



Liderazgo en las Organizaciones

Líderes de Nuestro Camino “Facilitación x 3”

Autores

**Alejandra Defilipis
Lionel Pieniazek
Alfredo Wilkinson**

Entrenadores

**Ignacio Bossi
Alberto Luis Salazar**

Octubre 2004



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
I. ENROLAR Y DESARROLLAR ALIADOS.....	4
¿QUÉ ES UNA VISIÓN?.....	4
¿CÓMO SE ARTICULAN VISIÓN Y LIDERAZGO?.....	5
EL FENÓMENO DE LA RELACIÓN ENTRE LÍDERES Y SEGUIDORES	5
OBJETIVO: LLENAR UN "HUECO"	6
LOS LÍDERES HACEN ALIANZAS.....	6
EL LIDERAZGO FORTALECIDO	7
PARADIGMAS DE LA INTERDEPENDENCIA	17
CONCLUSIÓN	19
SUBIENDO AL BALCÓN DE MIS MODELOS MENTALES – APRENDER A APRENDER.....	20
II. COMUNICACIÓN RESPONSABLE.....	22
INTRODUCCIÓN	22
RESPONSABILIDAD	22
LA COMUNICACIÓN VERBAL (ARQUETIPOS).....	24
LA COMUNICACIÓN NO VERBAL	28
<i>Características generales de la comunicación no verbal</i>	29
SUBIENDO AL BALCÓN DE MIS MODELOS MENTALES – APRENDER A APRENDER.....	32
III. COACHING	32
CONVERSACIONES DE COACHING	38
RELACIONAMIENTO EN EL COACHING	39
EL PROCESO DE COACHING	42
COMPONENTES PARA EL CAMBIO.....	44
CONCLUSIÓN	45
SUBIENDO AL BALCÓN DE MIS MODELOS MENTALES – APRENDER A APRENDER.....	45
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	47
ANEXO.....	48
CASO 1: "AL DON PIRULERO"	49
FEEDBACK CASO 1: "AL DON PIRULERO.....	54
CASO 2: ESCUCHA EFECTIVA.....	55
FEEDBACK CASO 2: ESCUCHA EFECTIVA	57
CASO 3: CAPACITACIÓN ¿UN FANTASMA?	59
FEEDBACK CASO 3: CAPACITACIÓN, ¿UN FANTASMA?.....	60

Introducción

¿Creemos que los seres son biocomputadoras y que han sido programadas por circunstancias de la vida y que hay muy pocas posibilidades de cambio? ¿O qué el individuo es el capitán de su destino, que puede determinar que va a pasar, ajustar las circunstancias a su deseo y sobrellevar los obstáculos circunstanciales que alcanzar una visión?

Si no respondemos estas preguntas, vamos a seguir actuando de la manera en que lo hacíamos en el pasado, sin reparar sobre ello. Sin esta nueva forma de pensar, todo lo que vamos a hacer es continuar repitiendo las acciones que veníamos desarrollando y que nos llevarán a los mismos resultados que estábamos teniendo. Éste es el tipo de preguntas que nos tenemos que hacer con el fin de evaluar cuál es el sentido que le damos al liderazgo y que esperamos de los demás.

Hay tres conceptos que desarrollaremos en este manuscrito que nos ayudarán a ser el capitán de nuestro destino

- Enrolar y desarrollar aliados. El individuo está en continua interacción con otras personas. Una forma de optimizar el relacionamiento es a través del desarrollo de alianzas con la finalidad de que esta situación cree nuevas condiciones que le permitan desarrollar acciones que no hubiésemos podido realizar previamente.
- Comunicación responsable. La comunicación es un acto de todos los días. Bien o mal, es lo que nos permite relacionarnos. ¿Cuántas veces hemos sentido que nadie comprende lo que expresamos? En este capítulo, buscamos la manera de optimizar este proceso, ya que es una herramienta importante para transmitir ideas y poder desarrollar aliados
- Coaching. Muchas veces, nuestra rutina se ve alterada por circunstancias que ajenas o no a nosotros nos son difíciles de manejar. El coaching, como arte de facilitación, nos ayuda a entender y a observar desde otra perspectiva el problema que se plantea.

Al finalizar cada una de estas tres secciones, hacemos un meta-aprendizaje de lo presentado. En dichos apartados, pretendemos "subir al balcón" de nuestros modelos

mentales y reflexionar sobre elementos que rigieron nuestra forma de escribir y que inicialmente no habíamos detectado.

Por lo tanto, tres temas son lo que plantearémos. Parecen aislados pero el grado de relacionamiento entre ellos es muy estrecho.

I. Enrolar y Desarrollar Aliados

¿Qué es una visión?

Una forma sucinta para describir a la visión es entenderla como *nuestra razón de ser, un compromiso personal con un futuro posible.*

No se trata de resolver un problema, para luego volver a la vida normal. Por el contrario, su valor reside en construir un contexto a través del cual se pueda manejar la incertidumbre y -así- se comience a navegar nuevas rutas.

Tener una visión, implica estar dispuesto a correr riesgos, a afrontar desafíos, a innovar y a ser pionero, a avanzar hacia lo desconocido, con miras a encontrar nuevas y mejores formas de posicionarnos ante la realidad. La visión rompe con el pasado y es una apertura hacia el futuro. Se ve como irrazonable desde la perspectiva del pasado. Va a desafiar -y quizás hasta amenazar- el sentido común prevaleciente y las prácticas generalmente aceptadas del status quo. Es más que una "buena idea" que tenemos en la cabeza. Es un contexto para la acción. Transforma nuestra relación con la realidad. Nos provee un contexto nuevo para observar nuestra situación. Nos da un nuevo horizonte desde el cual hacemos elecciones que no vimos en ausencia de la visión.

No existe como una cosa. Es un fenómeno humano que existe sólo en la base de conversaciones del día a día con otras personas. Es un diálogo sobre la posibilidad, creada por gente que habla y escucha, producto de una conversación entre seres humanos con intereses comunes. Es un juego creado para jugar juntos. Comienza con algo que alguien imagina posible y luego otros empiezan a hablar y a escuchar colectivamente de lo que puede ser visto o imaginado desde esa perspectiva.

¿Cómo se articulan visión y liderazgo?

Cuando alguien tiene ideas acerca de un tipo particular de futuro que tienen que ver con nuestros intereses (es decir, con lo que nos importa), podemos ser cautivados y comprometernos en ser una parte de lo que quiere crear y lograr. Dicho de otro modo, el habla de alguien lo transforma en un líder en nuestra escucha, cuando percibimos que sus pensamientos y acciones generan un espacio de posibilidades para nosotros. Queremos participar en el proceso de crear esas posibilidades.

