alegría, con pasión y con entusiasmo, compartiendo el sueño de todo ser humano respecto a la paz y la unidad.

Reconociendo que somos “personas ordinarias”, y que muchos otros tienen las mismas inquietudes en abrirse a la posibilidad de comprometerse en un liderazgo compartido, quisiéramos despertar en ellos el animarse a vivir su propia experiencia.

2. ETAPAS DEL PROCESO

2.1. RECONOZCO “LA REALIDAD” PRESENTE

“Señor dame,
la Serenidad de aceptar las cosas que no puedo cambiar,
el Coraje para cambiar aquellas cosas que puedo
y la Sabiduría para reconocer la diferencia.”

Juan XXIII

Preguntas

- ¿Cómo estoy? ¿Me animo a abrirme y mirar mi vida?
- ¿En la realidad que descubro, hay algo que no me gusta?
- ¿En estos momentos quisiera construir algo extraordinario?
- ¿Cómo transformo estas expectativas, este sueño en algo posible, en algo real?
- ¿Puedo crear esta realidad que deseo?

Historia

A lo largo de varios años sentí la inquietud permanente de cambiar de trabajo, volver a estudiar, dedicarme más a mi familia y agrandarla y desarrollar otras habilidades profesionales.

Sin embargo cada vez que daba algún tibio paso en esa dirección, la realidad del país, el desempleo, la preocupación de los demás, mi propia inseguridad, la comodidad del trabajo conocido y seguro y vaya a saber cuantas otras cosas que no pude identificar me frenaban de dar “el volantazo” necesario para torcer el rumbo a mi vida y salirme de “la caja”.

Hasta que la crisis nacional del año 2001 no me preguntó si ese era mi momento, sino simplemente me dejó “fuera del sistema” de un día para el otro. Con una buena indemnización y mucho tiempo libre para pensar, luego de algunas semanas de confusión me vi obligada a hacer eso que hacía tanto quería hacer y creo no me animaba: bucear dentro de mi misma para conocerme a fondo y ver quién era, qué quería hacer con y de mi vida, cuáles eran mis posibilidades en ese momento y cuáles tendría que desarrollar.

Hoy día agradezco ese momento de inflexión no buscado, pues me permitió tomar plena conciencia de mi ser, darme cuenta que en alguna medida vivía adormecida por las exigencias diarias y en una inercia no deseada.

Hace ya dos años que estoy ‘buceando’ en lo más profundo de mi ser, sintiéndome más viva que antes, más en contacto con mis sentidos. A punto de terminar mi maestría tan anhelada y postergada, en camino de ser nuevamente madre y con nuevos desafíos profesionales forjados por mi misma a lo largo de este tiempo, creo estar entendiendo (o haber entendido) que mi futuro depende de mí y de la energía que yo ponga en liderar mi propia vida, a veces aprovechando coyunturas no buscadas, pero que identificadas a tiempo sólo pueden servir para ayudarnos a desarrollar una vida más plena.

La mirada externa

Si de parte nuestra no hay acciones extraordinarias o replanteos fundamentales acerca de qué es lo que está faltando o qué debiera ser reinventado para realmente lograr un cambio cualitativo en nuestras vidas, empresas, organizaciones o países, no es posible que exista un futuro brillante, dice Jim Selman¹ en su artículo. La única salida es un serio y profundo cuestionamiento.

Esto nos lleva a hablar de “**la visión**”, de lo qué es, cómo se cumple y cómo se sostiene. La visión rompe con el pasado y es una apertura hacia el futuro, que no es “más de lo mismo” sino una nueva posibilidad para resolver determinadas situaciones.

La visión es un contexto para la acción que compromete a un conjunto de seres humanos que están ocupados en crear un futuro posible, un futuro que merece el compromiso de la gente, sus carreras y sus energías. La visión no existe como una cosa sino que es un fenómeno humano, un proceso que se da en la base de las conversaciones diarias con otras personas sobre las posibilidades, existentes o no. Logra transformar nuestra relación con la realidad, proponiendo un nuevo contexto desde el cual observar nuestra situación, dándonos una perspectiva desde la cual surge la posibilidad de

¹ Selman, Jim. “Prosperando con Visión ¿Replanteando lo fundamental?”

realizar elecciones antes no consideradas en ausencia de la visión. Debe ser más que una buena idea.

A través de las conversaciones entre la gente, que habla y escucha, se construye un contexto por medio del cual se puede manejar la incertidumbre y se comienzan a transitar nuevas rutas. Esto no implica que sea garantía de una salida en particular sino que marca una dirección, un rumbo, un propósito. Su poder y posibilidad vienen del compromiso de las personas y requiere ser regenerada, fomentada, alimentada.

Prosperar en la visión requiere que la misma sea real, que provea la inspiración y las bases necesarias para que la gente se relacione y actúe creando posibilidades donde no las hay. Finalmente, sin una visión el futuro estará constantemente en lucha con el pasado y perderá la cualidad de la inspiración humana y la energía creativa, que es central en la construcción de un futuro

Para hacer realidad y sostener una visión hay que tener en cuenta que ella nos deja tan inestables e incómodos con el status quo, que nos motiva a cambiar el presente. Cualquier cambio en nuestra vida requerirá de un enorme coraje de nuestra parte para poder encararlo seria y profundamente.

Generalmente antes de dar cualquier paso en un sentido diferente al que venimos transitando, vivimos un proceso interno fuerte dentro del cual juegan un papel preponderante las conversaciones que mantenemos con nosotros mismos y posteriormente con terceros. Las llamamos “**conversaciones privadas**”. Estas conversaciones pueden ser sumamente productivas o no, siendo necesario participar de conversaciones que importan² para crear nuevas prácticas sociales dentro de las organizaciones. Para entender esto clasificamos las conversaciones en cuatro tipos: de escape, de comodidad, de desafío e inmovilizantes.

Las conversaciones de escape están íntimamente ligadas a la resignación, al resentimiento y a la desconfianza². Lo primero que nos surge es “no se puede” y muchas

² Primavera, Heloisa H. “Aportes de la ontología del lenguaje a la construcción de equipos. A puntas para un manual de Trabajo en Equipo.”

veces nos quedamos ahí, sin siquiera pensar que podemos dar batalla. Estos tipos de conversaciones son una efectiva manera de abandonar cualquier esfuerzo posible en pos de un futuro diferente, y en general se fundan en historias o juicios que ni siquiera sabemos si son verdaderos. Si alimentamos este tipo de conversaciones nos mantendremos en una posición de circunstancialidad en la cual las cosas se mantendrán inamovibles.

Las conversaciones de comodidad suelen ser peligrosas, ya que nos incitan a escuchar lo que queremos oír, sin ser rigurosos y dejando pasar por alto lo que nos puede molestar. Nos pueden llevar a confusiones si no sopesamos todo. La escucha sesgada no es productiva.

Las conversaciones de transición o desafío son las más poderosas pues nos ayudan en varios aspectos. Respecto de los miedos es importante identificar hasta que punto éstos nos inmovilizan. Si recordamos que el liderazgo está ligado a compromisos que elegimos asumir aunque no sepamos cómo, el punto del miedo es importante. ¿Podré lograr las metas que me propongo? ¿Encontraré las herramientas necesarias? ¿Cuáles son las condiciones que debo generar para producir los resultados? Está dentro de nosotros mismos el desafío de “ser quién aún no soy” y trabajar en ese sentido.

Finalmente mencionamos las conversaciones inmovilizantes, que son aquellas que nos llevan a nuestra “área de inmovilidad” y nos paralizan frente a cualquier posibilidad de cambio, no pudiendo accionar, ya sea por miedo, pánico o rechazo. Generalmente desconocemos su origen que es anterior y nada tiene que ver con la situación presente. Nos remite a una experiencia pasada no resuelta.

El desafío es **conocer nuestra persona**, preguntándonos porqué hacemos lo que hacemos, porqué vemos lo que vemos, porqué actuamos como actuamos, porqué sentimos lo que sentimos, que energía nos mueve, cual es la intención que esta detrás.

Las herramientas para recorrer nuestro camino interior y descubrirnos están en nosotros, no importan nuestros estudios o desarrollo intelectual sino las ganas de mirar y de aprender a mirar hacia adentro. En lugar de buscar el conocimiento fuera de nosotros,

buscamos el conocimiento dentro de nosotros mismos, allí está desde siempre nuestra sabiduría interior de saber vivir.

Posibles desafíos y quiebres

En este punto nos queremos plantear nuestro primer desafío. Consiste en animarnos a parar en nuestra vorágine diaria y mirar nuestro interior para **descubrir nuestra realidad** actual con la mayor conciencia y apertura mental posible.

Este ejercicio nos ayudará a identificar más de una realidad en la que vivimos. Nuestra realidad familiar como pareja, padres, hermanos, hijos; nuestra realidad laboral como subordinados, colegas, jefes; nuestra realidad como ciudadanos y muchas otras realidades más en las que nos encontramos inmersos sin muchas veces tener conciencia de los distintos roles que jugamos en cada una de ellas.

Existe la posibilidad de que estemos atrapados en el orden inferior de nuestras vidas y que no querramos ver la realidad que implicaría captar el orden superior. El orden inferior en la vida y en los negocios presupone que el éxito y el progreso se originan en el mundo externo, provocando como efecto nuestra felicidad y bienestar. El orden superior en la vida y en los negocios presupone que el éxito viene dado por la felicidad y nos provocan como efecto el progreso y bienestar externos.