El fenómeno de la relación entre líderes y seguidores

Los líderes efectivos tienen influencia. "Influencia" significa "fluir en", y las ideas de un líder fluyen en nosotros cuando tienen el juicio de que pueden hacerse cargo de lo que más nos importa. Aquí, podemos advertir que un componente crucial del liderazgo efectivo es conocer a los seguidores, hablar su lenguaje, comprender sus necesidades y representar sus intereses.

El retrato del liderazgo sólo estará completo y vívido cuando los seguidores vean representadas sus propias ideas, porque el liderazgo es un proceso recíproco entre aquellos que eligen conducir y aquellos que eligen seguir. Cualquier análisis de liderazgo debe tomar en cuenta la dinámica de esta relación. Sin seguidores, un líder está solo, sin nadie a quien llevar a ninguna parte. Sin líderes, los seguidores no tienen un activador que encienda sus pasiones, un modelo que seguir, una brújula que los guíe.

El liderazgo es una colección de prácticas y conductas, no una posición. Los seguidores no se afilian a un cargo, sino a personas comprometidas con un proceso. Y nadie logra que se realicen cosas extra-ordinarias, a menos que todos tengan la voluntad de hacerlo. De esta forma, podemos definir al liderazgo como el arte de movilizar a otros para que *deseen* luchar en pos de aspiraciones comunes.

Si existe una característica clara sobre el proceso de conducir está en la distinción entre movilizar a otros para que hagan y movilizar a otros para que *deseen* hacer. Las personas en puestos de autoridad pueden utilizar el poder para lograr que otra gente haga algo, pero los líderes la movilizan a *desear* actuar a través de su credibilidad. No es lo mismo conseguir apoyo que dar órdenes, generar compromiso que obtener obe-



diencia. Los líderes mantienen la credibilidad a través de sus actos: ellos desafían, inspiran, habilitan, sirven de modelo y brindan aliento.

Los líderes efectivos son líderes emocionales, que reconocen y evocan estados de ánimo que predisponen a la acción. A través de la comunicación de su visión, inspiran a los individuos para que quieran coordinar acciones unos con otros.

Objetivo: Llenar un "hueco"

Hasta aquí, podemos observar la relevancia del aspecto *interpersonal* en la viabilidad de la visión (y consecuentemente, en la viabilidad del propio liderazgo).

Sin el compromiso de las personas y sin la conversación sobre un futuro posible, no existe coordinación ni acción. Así, la visión pierde su poder creador y, con ello, pierde su esencia.

Justamente, es el aspecto interpersonal sobre el cual me interesa profundizar (y que considero que aún no ha sido muy desarrollado por los grandes gurúes que abordan el fenómeno del liderazgo). El objetivo de este capítulo es llenar ese hueco. Es decir, jerarquizar la importancia de las relaciones. Aprender a leer el contexto y poder determinar dónde hay aliados, opositores o gente neutral.

Antes de introducirnos en la presentación de una herramienta para descifrar el contexto, me interesa introducir a Fernando Flores para definir qué es una alianza y qué papel juega.

Los líderes hacen alianzas

Una de las competencias más importantes que los líderes deben poseer, es la capacidad para hacer alianzas. Hacer alianzas es una acción que redefine la estructura de posibilidades para más acciones. Las alianzas hacen posible lo que no era posible antes. Crean nuevas condiciones que nos permiten desarrollar acciones que no hubiésemos podido realizar previamente.

Para interpretar su valor es útil analizarlas desde el punto de vista de los juegos. Todo juego, tiene reglas que especifican acciones obligatorias, permitidas y prohibidas. Sin embargo, las acciones que están permitidas desde la perspectiva de las distinciones generales del juego, no están necesariamente dentro del rango de posibilidades de los

jugadores particulares. Establecer alianzas se ocupa de este tipo de cosas. Tiene que ver con algunas de las acciones que tomamos para generar la posibilidad de otras acciones.

Se hace una alianza cuando dos jugadores acuerdan sostenerse uno a otro mientras que también retienen su autonomía, su *independencia* para la acción. Cuando, por ejemplo, se unen en una sola entidad, no llamamos a esto alianza. Para establecer alianzas, los jugadores deben mantener su autonomía pese al hecho de que pueden estar comprometidos en acciones en común.

Podemos distinguir dos tipos básicos de alianzas:

- Estratégica: es la que se establece cuando los líderes son capaces de ganar apoyo de otros jugadores para la misión que declararon.
- Táctica: es la que se basa en la capacidad del líder para ganar apoyo para acciones específicas que se consideran necesarias para avanzar en la misión declarada. El apoyo se obtiene para la realización de acciones específicas y no la persecución de la misión en sí misma.

La alianza se basa en la evaluación del jugador acerca de que, acordando apoyarse uno al otro, ambos aumentarán sus capacidades de acción particulares. Las alianzas modifican el horizonte de acciones posibles de los jugadores. Cabe señalar que para generar alianzas los jugadores pueden necesitar hacer concesiones y enfrentar algunos costos. Su alianza se hace, usualmente, sobre la base de que aumentan su posición de poder dentro del juego o -al menos- pierden menos que si no hubieran acordado.

Una condición constitutiva de las alianzas es la *confianza*. Sin confianza no podemos establecer alianzas. La confianza aparece como el juicio de los jugadores hacen uno del otro de que van a cumplir sus promesas de apoyarse uno a otro de acuerdo a su pacto.

El liderazgo fortalecido

Tal como dijimos previamente, el liderazgo es un proceso recíproco entre aquellos que eligen conducir y aquellos que eligen seguir. Necesitamos del apoyo de otras personas para concretar nuestra visión, y ellas necesitan de nosotros para contar con un modelo a seguir. Nuestro deseo es que nuestros usuarios, proveedores, subordinados y superiores estén comprometidos con nuestra visión.



Una vez que hemos creado una visión, nuestra tarea es lograr el equilibrio entre defender con firmeza nuestras creencias y no llegar al extremo de enajenar a otros en este proceso. Deseamos fortalecernos, pero no a expensas de otros. Para ello nos comprometemos con los siguientes postulados:

- Sostener la autoridad que proviene de nosotros mismos, lo cual comienza con la expresión de nuestra visión.
- Expresarnos. Permitimos que los demás sepan cómo nos sentimos, qué deseamos y dónde estamos ubicados.
- Nos comprometemos a desempeñarnos dentro de nuestra unidad en la forma en que deseamos que opere toda la organización.

El paso más difícil es aproximarnos a la visión de un modo que afirme nuestro compromiso a ser útiles, de contribuir y de tratar a los demás con consideración. En otras palabras: nuestro propio interés esclarecido. Deseamos ganar, pero no por cualquier medio.

El punto crítico es tener una visión y, simultáneamente, conducir nuestros proyectos de una manera positiva. Tener razón no es suficiente. Encaramos cada encuentro sabiendo que el modo en que tratamos con nuestros adversarios y con nuestros aliados es el modo en que nutrimos una organización de nuestra propia elección.

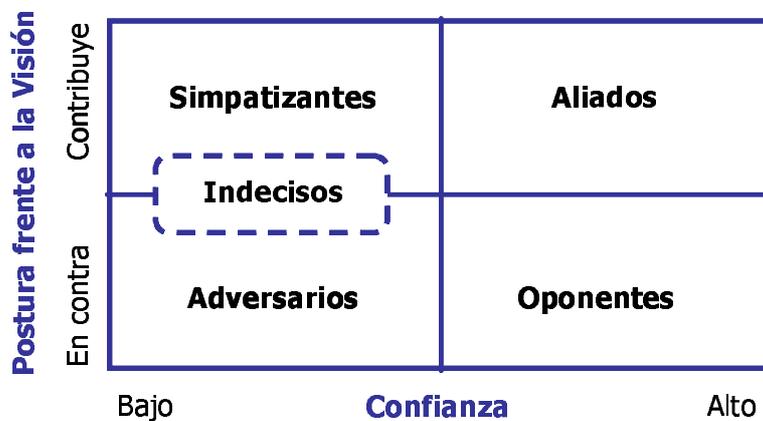
Las habilidades críticas: Negociación de acuerdos y Negociación de confianza

Aquellas personas sobre las cuales necesitamos ejercer influencia se convierten en nuestros adversarios y aliados en base a dos dimensiones: *acuerdo* y *confianza*. Estamos de acuerdo o no con respecto a nuestros objetivos, y confiamos o no en el otro con respecto a la manera de operar para lograr hechos objetivos. El acuerdo o el conflicto pueden suscitarse en relación a la expresión más bien abstracta de nuestra visión o, con mayor frecuencia, en relación a los objetivos de proyectos, metas y requerimientos. La confianza se construye o destruye casi siempre en base a cuestiones de justicia e integridad.

Utilizando estas dos dimensiones de acuerdo y confianza, podemos elaborar un esquema sobre el cual ubicar a las personas que se encuentran dentro de nuestro espectro.

El primer paso para desarrollar una estrategia política es identificar a quiénes de nuestros clientes, superiores, subordinados y observadores necesitamos para lograr el éxito de nuestro proyecto. Cada una de estas personas puede, entonces, ser ubicada en algún punto del esquema. En base a nuestro nivel de acuerdo y al nivel de confianza, podemos desarrollar una forma de encarar a cada persona. La manera de encarar la mayor parte de las entrevistas es trabajar en base a tres etapas:

- Intercambiar visiones, objetivos o metas.
- Afirmar o negociar acuerdos.
- Afirmar o negociar confianza.

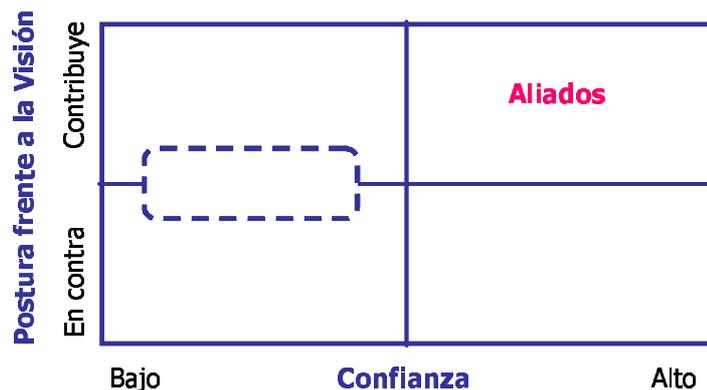


La estrategia es imaginarnos dónde están ubicados nuestros apostadores y, luego, influenciarlos de un modo coherente con nuestra visión y nuestros intereses.

Nos volvemos políticos a partir del momento en que intentamos poner en práctica nuestra visión. Entonces la primera pregunta es: "¿Quién comparte nuestros intereses y nuestra visión?" Podemos descubrirlo a través del diálogo. El proceso de enrolamiento comienza averiguando si los que nos rodean comparten nuestra visión, o al menos tienen una visión del futuro compatible con la nuestra.

❖ **Aliados: Contribuye con la visión/ Elevada confianza**

Son aquellas personas que comparten nuestra visión. La estrategia a emplear con ellos es tratarlos como si fueran parte de nuestra organización, como amigos, y hacerles saber





exactamente cuáles son nuestros planes y nuestras expectativas respecto a su función.

Ellos pueden hacer por nosotros muchas cosas que nosotros no somos capaces de hacer. Frecuentemente, tenemos adversarios con quienes la comunicación resulta muy difícil. Así, pueden intervenir para lograr una respuesta más favorable de la que nosotros podríamos obtener.

El segundo aspecto tiene que ver con la confianza. Los aliados son aquellos que no solamente comparten nuestra visión, sino en los cuales tenemos un alto grado de confianza. Significa creer que nos dicen la verdad y que son totalmente honestos con respecto a lo que observan que ocurre, incluidas nuestras propias actitudes. Sentimos que podemos contarles todo, sin la preocupación de que el hacerlo nos traerá consecuencias desagradables.

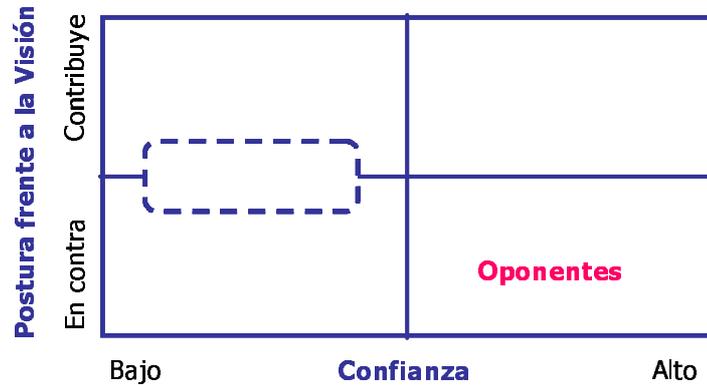
La estrategia es incorporarlos a nuestra organización y tratarlos como miembros de ésta. Pueden provenir de diversos grupos: clientes o usuarios, superiores o quienes trabajan con nosotros.

Pasos a seguir en el manejo de la relación con nuestros aliados:

- Afirmar el acuerdo con respecto al proyecto o a la visión. Es importante analizar nuestra visión, nuestros objetivos y metas junto a ellos, para reafirmar la reciprocidad.
- Reafirmar la calidad de la relación. La honestidad que existe necesita ser reafirmada verbal y reiteradamente.
- Reconocer nuestras dudas y nuestra vulnerabilidad con respecto a nuestra visión y proyectos. Los aliados necesitan saber acerca de nuestros adversarios y de los indecisos, y de la forma en que estamos intentando manejarlos.
- Pedir consejo y apoyo. Necesitamos su confirmación respecto a nuestro enfoque, y la información que nos puedan brindar acerca de la posición de nuestros adversarios. Muchos de aquellos a quienes consideramos nuestros oponentes, lo son sólo a través de nuestra percepción. Nuestros aliados nos ayudan a evaluar nuestras percepciones y a conocer el grado de dificultad al que nos enfrentamos.