Al elegir vivir sin conciencia, desconectados de la esencia y pensando que la felicidad está fuera de nosotros mismos, nuestro ego, nuestros miedos y nuestro orden inferior actúan contrariamente a nuestra esencia. Frente a la elección de rescatar la importancia de nuestro ser por determinados resultados externos, prefiriendo no centrar nuestras vidas en nosotros mismos y no hacernos cargo ni comprometernos con mirarnos con diferentes ojos discerniendo y transformando nuestra realidad, es difícil que entendamos hacia dónde vamos y qué estamos buscando.

Si somos capaces de vencer los obstáculos de nuestras limitaciones y miedos, la audacia nos impulsará a identificar estas diferentes realidades descubriendo que algunas de ellas nos gustan y que queremos seguir transitándolas de la misma forma en que lo hacíamos hasta ahora. Otras descubriremos que no nos satisfacen y sobre ellas nos propondremos trabajar, cuestionándonos si es eso lo que elegimos para seguir caminando. El identificar

cuáles son las realidades inalterables o prácticamente inamovibles nos ayudará a no frustrarnos en lo que no se puede modificar y en dedicarle la energía a las cosas que sí se pueden cambiar para vivir una vida a pleno.

Tal vez suene sencillo, sin embargo requiere animarse a experimentar situaciones impensadas, preguntarnos cuando no estamos acostumbrados a hacerlo, percibir sentimientos muy propios antes no conocidos, y el planteo de ¿qué hacer con estos sentimientos?. Requiere de mucha autocrítica y objetividad, de estar dispuesto a hacerse cargo de muchas cosas, discerniendo entre las realidades que vivo cuales puedo y elijo cambiar. Es estar dispuesto a avanzar en caminos no conocidos, y ello significa una enorme “entrega del control” sobre nosotros mismos y sobre los demás, con la confianza de que estamos en el buen sendero. Sin esta confianza no es posible avanzar.

El desafío de **la aceptación** de nosotros mismos, de los demás y de nuestras vidas merece especial atención. Ello no significa que estemos de acuerdo. Aceptar (diferente de tolerar, que es un rechazo diferido) significa hacernos cargo de que así somos y así son los demás, únicos e irrepetibles como nosotros, y así sucedió. La definición de aceptar es simplemente recibir lo que nos dan u ofrecen. ¡Y no es tan simple!

Al reconocer la “realidad” presente, es importante priorizar la aceptación y respeto de nuestras personas (con dones y limitaciones) y valorar las posibilidades de construcción con los demás a partir de sus miradas diferentes y legítimas. El aceptar nuestro pasado, reconociendo que todo lo que hoy vivimos es fruto de lo que sucedió, y no resistirnos al presente que es la puerta tanto hacia el pasado como hacia el futuro, tenemos la posibilidad de construir un futuro sobre la base de las decisiones que hoy tomamos.

Al descubrir la realidad podemos vernos tentados a no aceptarla y “luchar” frente a ella incansablemente, confrontando lo que es, cerrando todo tipo de posibilidades de cambiarla, sencillamente dejando en el camino nuestras energías y vidas.

En el instante en que descubrimos que nuestra libertad, nuestro verdadero liderazgo, nace con la “entrega del control”, surge la aceptación y el rendirse frente a nuestra realidad. Si podemos mirar nuestra realidad y además podemos aceptarla y abrazarla tal

cual es, comienzan a surgir mil y una posibilidades de transformarla re-direccionando nuestra energía (que antes disponíamos para resistir) hacia nuestros objetivos.

Somos mejores personas porque somos, estamos conectados con nuestro interior y al ser protagonista de nuestras vidas, **somos real testimonio del ser**, y el bienestar interior se derrama hacia fuera, se ve en el rostro.

Aceptando lo que somos y la realidad que nos toca, discerniendo con claridad aquello que podemos transformar o no, permite:

- Liberarnos de la tensión de ser aquello que no somos y querer aquello que no tenemos,
- Aumentar la confianza en nosotros mismos sobre las posibilidades de buscar y encontrar aquellas realidades deseadas,
- Unir nuestros proyectos racionales a nuestros proyectos “viscerales” surgidos en la paz de nuestro interior más profundo, nuestras entrañas, aquellas posibilidades que nos significan vivir la vida intensamente,
- Movilizar nuestro entorno probablemente por añadidura, al descubrir nuestro cambio de actitud de vivir con una mirada interior.

EL ANIMARNOS A ABANDONARNOS CONFIADAMENTE EN LAS MANOS DEL “SER SUPREMO” NOS ALIENTA A SER NOSOTROS MISMOS PLENAMENTE.

2.2. ELIJO EL FUTURO A CONSTRUIR

‘El verdadero viaje del descubrir
no consiste en buscar nuevos territorios
sino en tener nuevos ojos.’

Marcel Proust

Preguntas

- ¿Estoy dispuesto a cambiar mi manera de liderar unipersonalmente?
- ¿Es el liderazgo compartido una buena alternativa?
- ¿Me conduciría a una mejor calidad de vida? ¿Tendría el mismo efecto en los demás?
- ¿Lograría un mejor resultado y una mayor continuidad en el tiempo de los objetivos buscados?
- ¿Sería una solución efectiva al posible quiebre del líder?

Historia

Mi familia, como muchas otras, selló a fuego a través de las generaciones una estructura organizativa y de relaciones entre sus miembros, inamovible. Inamovible para todos “de común acuerdo”. ¿Inamovible realmente?

Sólo hay lugar para un líder, una cabeza pensante, un “pater familia”. Todo depende de él, todo pasa por su inteligencia y sus manos, no hay casi nada que desconozca. La familia gira en torno al líder, se nutre y depende de él y él depende (implícitamente) de los demás. Este líder es además quién estratégicamente posiciona a los otros miembros de la familia en los lugares más convenientes a su criterio (de común acuerdo implícitamente) para el desarrollo del bien común y el bien personal. A su vez las relaciones entre familiares son creadas en función del líder. Las mismas no son independientes sino que se generan a través de él.

La visión del líder es la que encamina a los demás, quienes responden a ella aparentemente de manera natural. No existe lugar para crecer independientemente y elegir otra visión, la que resuena más en el interior de cada uno. No hay suficiente espacio para dejar surgir otras visiones y compartirlas, para elegir el camino propio. No hay lugar para expresar las diferencias, para expresar los sentimientos más

profundos. ¿No hay espacio o nadie se anima a mirar profundamente su vida y elegir otra manera de relacionarse y de ser? ¿Hay lugar para ser de una manera diferente de la que los demás piensan que somos?

Al desaparecer el líder, al romperse el caparazón que ‘une’ las partes, surgen los verdaderos sentimientos de los miembros. Muchas veces se rompen relaciones existentes y aparecen nuevas. ¿Cómo se reordena la familia? Nuevamente bajo la misma estructura organizativa: otro ‘pater familia’ surge naturalmente.

Personalmente en un momento de mi vida, me vi tentada a asumir el rol de líder. No sólo me vi tentada sino que ocupé ese lugar, siguiendo la matriz familiar. ¡Era tan natural siendo líder in-nata! Adopté la figura de líder unipersonal, lo ordinario, nada extraordinario. No me pregunté ¿qué quería hacer, quién quería ser? No me animé a hacerlo, tan sólo seguí el patrón cultural, familiar y social establecido.

Hoy, viviendo otra situación de quiebre, ¿quiero volver a elegir esta matriz de liderazgo unipersonal? ¿O elijo una nueva? ¿Prefiero seguir a la deriva en mi historia, continuando con los modelos mentales que son tan parte de mí, no modificando mis hábitos, conductas y cultura o elijo auto-generar acciones para lograr un resultado extraordinario (fuera de la ‘caja’ que conozco) que me hará crecer no sólo a mi sino también a los más cercanos? ¿No será positivo este cambio de actitud y generador de posibilidades antes in-imaginadas?

¿Quién fui hasta este momento? ¿Quién estoy siendo frente a lo que pasa? ¿Quién quiero ser? ¡Cuán importante es conectarme con mi sentido personal!

Me paro frente a esta situación como protagonista y elijo cortar con los vínculos y mandatos de mi historia, aceptando y abrazando el pasado que no puedo cambiar y del que además soy el resultado. Soy hoy lo que soy por mis elecciones anteriores. Elijo avanzar conscientemente eligiendo la vida que quiero construir, forjando nuevos vínculos, con la ambición de poder cambiar con serenidad lo que juzgo posible, no necesariamente a mi alcance, hoy.

La mirada externa

Los **modelos mentales** son definidos por Fredy Kofman como un conjunto de ideas y creencias profundamente arraigadas en todo ser humano, que organizan su forma de comprender al mundo y a sí mismo. Ellos permiten que uno de sentido a sus circunstancias, condicionando las interpretaciones que hacemos sobre la realidad, aportando los programas de acción automáticos con los que funcionamos diariamente. ‘Los modelos mentales son los mapas que usamos para navegar con efectividad en el mundo.’³ Son omnipresentes, esenciales e invisibles. Todo aquello que experimentamos y pensamos es filtrado y condicionado por nuestro modelo mental a través del cual vemos la realidad.