❖ **Oponentes: Elevada confianza/ En contra de la visión**

Corresponde a personas en las cuales confiamos en gran medida, pero que están en desacuerdo con nuestro propósito, orientación y objetivos. Su rol es extraer lo mejor de nosotros. Debemos estar agradecidos hacia aque-



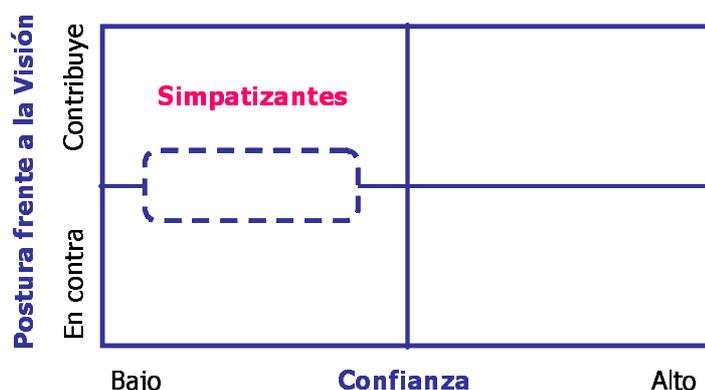
llos que se nos oponen de una manera confiable, ya que nos proporcionan un cuadro de realidad y factibilidad para nuestros planes. Su rol es el de desafiarnos, contribuyendo a fortalecernos y a hacer más efectivas nuestras estrategias. Trabajar en una organización, tener una visión, vivir cerca de la frontera, tener esperanzas y encontrarle un sentido a lo que hacemos, significa elegir un terreno inseguro y difícil. Sabemos que esta elección implica descubrir nuestros mejores recursos, y el movimiento tendiente a lograr nuestra visión tendrá un mayor sentido para nosotros. Los oponentes nos ayudan a extraer lo mejor de nosotros, es por eso que son tan valiosos.

Los pasos a seguir con los oponentes son:

- Reafirmar la calidad de la relación y el hecho de que ésta se basa en la confianza. Les decimos que los valoramos porque son honestos y nos dicen la verdad.
- Manifestar nuestra posición. Les comunicamos la visión, objetivos y metas que estamos intentando alcanzar.
- Expresar en forma neutral cuál creemos que es su posición.
- Comprometernos en la resolución de algún problema.

❖ **Simpatizantes: Contribuye con la visión/ Bajo nivel de confianza**

Son aquellos que están de acuerdo con nosotros con respecto a la forma de proceder, pero en los cuales tenemos un nivel bajo a moderado de confianza. Sostienen nuestra visión, objetivos y metas, pero





cuando están en contacto con nosotros, no nos dicen toda la verdad. Cuando nos reunimos con ellos, somos cuidadosos y estratégicos con respecto a la información que les brindamos. Estas son cuestiones de confianza (y no cuestiones de acuerdo). La estrategia para acercarnos a nuestros simpatizantes consiste en ser fieles de nuestra visión en nuestro modo de tratar con ellos.

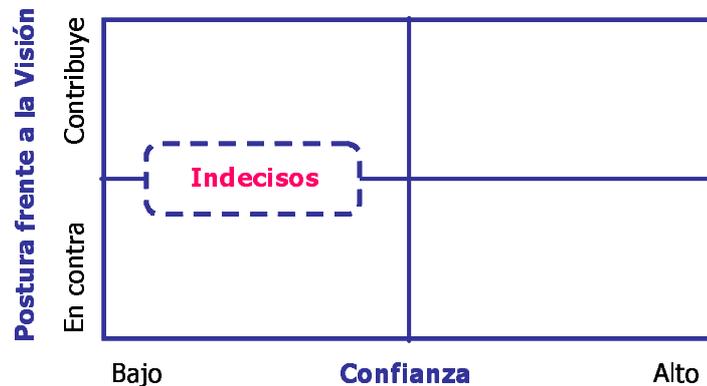
La secuencia para el manejo de una relación de este tipo es la siguiente:

- Reafirmar el acuerdo. Expresamos cuáles son nuestros objetivos, nuestras metas para el proyecto y quizás también cuál es nuestra visión. Reconocemos y valoramos el apoyo que recibimos de ellos en relación a la esencia de nuestras actividades.
- Reconocer la precaución existente. Necesitamos poner en palabras el hecho de que existe cierta reserva de nuestra parte en relación a lo honesto y directo que era anteriormente nuestro diálogo. Es decir, hablar de la dificultad presente en la relación (más que de la dificultad presente en la persona).
- Tener en claro qué es lo que pretendemos de los simpatizantes en relación con el trabajo en forma conjunta. Deseamos que conozcan claramente nuestra posición, que nos brinden algo más que expresiones de apoyo, probablemente que realicen tareas que involucren un cierto riesgo para ellos. Además, pretendemos que nos mantengan bien informados acerca de lo que está ocurriendo en torno a este proyecto. La estrategia para esto es que tengamos en claro qué es lo que deseamos, no con respecto al proyecto y a sus objetivos, sino a la forma de trabajar juntos.
- Pedirles que hagan lo mismo. Les preguntamos qué es lo que pretenden de nosotros. El objetivo es construir un nivel suficiente de confianza para que el apoyo resulte valioso. Debemos alentarlos y apoyarlos cuando nos responden (aunque no nos agrade lo que nos digan). Nuestro propósito es ayudarlos a sentirse comprendidos.
- Intentar llegar a algún acuerdo en relación a la forma de trabajar juntos. Intentamos crear un contrato social en relación a cómo vamos a proceder y a lo que podríamos hacer. Es decir, cómo deseamos trabajar juntos y cómo vamos a manejar la relación.

❖ **Indecisos: Bajo nivel de confianza/ Postura frente a la visión desconocida**

Es aquel que no está ni a favor ni en contra nuestro. Es una persona que simboliza el orden en medio del caos. Resulta sencillo hablar con ellos, y ellos han aprendido todas las técnicas de la diplomacia interpersonal. Sa-

ben escuchar, sonrían fácilmente, saben cómo distorsionar los acontecimientos de manera tal que los aparentes conflictos desaparecen ante el conocimiento de puntos de vista alternativos y la necesidad de datos más precisos y correctos. Al finalizar una entrevista con uno de ellos nunca estamos seguros de haber llegado a un acuerdo. Todo parecía estar claro al terminar la conversación, pero ni bien salimos de la habitación, esa claridad se evapora.



En el corazón del indeciso está la duda. Los riesgos y la incertidumbre dominan la conversación. Son precavidos y no se comprometen.

La estrategia es intentar que se manifiesten, tratar de descubrir cuál es su posición, alentarlos a tomar un partido con respecto a nuestro proyecto sin violentarnos ante su aparente indiferencia. Los pasos a seguir son los siguientes:

- Manifestar nuestra posición con respecto al proyecto. Exponer cuáles son nuestros objetivos y propósito.
- Preguntar cuál es la posición de ellos. Alentarlos a expresar su opinión sin someterla a la dureza de nuestro juicio.
- Ejercer una leve presión. Les expresamos nuestra frustración por su neutralidad. Les pedimos su apoyo.
- Alentarlos a que analicen el tema y nos comuniquen qué representaría para ellos el darnos su apoyo. Pretendemos confrontarlos sutilmente con su indecisión.

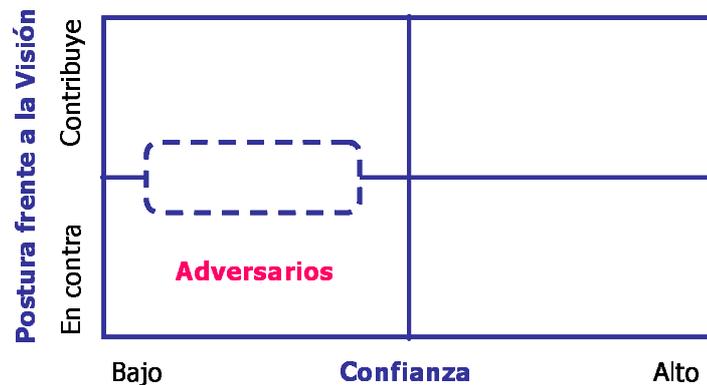
No vale la pena invertir demasiada energía en los indecisos. Esencialmente, tomarán partido basándose en sus propias decisiones cuando les resulte seguro hacerlo, y no es mucho lo que podemos hacer para influenciarlos. Si nuestro jefe es un indeciso, podemos considerar esto como una bendición enmascarada. El hecho de que una perso-

na no tome un partido o nos envíe señales ambiguas, nos permite seguir el camino de nuestra propia elección. Nuestro deseo de que nuestro jefe adopte una posición firme y alentadora constituye otra expresión de nuestro propio deseo de seguridad y aprobación: nuestra dependencia. Hemos elegido nuestra visión y, sabiendo que somos responsables de crear esta organización, tenemos capacidad de actuar sin necesidad de la aprobación paterna. Cuanto más precavidos son nuestros superiores, mayor es la fuerza que necesitamos para poder actuar. Podemos estar agradecidos a nuestros superiores por brindarnos esta oportunidad.

Otro motivo para perdonar a un indeciso es que los indecisos son un reflejo de nuestro propio aspecto precavido. Si nuestro anhelo de seguridad no fuera tan poderoso, no maldeciríamos la precaución de los demás. Cuando podemos ver esto claramente, el camino arriesgado se vuelve paradójicamente más sencillo para nosotros, y la indecisión de los demás, más fácil de aceptar.

❖ **Adversarios: En contra de la visión/ Bajo nivel de confianza**

Son las personas más atractivas e interesantes con las que debemos tratar. Son las que consumen gran parte de nuestra energía psíquica y de nuestro tiempo. Son aquellas personas pertenecientes a la organización con las cuales



las negociaciones no han dado resultado. Si denominamos a alguien nuestro adversario, significa que no nos queda otro recurso. Es decir, todos nuestros intentos de negociar el acuerdo y la confianza han fracasado.

Muchas veces, identificamos a otros como adversarios cuando, en realidad, hemos tenido muy pocos contactos y conversaciones con ellos. El primer paso básico para tratar con los adversarios es descubrir si realmente merecen esta denominación. La única forma de saberlo es establecer un contacto directo con ellos: comunicarles nuestra visión, propósito, objetivos, pedirles su apoyo y esperar su respuesta.



El aspecto más difícil de todo es que aquellos a quienes tendemos a denominar adversarios son personas en quienes no confiamos. Existe cierta resistencia de nuestra parte a hacer revelaciones a personas en las cuales no confiamos.

Depositamos una carga emocional en nuestros adversarios en parte debido a que, como los indecisos, representan un aspecto nuestro con el cual no estamos conformes. Representan tinieblas de nuestra propia naturaleza. En consecuencia, colocamos la investidura de adversarios en ciertas personas, más allá de la forma en que se comporten. Comprender a nuestros adversarios significa comprender cuáles son los aspectos de su conducta con los que estamos tan compenetrados y que tanto nos preocupan. Nuestra conexión principal es que ellos tienen conductas que nosotros no nos permitimos. En ciertos aspectos, son objeto de nuestra envidia: ellos son capaces de tener esas conductas y salir airoso, mientras que nosotros sentimos que no contamos con esa posibilidad. Se convierten en una proyección de nuestras propias dudas sobre algunos de los aspectos de nuestra personalidad. En consecuencia, nuestro deseo es transformarlos o destruirlos. La creencia irracional es que si yo puedo transformar o destruir a mi adversario, el aspecto de mi personalidad que él representa quedará de alguna manera eliminado. La victoria sobre mi adversario me ofrece la esperanza irracional de volverme más fuerte.

Nuestra forma de crearnos adversarios es sutil, pero vale la pena analizarla. Tomemos como ejemplo a Gustavo, un antiguo adversario mío. Gustavo representaba un aspecto de mi personalidad que me costó mucho aceptar. Todos tenemos una parte que nos esforzamos por suprimir (un aspecto controlador, demasiado estructurado, precavido, detallista, por ejemplo). Entonces, nos encontramos con algún Gustavo que se siente completamente autorizado a representar esas cualidades que rechazamos enérgicamente y que intentamos negar. El motivo por el cual sentimos tanta energía negativa hacia Gustavo es que nos recuerda a nuestra propia sombra. En este sentido, nuestra imagen de Gustavo es algo de lo cual sólo nosotros somos responsables. Gustavo es, en realidad, extremadamente controlador, estructurado, precavido, detallista, pero somos nosotros los que relacionamos esto con la maldad. Tenemos la opción de ver a Gustavo tal como es, aceptar el hecho de que no vamos a hacerlo cambiar y continuar haciendo nuestros negocios lo mejor que podamos. En vez de avanzar, nos movemos en contra del adversario. Somos agresivos con él. Nos quejamos de él ante nuestros aliados.

Desafortunadamente, las cosas no funcionan de esa forma. Cuanto más intentamos transformar y presionar a nuestros adversarios, más poderosos se vuelven. Ellos tienen su propia visión; intentará alcanzarla, y no hay nada que podamos hacer para evitarlo. El hecho de que nuestros adversarios son personas en las que no confiamos, significa que, entre todas las personas, nosotros somos los que estamos en la peor posición para ejercer alguna influencia sobre ellos. La solución es desprendernos de ellos. Esto significa dejar de intentar persuadirlos y de hacer cualquier cosa para perjudicarlos o destruirlos. Nuestra meta es disminuir la tensión y la amenaza que existen en la relación. Hay dos formas de hacer esto. Una es suprimir totalmente el contacto con ellos ¿Por qué reunirnos voluntariamente con ellos, si sabemos que en varios aspectos, ellos sacan a relucir nuestras peores partes? Si no nos es posible suprimir el contacto, la segunda estrategia es disminuir la amenaza que representan para nosotros ayudándolos a sentirse comprendidos. Si podemos comunicarles que comprendemos su imagen y sus medios para lograrla, esto nos brinda a ambos la posibilidad de desprendernos.