En la elección del futuro a construir, más precisamente del **estilo de liderazgo** a llevar a cabo, surgen varias opciones. Daniel Goleman describe seis tipos de liderazgo efectivo: coercitivo, autoritario, afiliativo, democrático, marcapasos y coaching. Cada uno de ellos tiene su origen en diferentes componentes de la inteligencia emocional. ‘Los líderes coercitivos demandan acatamiento inmediato. Los líderes autoritarios movilizan la gente hacia una visión. Los líderes afiliativos crean lazos emocionales y armonía. Los líderes democráticos construyen consenso a través de la participación. Los líderes marcapasos esperan excelencia y automanejo. Por último, los líderes coaching desarrollan gente para el futuro.’ Los líderes generalmente logran mejores resultados al utilizar de manera flexible aquel estilo más acorde a la situación.

Son claves la flexibilidad y la libertad de innovar sin trabas, el sentido de responsabilidad hacia la organización, el nivel de standard establecido, el sentido de adecuación del feedback sobre el rendimiento y la aptitud de las recompensas, la claridad que la gente tenga acerca de la misión y sus valores y el nivel de compromiso con un propósito común.⁴

Mirando la **evolución del liderazgo** a través de la historia identificamos una marcada tendencia a ejercerlo de forma unipersonal. Pareciera que esa fue la manera en que se ha ido transmitiendo de generación en generación, sin que nadie ofreciera durante años mayores resistencias o alternativas al respecto. Es probable que al no existir espacio

³ Kofman, Fredy, ‘Metamanagement; Tomo 1; Capítulo 6 : Del control unilateral al aprendizaje mutuo.’

⁴ Goleman, Daniel. ‘Liderazgo que logra resultados.’

para que fueran muchos los dirigentes ‘iluminados’ o aptos (posiblemente debido a falta de educación y formación, incentivos intelectuales, poderío económico y ‘cuna’, y a la mayor dedicación de los ciudadanos en general a los trabajos físicos), los pocos ‘preparados para pensar y elaborar ideas y dirigir al mundo’ hayan fomentado esta forma de liderazgo.

Sin embargo en las últimas décadas se nota un cambio respecto de la manera de liderar y de la aceptación por parte de la gente de cómo quiere ser liderada. Se percibe una búsqueda orientada a compartir el liderazgo. Se comienzan a distinguir comportamientos distintos frente a las mismas situaciones: mucha gente busca tener roles más participativos, de mayor protagonismo y mayor compromiso; muchos líderes están dispuestos a modificar hábitos para ayudar a generar ese espacio necesario para compartir el liderazgo en forma comprometida.

En el siguiente cuadro sintetizamos los comportamientos que a nuestro criterio distinguen claramente la manera de liderar en el **Liderazgo Unipersonal** y el **Liderazgo Compartido**.

Temas relevantes	Liderazgo unipersonal	Liderazgo compartido
Visión del líder	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene su propia visión sin importarle la opinión de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construye una visión compartida en grupo, quién provee las bases e inspiración para enrolar a otros.
Continuidad en el tiempo de la visión	<ul style="list-style-type: none"> • No existe posibilidad de continuidad de los objetivos personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe la posibilidad de mayor continuidad en el tiempo de los objetivos comunes buscados.
Habilidades del líder	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrarse perfecto, el ‘iluminado’. • Ser sabelotodo, todo lo puede y todo lo hace. • No se expone a hacer o decir aquello que no sabe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovecha las sinergias del equipo y de cada uno en particular. • Desarrolla otros líderes ayudándolos a dejar ir viejas e inefectivas creencias y hábitos.
Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre enseña a los demás, sabe más, quiere ganar a toda costa. • Ve los errores como ‘crímenes merecedores de castigo’. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra que aprende de los demás, le interesa y quiere aprender. • Ve los errores como oportunidades de aprendizaje.

Temas relevantes	Liderazgo unipersonal	Liderazgo compartido
Emocionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • No se anima a abrir el juego por temor a ser descubierto en sus debilidades y flaquezas, ya sea de manera consciente o inconsciente, a raíz de su inseguridad. • No conoce necesariamente su interior más profundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se muestra tal cual es sin importarle no saberlo todo, o saber menos. • Ha buceado y recorrido un camino interior de auto-conocimiento.
Compartir con los demás	<ul style="list-style-type: none"> • No consulta a otros con sinceridad. • Se lleva todos los laureles generando resentimiento en los demás. • Se siente y muestra imprescindible. • Hace sentir a los otros prescindibles, no únicos. • Crea una brecha entre el líder y los seguidores. • Comparte sólo la información que apoye el propio punto de vista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valora el trabajo en equipo • Da la posibilidad a que los demás descubran sus habilidades dormidas. • Transmite su experiencia interior, para que los otros también se sientan invitados a hacerlo. • Comparte todo, sus pobreza y dones. • Comparte toda la información relevante.
Barreras	<ul style="list-style-type: none"> • Además de las barreras internas personales, existen las barreras externas que inhiben la participación del resto, ya que ‘nadie puede hacerlo como él’. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solamente existen barreras internas que le pueden impedir romper con algunos Modelos Mentales propias de cada uno.
Delegación	<ul style="list-style-type: none"> • No ‘pierde tiempo’ delegando o consultando el parecer de los demás. • Los demás no pueden avanzar en la resolución de situaciones sin él. • El líder puede parecer soberbio en su actuar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea espacios para escuchar a los demás y los deja ser protagonistas. • Incentiva en los demás la toma de responsabilidades. • Crea compromiso y conversaciones para nuevas posibilidades y acción. • Genera entusiasmo en los demás y ganas de compartir. • El líder parece y es humilde.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Solo el líder se compromete parcialmente con su visión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos se comprometen con la visión a través de la acción.
Deber y elección	<ul style="list-style-type: none"> • El líder pauta lo que se debe lograr. • Define metas unilateralmente y las persigue sin aceptar influencias de los demás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes eligen los objetivos a lograr. • Define metas en forma consensuada y persigue su cumplimiento en forma colectiva.

Temas relevantes	Liderazgo unipersonal	Liderazgo compartido
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Quiere tener el control efectivo y total. 	<ul style="list-style-type: none"> • El control lo tiene cada uno.
Interacción Interrelación	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de las pautas dadas por el líder. • Actitudes defensivas y reactivas por parte del líder y el equipo. • Existe espacio para prejuizar al otro, tanto al líder como a los seguidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de lo que “brotó del manantial interno” de cada uno. • Actitudes abiertas y constructivas de las partes. • Existe la premisa implícita de no prejuizar sino de dejar ser, y tomar lo que es.
Enriquecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo vicioso y empobrecedor ya que se nutre solamente de sus propias ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Círculo expansivo y virtuoso ya que se nutre de la experiencia de los demás.
Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> • Dice mentiras piadosas o verdades parciales y en general las expresa con “cortesía”. • Promueve lo mismo en los otros, construyendo una realidad sobre una base endeble. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dice la verdad en forma responsable. • Promueve lo mismo en otros, construyendo la realidad sobre una base sólida.
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene apegado a sus principios, valores y creencias. Sostiene con firmeza sus convicciones personales. • Frente a desacuerdos suele adoptar actitudes moralistas de ofensa e indignación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sostiene sus principios, valores y creencias reconociendo que otras personas puedan discernir. • Frente a desacuerdos o disensos adopta una actitud humilde.
Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Argumenta con fervor a favor de la posición propia para ganar discusiones. • Considera signos de debilidad el cambiar de idea, tener dudas o sentimientos vulnerables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte la posición propia, abierto a exponerla a la verificación de los demás, a quienes invita a explicar sus desacuerdos manteniendo una actitud abierta. • Considera que la fuerza está más relacionada con la flexibilidad que con la rigidez..
¿Cuándo sucederá la visión?	<ul style="list-style-type: none"> • En la medida en que los espectadores cumplan las pautas establecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ya, en la medida que los jugadores vivan el compromiso.

Fuente: Fredy Kofman, “Metamanagement, Capítulo 6: Del control unilateral al aprendizaje mutuo” y elaboración propia.

A diferencia del líder unipersonal, un líder que comparte ‘no tiene todas las respuestas sino que tiene muchas preguntas que orientan la energía del equipo hacia las prioridades, dejando un amplio espacio para el aporte de todos’; ‘él no es quien siempre habla, pero sí quien siempre escucha; es aún parte del equipo desde una participación pasiva que deja lugar al aporte de valor de otros.’⁵

Una persona que elige **comprometerse con un Liderazgo Compartido** desarrolla sus habilidades para promover que el otro se encuentre a sí mismo y sea su líder, tomando su vida entre sus manos. Lleva al mundo lo que encuentra en su interior más profundo. Es buen consejero cuando se lo piden, escucha las inquietudes, esperanzas, motivaciones, visiones del otro, ayuda a los pares en el liderazgo a identificar sus fortalezas y debilidades y ajustarlas a sus aspiraciones profesionales y personales. En conjunto diseñan planes para alcanzar objetivos distribuyendo roles y responsabilidades. El brindar formación y feedback constructivo, estar dispuestos a afrontar el fracaso a corto plazo si lleva a un aprendizaje a largo plazo, transitar por el lento trabajo de enseñar a la gente y ayudarlos a crecer, es positivo en el desarrollo personal de cada persona. A su vez esta inversión vuelve con creces a la empresa, al saber los nuevos líderes qué se espera de ellos (que sean realmente ellos mismos) y cómo su trabajo encaja en una estrategia o visión más amplia. El creer y despertar en ellos el deseo de realizar sus mejores esfuerzos los motiva a responder con corazón, mente y alma.

El coaching es una de las habilidades del líder para ayudar a que otra persona expanda sus perspectivas y habilidades para lograr resultados individuales y colectivos que no parecían posibles. Un líder crea y propone cambios para hacer real la visión compartida, crea cultura de liderazgo con dirección, sentido, aprendizaje, resultados y humanidad, la cual agrega mucho valor y resulta imposible copiar por los competidores.⁵

Es importante que el nuevo tipo de líder pueda captar lo que se puede lograr en grupo dejando libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados, haciendo prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las tareas y los objetivos. El crear armonía en el grupo construyendo fuertes lazos emocionales que aumenten la lealtad, compartiendo ideas e inspiraciones y confiando el uno en el otro,

⁵ Villalonga, Patricio. ‘Del liderazgo compartido a la efectividad colectiva.’

da lugar al surgimiento de la innovación constante. Los demás líderes tienen la libertad de hacer su trabajo de la forma que piensan que es más efectiva, sin estructuras innecesarias impuestas, construyendo un sentido real de pertenencia al grupo. Es muy positivo el tomarse el tiempo para escuchar las ideas de la gente, generando confianza, respeto y compromiso, ya que al tener participación en la determinación de los objetivos las personas son realistas en cuanto a lo que puede o no puede cumplirse y traen ideas frescas.

Compartir la misma dirección y el sentido del grupo, permaneciendo en sintonía y unidos, implica un menor esfuerzo para todos los que buscamos las mismas metas y hace que las alcancemos más rápido y con más logros, ya que entre todos es más fácil. La clave de compartir el liderazgo es respetarse mutuamente en todo momento, compartir los trabajos y problemas más difíciles, reunir habilidades, capacidades y combinar talentos y recursos. Compartir desde el interior más profundo de cada uno, donde las visiones, los objetivos y las ilusiones de las personas se asemejan más de lo que podríamos imaginarnos.

Posibles desafíos y quiebres

A partir de hoy quisiéramos caminar desde un liderazgo unipersonal hacia un liderazgo compartido comprometido. Comprendemos que líder no es “el mejor individuo” sino todo aquel que contribuye con su participación a mejorar la efectividad colectiva del equipo, porque siempre que dos o más personas se reúnen con un propósito de colaborar y aliarse, hay una oportunidad de compartir liderazgo, de aumentar las sinergias, de potenciar los resultados, de crecer. No importa cuán efectivos sean los miembros del equipo en forma individual sino los resultados que consigan en conjunto con el compromiso de aquellos que están comprometidos con la visión.

El individuo, al observarse como líder, analizará de la forma más objetiva posible sus actitudes, sus formas de pedir, su manera de relacionarse con los demás, evaluando el resultado de sus colaboradores frente a sus pedidos y como recibe él los logros. ¿Se cansa de ser líder unipersonal y no delegar? ¿Es ésta la manera que elige para compartir responsabilidades o tiene alguna otra opción? ¿Cuál? Identificada ésta, la elige y se compromete a llevar esta visión adelante, tomando conciencia de que implicará modificar sus hábitos y de que requerirá en alguna medida **desaprender lo aprendido**.

En este punto juegan un rol muy importante las “conversaciones privadas” que mencionáramos antes. Es necesario tomar conciencia de lo poderosas que éstas son y conscientemente tratar de mantener conversaciones de desafío con nosotros mismos para ser lo más productivos posible frente a este cambio buscado.

Al observar el líder a sus colaboradores, ¿los ve como posibles aliados en su visión?, ¿se detuvo a pensar en las razones personales de cada uno para sumarse o no a su visión de que todos sean líderes? Pensando en los aportes que pueda realizar cada uno, ¿qué les ofrece él a los aliados? Pensando en una estrategia para enrostrarlos, ¿debería reunirse con ellos todos juntos o por separado? Frente a los que no se sumen a su propuesta debe sopesar que actitud tomar. ¡No prejuzga! Toma conciencia de que ellos también tienen que desaprender lo aprendido y sumarse a caminar sin saber bien hacia donde caminan.

“Nuestros modelos mentales tienen un mecanismo interno de auto-preservación, es decir que la mente tiene dispositivos que mantienen creencias, opiniones y conductas que se encargan de prevenir el cambio, intentando por todos los medios conservar el equilibrio, aún cuando éste cause sufrimiento. Los seres humanos actuamos automáticamente, de forma inconsciente, para mantener ciertas constantes en nuestras vidas. Cuando el modelo mental queda fijado en una conducta improductiva la situación se nos vuelve en contra.”⁶

Para salirnos de esta situación debemos prestar mayor atención a nuestras poderosas inclinaciones a no cambiar. Si podemos destrabar esta actitud, descubriendo en nuestro interior renovadas energías que apoyen estas nuevas formas de ver y ser, podremos vencer esa inercia o tendencia a “esquivar” los cambios.

Si nos disponemos a preguntarnos con sinceridad ¿me animaré a construir un futuro diferente?, ¿podré desarrollar las herramientas necesarias para salirme de “mi caja”?, ¿podrán los otros ver y entender mi cambio, mi elección diferente en la vida?, ¿podrán aceptarla y acompañarme?, entonces estaremos dando los primeros pasos hacia un verdadero y profundo cambio y hacia una ruptura de nuestros modelos mentales.

⁶ Kofman, Fredy “Metamanagement. Tomo 2. Capítulo 20: El dilema del cambio.”

Pero un nuevo desafío surge si percibo que los demás “no me dejan” elegir mi futuro. No es fácil dejar de ser lo que los demás esperan que uno sea y construya. Elegir un futuro distinto puede significar un giro de 180 grados en nuestra vida, desafiándonos a dejar lo conocido y en ocasiones obligándonos o forzándonos a relacionarnos con otras personas y nuevas situaciones. ¿Estaremos preparados para afrontar esto? ¿Y estaremos dispuestos a ello?

Todo lo que uno hace lo hace por alguna razón, la cual a veces es consciente y elegida y otras veces es inconsciente y automática. Si entendemos que en nuestras mentes existen pluralidad de perspectivas podremos entender que una persona quiera salir de una situación (trampa), pero que por el otro lado se sienta cómoda donde está. Frente a determinadas situaciones puede suceder que sepamos que deberíamos modificarlas y que incluso tengamos la voluntad de cambiarlas, pero la situación puede mantenerse constante. Habiendo tocado nuestro ser más profundo podemos llegar a taparlo continuando con nuestra vida de siempre porque es más fácil, porque a veces el elegir algo distinto puede implicar un salto al vacío, tener que romper con los modelos mentales. Sin embargo el haber tomado conciencia de lo antedicho nos dejará “inquietos” y muchas veces nos provocará frustraciones, dado que el proce so interno no es acompañado por la acción.

Sobre este punto algunos autores sostiene que es necesario resistirse a resolver el problema, dejando que **el problema lo resuelva a uno**, dejando que ilumine alguna barrera al cambio que hasta ese momento permanecía oculta y que permita desactivarla.⁷

Por dónde empezar es una buena pregunta. Sin una visión, el futuro estará constantemente en lucha con el pasado y perderá la cualidad de la inspiración humana y la energía creativa, que es central en la producción de un futuro. Prosperar en la visión requiere que la misma sea real, que provea la motivación y las bases necesarias para que la gente se relacione y actúe y que cree posibilidades donde no las hay.

⁷ Kofman, Fredy “Metamanagement. Tomo 2. Capítulo 20: El dilema del cambio.”

Elegimos poner en práctica el liderazgo compartido invitando a los demás a atravesar esa experiencia, generando un ambiente que ayude al desarrollo de nuevos líderes. Primero ‘yo soy esa visión’. La invitación es a que otros se comprometan con el liderazgo compartido, si es su elección a partir de lo que ven en mí.

2.3. LLEVANDO A LA PRACTICA EL COMPROMISO CON EL LIDERAZGO COMPARTIDO

‘Comienza haciendo lo que es necesario,
después lo que es posible y
de repente estarás haciendo lo imposible.’

San Francisco de Asís

Preguntas

A mi entender como líder innato ¿cuáles son los pasos a seguir para pasar del Liderazgo Unipersonal al Liderazgo Compartido con el objeto de construir otros vínculos con mis pares, posibles líderes?

¿Cómo me siento al desaprender lo que conozco, tan incorporado a mi persona? ¿Estoy dispuesto?

¿Cómo me parece que se van a sentir mis pares al respecto? ¿Querrán ellos también ser líderes y compartir este liderazgo? ¿Pueden ver las sinergias que se presentan ante esta nueva manera de trabajar en equipo?

¿Cuáles son las circunstancias a crear? ¿Somos capaces de descubrir las palancas a gestionar para motorizar la estructura de posibilidades de los pares? ¿Qué pasa si no quieren este cambio?

¿Somos conscientes de las transformaciones en las relaciones entre los participantes?