La estrategia para desprendernos de nuestros adversarios puede ser expresada en etapas específicas:

- Exponer nuestra imagen para nuestro proyecto. Representa nuestra última esperanza de que la razón y las buenas intenciones tengan un efecto persuasivo.
- Exponer de una manera neutral nuestra mayor comprensión de la posición de nuestro adversario. Ya no luchamos por la transformación o por la victoria. El modo de disminuir la amenaza es transmitir comprensión. No acuerdo, sino comprensión.
- Identificar nuestra propia contribución al problema. Admitir nuestra propia contribución al problema, en medio de una cultura burocrática, es una actitud de desarme. Implica un compromiso de parte nuestra con el cese de las hostilidades.
- Finalizar la reunión con nuestros planes y sin reclamos. No pretendemos que otros se sorprendan con nuestras actitudes. En consecuencia, les revelamos nuestros planes a nuestros adversarios. Si se interponen directamente en nuestro camino, es probable que debamos pedirle a la gerencia superior que los aparte.

La segunda parte de esta etapa consiste en abandonar la reunión sin efectuar ningún reclamo nuevo. Desprendernos de nuestros adversarios significa que ya no esperamos nada de ellos. Resulta difícil finalizar la reunión sin efectuar re-

clamos. Tenemos una tendencia hacia la reciprocidad que, si hemos admitido nuestra contribución al problema y revelado nuestros planes, exigimos de los demás una respuesta similar. Si no podemos hacerlo, entonces no estamos listos para desprendernos. Por otra parte, los adversarios nos ayudan a definir quiénes somos. Eliminando a otros, descubrimos la fuerza de nuestras propias convicciones. Los adversarios también nos proporcionan una personificación de la maldad que nos hace sentir honestos por contraste. Si no fuera por ellos, ¿a quién culparíamos del fracaso de nuestros sueños? Lo más difícil de aceptar es que ellos tienen amigos y seres queridos. El éxito de nuestro adversario dentro de la jerarquía es una evidencia de que no existe justicia en el mundo y de que el progreso dentro de nuestra organización es en realidad el triunfo de la forma, las conexiones y la suerte (de ellos) sobre la esencia, el talento y la integridad (nuestros). Desprenderse de todo esto no es tan sencillo.

Paradigmas de la interdependencia

Hasta aquí hemos mencionado dos elementos interrelacionados:

- *Interdependencia* en la relación líder/ visión - seguidores
- *Autonomía e independencia* de las partes, para la concreción de una alianza

En este apartado, analizaremos cómo se articulan estos dos conceptos.

La interdependencia efectiva sólo puede construirse sobre una base de verdadera independencia. La victoria privada precede a la victoria pública. El autodominio y la autodisciplina son los cimientos de una buena relación con los otros.

Hay quienes dicen que uno tiene que gustarse a sí mismo antes de poder gustar a los otros. Si uno mismo no se conoce, no se controla, no tiene dominio de sí, es muy difícil que se guste, salvo por sugestión y de un modo breve y superficial.

El verdadero auto respeto proviene del dominio de sí, de la verdadera independencia. La independencia es un logro. La interdependencia sólo está al alcance de gente independiente.

Las técnicas y aptitudes que realmente representan una diferencia en la interacción humana son las que fluyen casi de manera natural de un carácter verdaderamente



independiente. De modo que toda relación empieza a construirse en nuestro interior, en nuestro círculo de influencia, en nuestro propio carácter. Cuando nos volvemos independientes -proactivos, centrados en principios correctos, impulsados por principios y capaces de organizarnos y de realizar cosas con integridad en torno de las prioridades de nuestra vida- podemos también elegir la interdependencia y construir relaciones ricas, duraderas y altamente productivas con otras personas.

Al observar el terreno que tenemos por delante, vemos que estamos ingresando en una dimensión completamente nueva. La interdependencia -como las alianzas- nos abre mundos de posibilidades con asociaciones profundas, ricas y significativas; con una productividad que aumenta geométricamente, con servicio, contribución, aprendizaje y desarrollo.

En una situación interdependiente, los huevos de oro son la efectividad, la maravillosa sinergia, los resultados creados por la comunidad abierta y la interacción positiva con los otros. Y para conseguir huevos con regularidad tenemos que cuidar a la gallina. Necesitamos crear y cuidar las relaciones que hacen realidad esos resultados.

La cuenta bancaria emocional

La cuenta bancaria emocional es una metáfora de la confianza incorporada de una relación. Es el sentimiento de seguridad que tenemos respecto de otro ser humano. Si aumento mis depósitos de la cuenta que hago a usted depositario, mediante la cortesía, la bondad, la honestidad y mantengo mi compromiso con usted, yo constituyo una reserva. La confianza que usted tiene en mí crece, y yo puedo apelar a esa confianza muchas veces en el caso de que la necesite. Incluso puedo equivocarme, y ese nivel de confianza, esa reserva emocional, compensará la diferencia. Cuando la cuenta de confianza es alta, la comunicación es fácil, instantánea y efectiva.

Pero si tengo la costumbre de ser descortés e irrespetuoso, interrumpirlo, exteriorizar reacciones desmesuradas, ignorarlo, traicionar su confianza, amenazarlo, mi cuenta bancaria emocional quedará al descubierto. El nivel de confianza será muy bajo ¿Qué flexibilidad puedo esperar?

Seis depósitos principales

- Comprender al individuo: Comprender y conocer a la otra persona, para tratarla en términos de esa comprensión. Así, se podrán dar depósitos de acuerdo a lo que valoran.