Historia

Mirar mi propia vida, los caminos recorridos, las sendas elegidas y aquellas que no, es una elección profunda y a la vez vertiginosa. Una vez abrazada esta forma de vivir la vida, conectada con mis entrañas, con lo más esencial y valioso, me pregunto ¿cómo es posible vivir la vida tan fuera de uno mismo? Es verdaderamente cierto que la conexión permanente con el ser nos conecta y libera nuestros sentimientos en todo momento, los manifestemos o no. Este proceso nos invita a mantener este conducto abierto, estar presentes a esta elección aunque por momentos quisieramos transitar un tiempo no tan conectados, pensando que vivimos con mayor liviandad.

Entonces permanezco en la determinada determinación de vivir mi vida a pleno, mi vida intensamente conectada al Ser que me la regaló. Las alas del alma se expanden, no hay límites, soy realmente libre de ser yo misma en todo momento.

El hecho de descubrir mi deseo de querer compartir el liderazgo es un desafío importante. Significa soltar, abrir las manos, crecer en mi confianza y entrega. ¡La difícil tarea de desaprender lo aprendido! El pararme en otro lugar respecto de mis pares, darle rienda suelta a mi vida y a la de ellos, soltando mis expectativas sobre los demás, mis ilusiones sobre la manera de encontrarme con otros, para poder dejar espacio y que cada uno pueda enrolarse a esta idea de buscarse a sí mismo y desde allí encontrarnos. ¡El miedo es grande al zambullirme en lo desconocido! Durante el proceso, suelto todo tipo de relación pasada, transitando por un momento de no relación, para volver a construir una manera nueva de conexión con los demás, que no conozco aún. Y me pregunto ¿nos encontraremos o no?

El testimonio de vivir desde las entrañas, invita a otros cercanos a que recorran el mismo camino que nosotros, el camino interior, el encontrarnos en la búsqueda. Me corrijo, no quiero que recorran el mismo camino, sino su propio camino interior. En la medida que buceo y me apropio de mi vida, soy libre, soy líder, y eso es a lo que quisiera invitar a los otros, para hablar un mismo idioma, conectarnos en una misma frecuencia a partir de la frecuencia interna de cada uno, que se une en vibración al provenir del mismo origen. No es tanto lo que digo, organizo, propongo, sino lo que transmito por ser, estar y compartir.

La experiencia de vivir desde lo más profundo es una gracia enorme que descubrí hace tiempo. La novedad en mi vida (principalmente mi vida) es dejar que otros elijan la manera de vivir sus vidas, aunque me parezca que ésta es la mejor para mí y no quisiera que nadie se la pierda. El soltar todas mis buenas ideas para los demás no solamente me libra de la tensión de no lograr el resultado esperado en otros, si no que abre puertas para nuevas formas de relación, no como reacción a mis propuestas, sino desde lo que cada uno elija ser. No importa que las ideas sean diferentes, importa que el proceso de compartir las visiones (escucha y verbalización) sea similar.

Mi hoy es esto que comparto. El alcance de la perfección (familias perfectas, hermanos perfectos, grupos perfectos, colaboradores perfectos), no por el seguir las propuestas de los Líderes Unipersonales (nadie lo puede imponer desde fuera) sino por el compromiso con el Liderazgo Compartido nacido del deseo propio de cada uno de construirlo.

La mirada externa

En su artículo sobre el coaching ontológico, Rafael Echeverría plantea un modelo-guía (Modelo del observador, la acción y los resultados)⁸ para el trabajo que debe realizar el coach. Al hablar de “**líderes coaching**” hace referencia a quienes tienen la habilidad de desarrollar gente para el futuro. La ontología es la parte de la filosofía que estudia el ser en cuanto tal, en toda su generalidad y abstracción.

Este modelo sostiene que cualquier resultado que obtengamos en nuestras vidas, sea en lo laboral o personal, remite a las acciones que condujeron a él. Para entender o modificar estos resultados será necesario observar las acciones que los generaron, las cuales habrán sido influenciadas por muchos factores, algunos de los cuales son fácilmente reconocibles ya que son los factores visibles del comportamiento humano. Otros factores, sin embargo, suelen ocultarse. Se trata precisamente de los que se llaman los factores ocultos del comportamiento humano y éstos nos permiten reconocer que las acciones que adoptamos no son arbitrarias. En último término, ellas nos remiten al tipo de observadores que somos y a los sistemas de los que formamos parte, a nuestros modelos mentales.

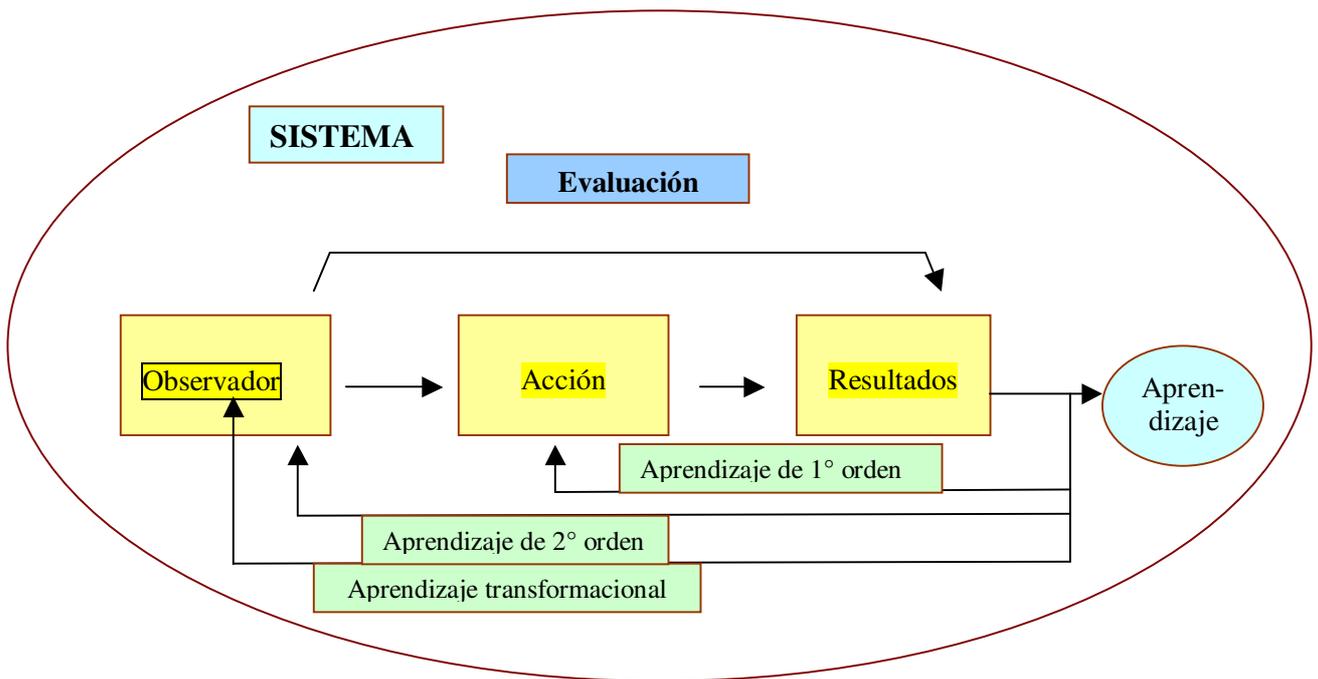
Una vez que un observador actúa y genera resultados, los mira con atención y los evalúa. Si los resultados lo satisfacen es muy posible que siga actuando de la manera como lo venía haciendo.

Sin embargo, si los resultados no lo satisfacen, puede resignarse o tratar de encontrar una explicación frente a los resultados no deseados. La alternativa de encontrar una explicación a la situación vivida, sin dejar de ser un paso positivo frente a la resignación no deja de ser engañosa, ya que pudiendo abrirnos el camino a la rectificación de un

⁸ Echeverría Rafael, Ph.D. ‘Sobre el coaching ontológico’ Epílogo al libro de Leonardo Wolk ‘El Arte de Soplar Brasas: Coaching’

resultado negativo no deseado, muchas veces nos lleva a la justificación, la cual termina por legitimar el resultado, tranquilizándonos, volviéndonos a la resignación. No hay aprendizaje ni crecimiento.

Si el observador deja de lado la resignación y las justificaciones entonces puede asumir el compromiso de modificar el resultado negativo. Con ella se abre el **dominio del aprendizaje**, que tiene a su vez diversos caminos.



Hay un primer camino que es llamado **“aprendizaje de primer orden”**. Se trata de un aprendizaje dirigido directamente a la acción, a expandir los repertorios de acción del individuo. Suele ser una de las modalidades más habituales de aprendizaje y busca responder sencillamente a la pregunta ¿qué debo “hacer o dejar de hacer” para obtener un resultado diferente?

Un segundo camino de aprendizaje, llamado **“aprendizaje de segundo orden”**, reconoce la posibilidad de no intervenir directamente en la acción, sino de dirigir el aprendizaje al observador, entendiendo que para modificar las acciones, es preciso modificar previamente el tipo de observadores que somos. Ello puede implicar muchas cosas. Entre otras despertar en el observador que somos un conjunto de nuevas distinciones para que pueda ver lo que hoy no ve y, a partir de ello, tomar las acciones que hoy no puede (procedimiento habitual en la práctica del coaching ontológico).