- Prestar atención a las pequeñas cosas: En una relación, las pequeñas gentilezas y atenciones son muy importantes. Las pequeñas asperezas, faltas de respeto implican retiros enormes.
- Mantener los compromisos: Conservar un compromiso o una promesa es un depósito de suma relevancia. La gente tiende a construir sus esperanzas en torno a promesas. Si se cultiva el hábito de mantener las promesas hechas, tenderá puentes de confianza que superan las brechas de incompreensión que puedan existir.
- Aclarar las expectativas: La causa de casi todas las dificultades que aparecen en las relaciones tiene su base en expectativas conflictivas o ambiguas en torno a los roles y metas. Ellas provocan fallas en la comunicación, incompreensión, decepciones y retiros de confianza. El depósito consiste en comenzar con expectativas claras y explícitas. Esto supone una inversión real de tiempo y esfuerzo al principio, pero el ahorro de grandes cantidades de tiempo y esfuerzo para más adelante.
- Demostrar integridad personal: La integridad personal genera confianza y constituye la base de muchos tipos diferentes de depósitos. La integridad incluye la veracidad, pero va más allá de ella. Consiste en mantener las promesas y satisfacer las expectativas. Requiere un carácter integrado, una unicidad con uno mismo y con la vida. Uno trata a todo el mundo siguiendo el mismo conjunto de principios. Es leal con quienes no están presentes. Implica comunicarse de manera clara y precisa (evitando la ambigüedad o el engaño).
- Disculparse sinceramente cuando realiza un retiro: Cuando realizamos retiros de una cuenta bancaria emocional debemos disculparnos y hacerlo sinceramente. Para ello es necesario ser dueño de uno mismo y tener una seguridad profunda respecto de los principios valores fundamentales. Las disculpas sinceras representan depósitos; las disculpas reiteradas e interpretadas como insinceras representan retiros. Y la calidad de la relación lo refleja.

Conclusión

El objetivo de este capítulo ha sido intentar jerarquizar una competencia clave para que el ejercicio de la visión y del fenómeno del liderazgo: El reclutar "socios de la visión", el generar y desarrollar aliados. Esta búsqueda activa tiene una connotación

muy profunda. Implica aceptar nuestra condición de seres humanos con limitaciones. Y, al mismo tiempo, reconocer que con el apoyo, la confianza y el esfuerzo de otros, aquellos resultados que parecían imposibles, ahora se convierten en extra-ordinarios, pero alcanzables.

La matriz acuerdo-confianza puede convertirse en una herramienta sumamente útil para hacer un bosquejo del contexto, y así obrar y relacionarnos de manera más eficiente. Incluso nos podrá ayudar a desenmascarar fantasmas: adversarios que en realidad eran opositores. A partir de dicha identificación, sabremos cómo relacionarnos con cada grupo y qué podemos esperar de ellos, con quiénes son viables los puentes dorados, cuánto tiempo y energía conviene invertir con cada uno, entre otras determinaciones.

La cuenta bancaria emocional, es otra herramienta que puede utilizarse como guía para cultivar relaciones profundas y duraderas.

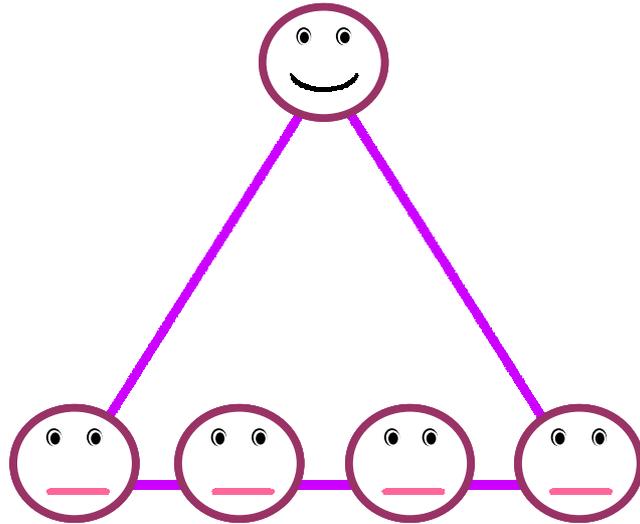
Ambas herramientas parten del supuesto de que las relaciones más ricas parten de la independencia personal, de decisiones autónomas, de elecciones libres, de racionalmente advertir que a través de la interdependencia y el establecimiento de alianzas, se pueden alcanzar resultados más positivos para ambas partes (y que en ausencia de tales acuerdos, hubiese sido imposible conseguir).

Los individuos *desean* desarrollar acciones en forma conjunta en pos de cierta visión. El efecto de ese deseo, de esa convicción y de ese compromiso es radicalmente opuesto al que se obtendría mediante la imposición o el ejercicio de la autoridad. De aquí, la importancia de ser hábiles en el desarrollo de alianzas, de adquirir la destreza para aplicarla con naturalidad, ya que gracias a la sinergia de la interdependencia, la consecución de la visión está asegurada.

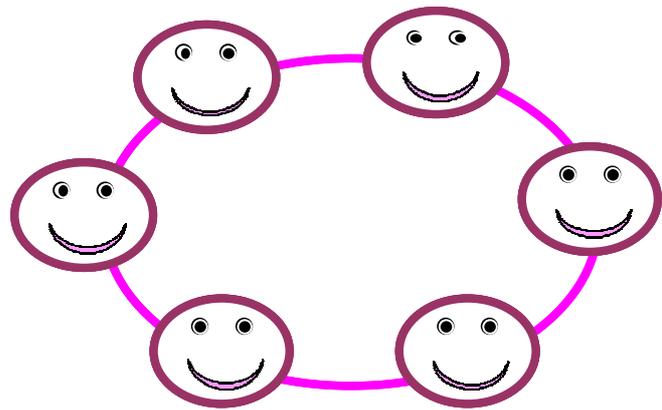
Subiendo al balcón de mis modelos mentales – Aprender a Aprender

A esta altura, que ya doy por concluida la sección teórica que más me interesaba desarrollar -la generación de aliados- decidí hacer un alto para reparar en cuál había sido el fruto de mi trabajo. En esta etapa, pude identificar dos modelos mentales que incluí -y que al hacerlo no lo había advertido-:

- ❖ Por un lado, el modelo de liderazgo que propongo en la sección "El liderazgo fortalecido" es de tipo unipersonal: "(...) el liderazgo es un proceso recíproco entre aquellos que eligen conducir y aquellos que eligen seguir." Esta concepción se corresponde con el paradigma tradicional de liderazgo, en donde existe una cabeza que define el rumbo e individuos que lo acatan.



Un modelo mucho más poderoso es el de liderazgo compartido. Aquí, todos están comprometidos por una visión común. De forma tal que todos los miembros del equipo están en condiciones de ejercer el liderazgo -de acuerdo a las circunstancias y a las aptitudes personales-.



Estas dos formas de concebir el liderazgo condicionan directamente el número de posibilidades a las que tendríamos acceso. El segundo modelo, habilita un abanico mucho más amplio que el primero. Ya que aquí no son sólo 2 los ojos "envisionados", sino 4/ 6/ 8/ 10/ 12... Todos ellos, congregados bajo un mismo propósito, construyen contextos para que el ejercicio de la visión sea un hecho.

Esta distinción inicialmente puede parecer meramente teórica. Sin embargo es extremadamente relevante. Define la forma en la que nos estamos relacionando y en la que estamos intentando hacer partícipes a otros de nuestra visión. En la medida en la que podamos convertirla en un proyecto común (ya no sólo mío, sino de mi equipo) y retroalimentable por el resto de las visiones, la sinergia que estaremos generando será mucho más poderosa.