Sin embargo el aprendizaje de segundo orden puede ser bastante superficial ya que en nuestro interior hay un ‘núcleo duro’, por lo general muy estable, conformado por diversos elementos (distinciones, juicios, emociones, posturas, etc.) que definen una manera particular de estar en el mundo. Una determinada manera de pararse frente a la vida, de darle sentido a lo que nos acontece y de la cual derivan patrones estables de comportamiento. Son nuestros modelos mentales. En éste núcleo duro reside lo que se llama el alma humana, la forma particular de ser que nos caracteriza a cada individuo y que enmarca todas las situaciones de nuestra vida. Allí reside lo que también se llama la particular estructura de coherencia de cada persona.

Cuando el aprendizaje penetra en el núcleo duro del observador, se presenta una nueva modalidad de aprendizaje que es llamada **‘aprendizaje transformacional’**. Ello implica la transformación de las coordenadas estables y habituales del observador. Modificar ese núcleo duro, alterar nuestra estructura de coherencia, tocar y ayudar a modificar el alma de otro ser humano es el objetivo último que encierra la posibilidad del coaching ontológico.

Momentos principales en el camino hacia el resultado extraordinario.

En la identificación de las etapas para llevar a la práctica el compromiso con el liderazgo compartido surgen claramente cuatro momentos principales que quisiéramos analizar.

El **primer momento** nos invita a constatar ‘yo SOY la visión’. Reconocemos nuestro liderazgo sabiendo que proviene de la elección de tomar las riendas de nuestra vida, mirando nuestro interior más profundo. Viviendo desde nuestras entrañas nos apropiamos de nuestras vidas y tomamos conciencia de que somos líderes realmente si elegimos serlo. Tomamos conciencia de que este aprendizaje modificará muchos de nuestros hábitos y requerirá en alguna medida desaprender lo aprendido. Necesitaremos incorporar nuevas creencias y soltar las viejas ideas que demostraron no ser útiles, pues son justamente estos paradigmas no efectivos los cabos que nos ataron al puerto e impidieron liberar al líder que todos tenemos dentro.⁹

⁹ Villalonga, Patricio. “Del liderazgo compartido a la efectividad colectiva.”

El **segundo momento** nos invita a soltar nuestras buenas ideas hacia los demás respecto de cual es la mejor manera de que vivan sus vidas, soltando también las ideas sobre las formas ideales de relacionarnos con los otros. Significa dejar que cada uno sea lo que elija ser, eligiendo liderar su vida, haciéndose cargo de ella, eligiendo los caminos a recorrer. En nosotros está el aceptar lo que el otro elige, porque es bueno ya que lo elige; tomar conciencia de que no tenemos nada que decirle a otros, que aconsejarles, que sugerirles (salvo que nos lo pidan), sólo ser nosotros mismo dejando que otros sean. Da vértigo dejar libre a cada uno para que forje su vida y sea como sea, soltándolos, ya que el otro recorre caminos que no son los nuestros y podemos no estar de acuerdo con ellos.

Al renunciar al prójimo que idealizamos, surge la posibilidad de encontrarse con él, desde lo que es, tomándolo como es. Ya sin expectativas, pasamos del pedir todo a no pedir nada, y recibir todo lo que es.

‘Eres el único responsable de tu felicidad. La mejor manera de impedirte de ser feliz es haciéndote responsable de la felicidad ajena’¹⁰

La libertad y liviandad que sentimos al atravesar este segundo momento es inefable. Es necesario vivir esta experiencia para tomar conciencia de ello.

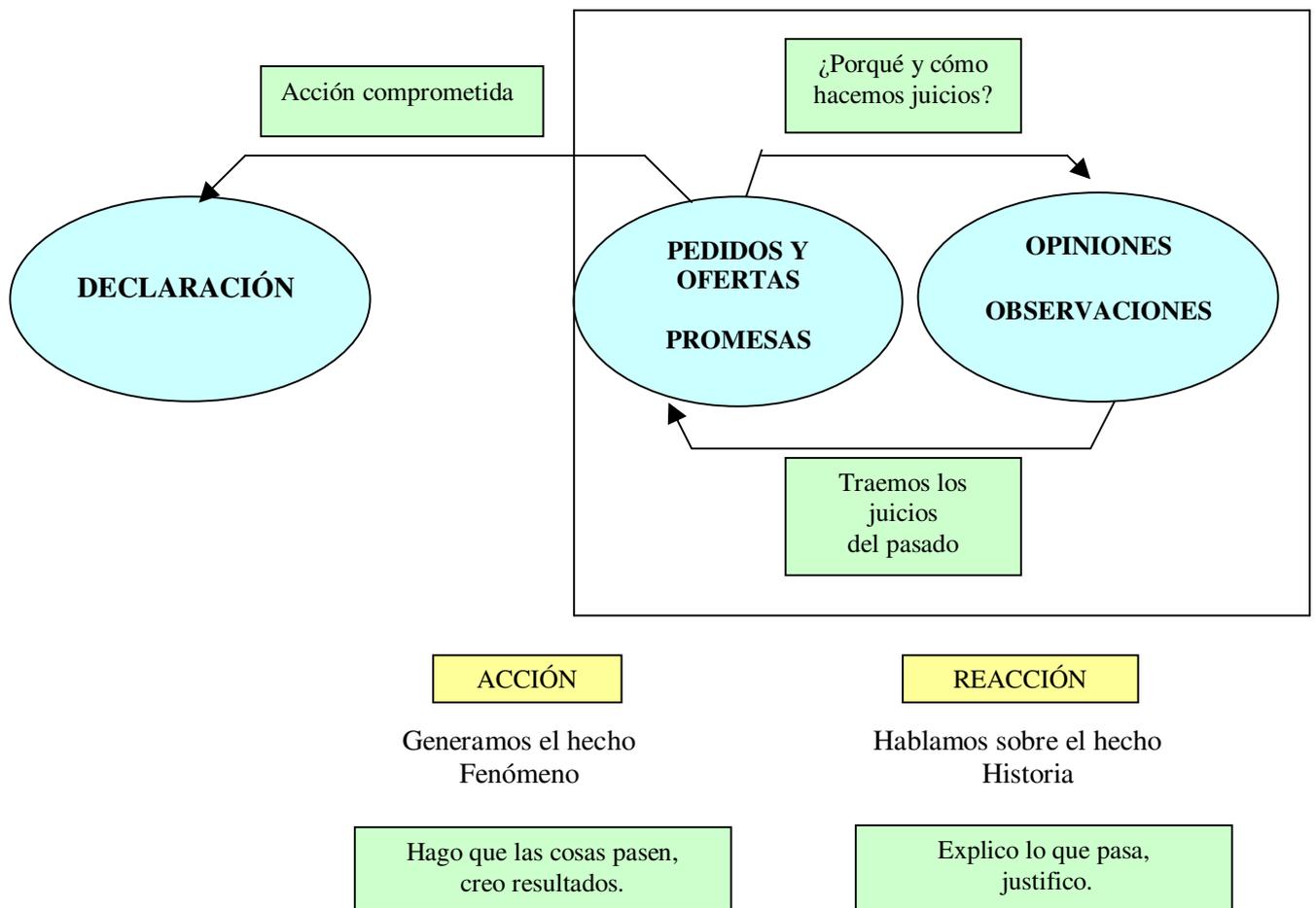
En el recorrido de estas primeras dos etapas el **uso del lenguaje** es de fundamental importancia. El nuevo paradigma de la comunicación consiste en escuchar, que implica oír e interpretar utilizando el lenguaje como palanca y flexibilizador, tanto en la escucha interna como la del próximo.

En el nuevo modelo de comunicación, el lenguaje generativo se contrapone al lenguaje tradicional que tiene lugar “dentro de la caja”. Allí la comunicación se desarrolla en círculo entre nuestras opiniones y observaciones, que vienen cargadas de juicios del pasado, y los pedidos y promesas que nos hacemos, que a su vez se vuelven a alimentar

¹⁰ E. Zelinski

con cuestionamientos tales como ¿porqué? y ¿cómo?, creando nuevos juicios a nuestras opiniones y observaciones.

Si logramos salirnos de “la caja” haciendo una declaración acerca de una acción comprometida, habremos traspasado los umbrales conocidos y encarado la obtención de un resultado extraordinario. Estaremos aplicando el **lenguaje generativo**, un nuevo modelo de comunicación que presentamos en el siguiente diagrama.⁸



El **logro de un resultado extraordinario**, que se encuentra “fuera de la caja”, es comparable al último piso de un edificio, que para ser sólido debe estar asentado sobre buenas bases. Las bases se construyen sobre la confianza, el desarrollo de relaciones, el compromiso con que las cosas pasen, las acciones generativas y la efectividad. Sobre todo esto, por último, se asienta el resultado extraordinario.

⁸ Bossi, Ignacio. Apuntes de clase. Seminario Liderazgo en Organizaciones. UCEMA 2004.

El lenguaje es un espacio generativo en el cual los seres humanos podemos inventar posibilidades que antes -del hablar- no existían.¹¹ Cuando nos comunicamos estamos “creando” el mundo, no solamente describiéndolo.

Toda comunicación involucra hablar y escuchar, que no es “oír” pasivamente la información. Es un acto personal más bien activo e interpretativo, basado en sus competencias, su historia, su cultura y sus compromisos con la gente involucrada en la conversación.

En las redes humanas que componen una organización, es crucial que la gente hable y comprenda el mismo lenguaje. Así como la gente en una organización necesita compartir distinciones lingüísticas relacionadas con el trabajo, es igualmente importante que compartan distinciones básicas para la coordinación efectiva en las conversaciones de todos los días. Son cinco las distinciones lingüísticas a través de las cuales toma forma la coordinación humana: afirmaciones, juicios, pedidos, promesas y declaraciones.

Las **afirmaciones** se definen como enunciados expresados por el orador que son un hecho. Pueden ser verdaderas o falsas, pero siempre pueden ser verificadas a través de una observación independiente.

Se llaman **juicios** a los enunciados hechos por alguien, como interpretación para la coordinación posterior de una acción o para abrir nuevas posibilidades. Cuando son hechos responsablemente, los juicios son siempre específicos dentro de algún dominio, pudiendo o no estar convalidados por afirmaciones o hechos. Los juicios pueden ser consensuados con otros, pero nunca pueden ser verdaderos o falsos.

Los **pedidos** son compromisos que requieren que alguna acción sea realizada dentro de una franja determinada de tiempo; siempre están asociados a alguna condición de satisfacción. Un pedido no es un deseo. Su objetivo es satisfacer intereses o necesidades de alguien. Demanda una respuesta que puede ser una aceptación (una promesa), una declinación o una contraoferta.

¹¹ Kofman, Fredy “Me tamagement. Tomo 2. Capítulo 14: Pedidos y promesas”.

Las **promesas** son compromisos para realizar alguna acción solicitada. Una promesa no solicitada es una oferta, que estará condicionada a que sea aceptada por otro. Las promesas pueden ser revocadas. En ese caso, la persona debe hacerse responsable de las consecuencias de esta acción y de sus efectos sobre su relación con los otros.

Las **declaraciones** son actos del lenguaje hechos por aquellos que se han garantizado la autoridad de hablar en nombre de una comunidad de gente. Estas son compromisos que se tornan en posibilidades y/o hechos en el momento de hablar.¹²

Estos dos primeros momentos dependen de nosotros mismos y de nuestra amplitud y capacidad para animarnos a construir nuestra visión. Podríamos decir que habiendo superado estos dos momentos, recorrimos el “aprendizaje de primer orden” y el “aprendizaje de segundo orden” identificados por Rafael Echeverría, logrando un “aprendizaje transformacional” en nuestras vidas.

El **tercer momento** no depende de nosotros mismos directamente. Es el tiempo del otro, para que se apropie de su vida no teniendo la presión externa del líder unilateral, conectándose consigo mismo. Luego de haber aprendido nosotros mismos, habiendo superado la etapa del “aprendizaje transformacional”, damos lugar al “aprendizaje de tercer orden”¹³ donde el coach aprende a hacer que los demás aprendan, generando el contexto para que el liderazgo ocurra en otras personas, es decir evocando el liderazgo del otro.

“La primera regla del aprendizaje: la gente aprende lo que necesita aprender, no lo que otros creen que necesita aprender.”¹⁴

Al observar a nuestros colaboradores no los prejuzgamos, los vemos como posibles aliados en esta visión. Puede ser que estemos tentados a detenernos a pensar en sus razones personales para sumarse o no a nuestra visión de apropiarse de sus propias vidas y manifestar su liderazgo. La estrategia para enrolarlos es que ellos descubran esta

¹² Selman, Jim y Andrews, Heather A. ‘Relaciones efectivas: Re-analizando sus fundamentos’.

¹³ Bossi, Ignacio. Apuntes de clase. Seminario Liderazgo en Organizaciones. UCEMA 2004.

¹⁴ Senge, Peter.

visión dentro de ellos mismos. Siendo nosotros mismos líderes, y compartiéndolo con ellos, es la manera más eficaz de que ellos también elijan serlo.

Al pensar en los aportes que pueda realizar cada uno a esta visión observo que son infinitos. ¿Qué les ofrezco yo a los aliados? ¿Cómo les transmito este desaprender propio para aprender algo nuevo, para que ellos puedan también mirar con diferentes ojos? Con algunos será conveniente compartir esta visión personalmente y con otros en grupo. El sumar aliados me ayudará a hablar con los demás posibles candidatos. Pero es importante tomar conciencia de que algunos elegirán no sumarse a esta propuesta. ¡No prejuzguemos! Tomemos conciencia de que ellos también tienen que desaprender lo aprendido y sumarse a caminar sin saber con claridad hacia donde caminan.

El **cuarto momento**, tan esperado, es el resultado del compromiso de cada una de las personas al liderazgo compartido. Esta nueva forma de liderazgo hace que nos unamos y comuniquemos desde el ser individual, único e irrepetible que cada uno es, viviendo desde lo más profundo. Es por ello que en esta nueva interrelación se genera una afinidad y empatía sinceras.

El líder crea así un círculo virtuoso enrolando al resto en su visión, que comienza a ser la visión de todos. Al desarrollar aliados descubrimos y tocamos los intereses del otro teniendo en cuenta la independencia y la interdependencia de cada uno en la visión compartida. Si existe acuerdo y confianza existe posibilidad para enrolarlos, aunque puedan convertirse simplemente en aliados-simpatizantes, no enrolados. Cada uno se siente y es co-constructor de la realidad. Siente la fuerza en su propio corazón y el enorme poder que esa fuerza ejerce. Al compartir una visión las personas se conectan y vinculan por una aspiración común. El poder y las posibilidades de una visión compartida surgen del compromiso despertado en las personas, pues ella motiva el compromiso personal de cada uno. Sin embargo una visión requiere ser regenerada, fomentada, alimentada.¹⁵ Al comprometernos con la visión, al enamorarnos de la misma, debemos ser prudentes y ver claramente las posibilidades como los riesgos. Debemos observarla, declarar lo que queremos, planificar las acciones y ponernos en acción.

¹⁵ Senge, Peter. “La Quinta Disciplina, Capítulo 11: Visión compartida”.

Finalmente, el equipo de líderes observa sus aptitudes realizando una suerte de inventario de recursos, evaluando la capacidad de acción efectiva, las relaciones, lo que sabe hacer cada uno, la capacidad de elegir, el dominio del lenguaje para generar distintas realidades (declaraciones, pedidos y ofertas), los estados emocionales y la disposición corporal y la capacidad de aprender.

Dentro de esto último consideramos de suma importancia aprender a delegar en otras personas, pues permite aumentar la efectividad. El delegar con efectividad es la actividad que por sí sola potencia más nuestra fuerza y la de los demás y expande las posibilidades. El transferir la responsabilidad a personas aptas y adiestradas permite que cada uno pueda distribuir sus energías en distintas áreas importantes de la vida.

Posibles desafíos y quiebres

¿Soy consciente de que existirán adversidades en los distintos momentos de la búsqueda del resultado extraordinario? ¿Cómo me siento frente a esta posibilidad?

¿Qué situaciones de quiebre puedo avizorar en cada momento? ¿Cuáles son las consecuencias posibles?

¿Cómo me posiciono frente a los críticos, que me aportan otra visión y me desestabilizan y obligan a buscar nuevos caminos o reforzar los elegidos para sostener la tensión creativa? ¿Cuál es mi actitud frente a los ‘detractores’ de mi visión? ¿Soy capaz de rever y examinar mi visión?

¿Cómo elijo estar frente a estas situaciones? ¿Me dejaré vencer por ellas o las pensaré como oportunidades nuevas?

¿Puedo planear estrategias para resolverlas y minimizar las consecuencias sobre la visión?

¿Reconozco que estos quiebres pueden modificar el rumbo y las acciones hacia la meta final?

¿Avizoro también el aporte positivo que pueden generar al logro de comprometerse con un liderazgo compartido?

Las **situaciones de quiebre** se pueden dar en nosotros mismos, en los otros o en el resultado extraordinario buscado. No son algo en sí mismas, sino que alguien declara que algo es un quiebre para él o ella. Así nos resulta también fácil aceptar que los

quiebres de alguien son siempre posibilidades para que surjan nuevas situaciones. Hay que comprender que **no hay que evitar los quiebres, sino aprender a convivir con ellos**, así somos posibilidad para otros y le damos a otros la oportunidad de que sean posibilidad para nosotros.¹⁶

Al descubrir nuestra visión no siempre somos capaces de compartirla con nitidez y con entusiasmo para que la gente se adhiera a ella. Al buscar crear un círculo virtuoso para enrolar al resto en nuestra visión (que quisiéramos sea de todos) y tratar de que la visión de todos converja en una visión común, podríamos también encontrar dificultades. No solamente nosotros, sino también los demás compartimos el desafío de desaprender los modelos mentales que traemos, modificando nuestros hábitos y acompañando el cambio del otro.

¿Qué pasa si nuestros posibles aliados no quieren este cambio? Trataremos de ver la posibilidad “más posible” entre las posibilidades. Puede ser que no todos, sino algunos se enrolen con esta visión. Puede ser que tengamos que rever nuestra visión para que más gente se enrole. La visión tiene que trascender a las personas y nuestro actuar flexible y capaz de adaptación debe promover ello para lograr finalmente el resultado extraordinario.

Durante las diferentes etapas los compromisos pueden caerse pues existe la posibilidad de cansancio y desaliento en la búsqueda de la visión sin resultados esperados o inmediatos y también debido al cambio en las motivaciones personales de cada uno, por lo que algunos pueden desertar. Los estados de ánimo negativos como el resentimiento, la resignación, la desconfianza, opuestos a la aceptación, la ambición y la confianza que son estados de ánimo positivos, pueden hacer tambalear el caminar hacia la visión común.¹⁶

En la brecha que se genera entre nuestra visión y la concreción de la misma, vivimos una tensión creativa, mutante ya que hablamos de relaciones vivas entre personas. Es

¹⁶ Primavera, Heloisa H. “Aportes de la ontología del lenguaje a la construcción de equipos. Apuntes para un manual de Trabajo en Equipo.”

por ello que es fundamental la búsqueda de aliados, ya sea estrategias (acción y reflexión) o técnicos (solo acción), que nos acompañen en sostener esta mirada hasta el final, sorteando las dificultades y desafíos.

3. REFLEXIONES FINALES

El ser líder es propio al ser humano, todos tenemos el potencial para serlo si lo queremos. El núcleo de la figura del líder es que sea un creador consciente, construyendo primero su mundo interior para después volcarlo al mundo exterior, el cual es una manifestación del interior.

El desafío pasa por poner en práctica un estilo de liderazgo que despierte más líderes en el mundo, y que gente “ordinaria” descubra que puede también ser líder. Para poder ser más tenemos que reconocer primero quienes estamos siendo, mirando nuestra esencia.

¿NOS ANIMAREMOS ENTONCES A SER HOY LO QUE AÚN NO SOMOS?.

Si comprometernos con un liderazgo compartido es la realidad que deseamos y queremos vivir, entonces ya estamos en camino. Solamente basta elegirla cada día, en la intimidad de nuestro ser, frente a cada una de las personas con quién nos encontremos y frente a cada situación que vivamos. Perseverando siempre en la determinación de alcanzar nuestra visión aunque no siempre logremos resultados inmediatos. ¡Pero vamos por el buen camino!

Es en el presente que construimos, ya que es lo único que tenemos. Si queremos cambiar algo podemos empezar por generar en cada acción nuestro propio liderazgo (verdadero y libre) y el contexto para que este surja en los demás (dejando libre el espíritu creador de nuestro prójimo). Implica decidir construir diariamente, despacio, siendo creativos y aprendiendo dadas nuestras habilidades, las de los demás y las circunstancias externas. Al decir que nos creamos a nosotros mismos en verdad nos estamos manifestando, lo que queremos ser ya lo somos, siendo la variable de ajuste la conciencia que tenemos de ello.

Sabemos que la mejor forma de que otros se sumen a esta experiencia es siendo nosotros mismos, ya que aquellos más cercanos, al vernos liderar nuestras vidas, percibirán nuestro anhelo y compromiso de vivir integrados, en paz y armonía. Descubrirán que las posibilidades son inmensas al vivir con la pasión y entrega que surge de nuestro manantial interno, que nos trasciende a nosotros mismos, pudiendo

vivir el presente en plenitud, reconciliados con nuestro pasado y mirando serenamente nuestro mañana.

¡El aprender nos lleva a ‘a-prender’, no agarrar sino soltar! Nos lleva a ‘desaprender’ y olvidarnos por un momento de nuestra idea de liderazgo original para redescubrirlo nuevamente. Estamos invitados a ‘des-cubrir’, lo viejo, no efectivo, mirándolo y dejándolo ir. El comunicar nuestra elección de vivir de manera diferente afianza nuestra decisión de ser y promueve el desactivar juicios y preconcepciones de los cercanos hacia nosotros. No solamente somos, sino parecemos y además queremos que los otros se den cuenta de ello. Buscamos cambiar nuestra mirada hacia nosotros mismos y los demás, despertando también en ellos el mismo deseo. Al des-estructurarnos ponemos el eje en la efectividad y lo que se ve, en vez de ponerlo en lo que nos parece (que no vemos y a veces prejuzgamos).

La sabiduría de soltar todas las expectativas que tenemos sobre nosotros mismos y las ilusiones sobre las relaciones con los demás, nos permite reconocer que en el fondo de nuestros corazones anhelamos simplemente encontrarnos con el otro. Allí surge la alegría profunda de expandir posibilidades, maravillándonos de la riqueza que significa compartirnos y del potencial de la unión de nuestras almas, únicas, irrepetibles e inefables.

SE TRATA DE ANIMARNOS A COMPROMETERNOS CON UN LIDERAZGO COMPARTIDO.

4. EPÍLOGO

Fábula de la tortuga y la liebre⁹

Una tortuga y una liebre que siempre discutían sobre quién era la más rápida, decidieron correr una carrera.

Una vez elegida la ruta comenzaron la competencia. La liebre arrancó a toda velocidad y corrió enérgicamente, pero viendo que le llevaba mucha ventaja a la tortuga, decidió descansar al costado del camino y se durmió. Al despertarse se encontró con que la tortuga la había alcanzado, superado y había ganado la competencia. Moraleja: los lentos y estables ganan la carrera.

Pero la historia no termina aquí: la liebre, decepcionada por haber perdido la competencia, hizo un examen de conciencia y reconoció sus errores. Si no hubiera sido tan presumida y descuidada y no hubiera dado tantas cosas por supuestas no hubiera perdido la competencia.

Luego retó a la tortuga a un nuevo desafío. Y esta vez la liebre corrió de principio a fin sin detenerse y ganó la carrera, siendo su triunfo evidente. Moraleja: los rápidos y tenaces vencen a los lentos y estables.

Pero la historia tampoco termina aquí: tras ser derrotada la tortuga reflexionó detenidamente y llegó a la conclusión de que en velocidad no había forma de ganarle a la liebre. Como estaba planteada la carrera ella siempre perdería. Por ello volvió a desafiar a la liebre, pero propuso correr sobre una ruta ligeramente diferente.

La liebre aceptó y corrió a toda velocidad hasta que se encontró en su camino con un ancho río. Mientras la liebre, que no sabía nadar, pensaba “¿qué hago ahora?”, la tortuga nadó hasta la otra orilla y llegó en primer lugar. Moraleja: quienes identifican sus ventajas competitivas (saber nadar) y cambian el entorno para aprovecharla, llegan primeros.

⁹ Herrera Vegas, Marcelino. . ‘Fábula de la tortuga y la liebre’. Revista de AACREA, octubre de 2004.

Pero la historia tampoco termina aquí: el tiempo pasó y tanto compartieron la liebre y la tortuga, que terminaron haciéndose buenas amigas. Ambas reconocieron que eran buenas competidoras y decidieron repetir la última carrera, pero esta vez corriendo en equipo. En la primera parte la liebre cargó a la tortuga hasta llegar al río. Allí la tortuga atravesó el río con la liebre sobre su caparazón y, sobre la orilla de enfrente, la liebre cargó nuevamente a la tortuga hasta la meta. Como alcanzaron la meta en un tiempo récord sintieron una mayor satisfacción que aquella que habían experimentado en sus logros individuales.

La liebre y la tortuga aprendieron una lección vital: cuando dejamos de competir contra un rival y comenzamos a competir contra una situación, complementamos capacidades, compensamos defectos, potenciamos nuestros recursos y obtenemos mejores resultados. Siempre existirán situaciones para las cuales no estemos preparados y que otras personas pueden enfrentar mejor.

Moraleja: es bueno ser individualmente brillante y tener fuertes capacidades personales. Pero, a menos que seamos capaces de trabajar con otras personas y potenciar recíprocamente las habilidades de cada uno, no seremos completamente efectivos.

5. MATERIAL DE CONSULTA

- 1) Axialent Integral Evolution: www.axialent.com / www.metamanagement.com.ar
- 2) Bossi, Ignacio. Apuntes de clase. Seminario Liderazgo en Organizaciones. UCEMA 2004.
- 3) Echeverría, Rafael, Ph.D., Presidente de Newfield Consulting. ‘Sobre el coaching ontológico.’, Epílogo al libro de Leonardo Wolk ‘El Arte de Soplar Brasas: Coaching.’
www.newfieldconsulting.com/publicaciones/sobre_coaching_ontologico.pdf
- 4) Goleman, Daniel. ‘Liderazgo que logra resultados.’ Artículo.
- 5) Grondona, Mariano ‘Dialogar, refutar, descalificar, perseguir, matar.’ Artículo Diario La Nación, 11 de julio de 2004.
- 6) Herrera Vegas, Marcelino. ‘Fábula de la tortuga y la liebre.’ Revista de AACREA, Octubre de 2004.
- 7) Kofman, Fredy, ‘Metamanagement’. Tomos I, II y III. Capítulo 6: Del control unilateral al aprendizaje mutuo; Capítulo 14: Pedidos y promesas; Capítulo 20: El dilema del cambio.
- 8) Primavera, Heloisa H. ‘Aportes de la ontología del lenguaje a la construcción de equipos. Apuntes para un manual de Trabajo en Equipo.’ Artículo.
- 9) Salgado Anoni, Jorge. ‘Conversemos sobre liderazgo.’ www.UNAP.cl
- 10) Selman, Jim. ‘Prosperando con Visión ¿Replanteando lo fundamental?’ Artículo.
- 11) Selman, Jim y Andrews, Heather A. ‘Relaciones efectivas: Re-analizando sus fundamentos.’
- 12) Senge, Peter. ‘La Quinta Disciplina’. Capítulo 11: Visión Compartida.
- 13) Villalonga, Patricio. ‘Del liderazgo compartido a la efectividad colectiva’. Artículo.
- 14) Villalonga, Patricio. Entrevista personal y clase magistral. UCEMA, Septiembre de 2004.