- ❖ Por otro lado, en la sección "La cuenta bancaria emocional", hice referencia al depósito "Demostrar integridad personal", el cual consistía en "(...) satisfacer las expectativas." En realidad, construir una visión y querer desarrollar un liderazgo compartido, no es algo que "deba" hacer para cumplir con lo que otros esperan de mí. Visión y liderazgo son cosas que yo elijo y con las que opto por comprometerme. Nadie me obliga. Egoístamente, lo hago porque yo lo siento, lo deseo y lo quiero. Y, justamente, en esta libertad de elección estriba el infinito poder de la visión.

II. Comunicación Responsable

Introducción

¿Cuántas veces has sentido que nadie comprende lo que expresas? ¿Has escuchado alguna vez discusiones inútiles entre dos personas que, desde tu punto de vista, defienden lo mismo sólo que usando diferentes palabras? ¿Cuántas veces le comunicas a tu equipo qué es lo que esperas de ellos, sin conseguir resultados?

Hayamos o no reparado mucho en ello, hemos de admitir que la conversación es seguramente la principal herramienta de los líderes; la relación de estos con sus colaboradores, o con los clientes, se materializa en conversaciones. Sin embargo, no siempre nos sentimos satisfechos con nuestras conversaciones: en algunas ocasiones y en alguna medida, en vez de converger, divergemos; en vez de generar confianza, producimos tensiones y alarmas; en vez de solucionar problemas, creamos nuevos. Hay quien habla del "arte" de conversar.

Responsabilidad

En las organizaciones donde nos desenvolvemos cotidianamente, mantenemos - sin darnos cuenta- un alto caudal de conversaciones. A través de ellas, las empresas funcionan y viven. Es así que como líderes dentro de las organizaciones y a través de nuestra participación en las conversaciones, influimos diariamente en el "cuerpo humano" empresarial. Entonces nos preguntamos: "¿Qué estamos haciendo para Comunicarnos Responsablemente?"



Aquí, surge la primera cuestión en la cual debemos reflexionar. Suele suceder que encontramos la culpa de las fallas de comunicación en los demás y no reparamos que rol estamos cumpliendo en ella.

El primer desafío consiste entonces en hacernos cargo del lugar que cumplimos en el proceso comunicacional.

Dentro del proceso de conversación, suele no darse importancia al proceso de ‘escuchar’ y es un de los factores de interferencia en las comunicaciones. En el marco de la responsabilidad que asumimos al hacernos cargo de las conversaciones en las cuales participamos, debemos poner mucha atención no solo en lo que *digo*, sino también en lo que *escucho*.

**El 80 % de la efectividad en una conversación está basada en la escucha.
No en vano tenemos dos orejas y una sola boca.**

Tengamos en cuenta también que no solamente hablamos por la boca o escuchamos por los oídos, sino que adicionalmente transmitimos información con nuestro cuerpo y la recibimos por los ojos. Esta última forma de conversación se llama comunicación ‘no verbal’ y a pesar de la importancia que tiene en las comunicaciones suele no prestársele la atención debida.

Entonces, podríamos decir que:

- La comunicación **verbal** es **el contenido** de la comunicación, **lo que decimos**.
- La comunicación **no verbal** alude al lenguaje del cuerpo, o sea, a **cómo, cuándo, dónde y de qué manera lo decimos**.

Según afirman algunos especialistas, los procesos comunicacionales están compuestos por los siguientes componentes:

- 55% de las comunicaciones personales se hacen por medio del lenguaje del cuerpo.
- 38% representa el tono de voz.
- 7% está compuesto por las palabras.

Tengamos en cuenta que detrás de este análisis están los modelos mentales de dichos especialistas por lo que tomamos el mismo como uno factible.

Los seres humanos estamos siempre comunicándonos, aunque no tengamos conciencia de ello, o aunque no querramos hacerlo voluntariamente. Esto es porque el cuerpo habla otro lenguaje que el de las palabras.

La comunicación verbal (Arquetipos)

Consideremos la descripción que realiza Fernando Flores acerca del lenguaje verbal. Según él, con las palabras realizamos cuatro operaciones fundamentales. Estas constituyen los compromisos lingüísticos básicos: *afirmar, declarar, pedir/ofrecer y prometer*.

Una **afirmación** es una proposición acerca de un mundo que ya existe, para la cual hay acuerdos consensuados acerca de significantes y significados, en la cual el orador se compromete a proveer evidencia acerca de lo dicho. Si la evidencia es aceptada por el oyente como tal, la afirmación es **verdadera**; sino es **falsa**. Una condición de posibilidad de las afirmaciones es que haya **consenso** previo entre orador y oyente acerca del significado de sus términos. Una afirmación requiere, pues, la existencia de una comunidad lingüística para tener sentido. "Tengo un lápiz en la mano" dicho con una sonrisa a un individuo de habla no castellana no tiene posibilidades de ser clasificada como verdadera o falsa por el mismo. Ejemplos de afirmaciones son: "Pedro pesa 75 kilos", "Está lloviendo ahora en Lanús", "Mi mano tiene cinco dedos", "Esta sala mide 6 metros por 4,50", "El índice de inflación mayorista publicado por INDEC fue de 0.15% en diciembre del último año".

Una **declaración** es una proposición que genera un mundo nuevo, define posibilidades que antes de que ella fuera hecha no existían o, aún, que cambian el curso de los eventos por el mero hecho de hacerla. Las declaraciones pueden ser **válidas** o **inválidas**, según la **autoridad** del orador. La autoridad del orador condiciona los resultados de la declaración. "Os declaro marido y mujer" es una declaración que puede ser hecha sólo por algunas personas para que tenga algunos efectos particulares en el seno de una comunidad lingüística.

Existen varios tipos de declaraciones, según su finalidad y ámbito de aplicación. Algunas son **fundacionales** e inauguran una situación totalmente nueva en un ámbito

determinado. Además de "Os declaro marido y mujer", también lo son las cartas magnas ("Nos, los representantes"...), los decretos y ordenanzas gubernamentales, la ley de convertibilidad, entre otras. Otras son **resolutivas** y dirimen situaciones de conflicto, crean un contexto nuevo para la coordinación de acciones entre las partes. Por ejemplo: "La tenencia del hijo queda a cargo de la madre". Otras son **expresivas** y son típicas de cada lengua, a veces de cada lugar o grupo humano y cierran de modo ritual una conversación: "Gracias", "De nada", "¡Buen día!", "Hola", "Chao, loco...", "Perdón, me podría Ud. indicar..." "Discúlpeme", "¡Cáspita!", "¡Recórcholis!" o "Sin otro particular, saludo a Ud. muy atte.". También las hay que definen **posibilidades** futuras: "Podríamos ir al teatro mañana a la noche..."

Los **juicios** son una clase particular de declaración, muy frecuentemente utilizada en la vida de relación, en cualquier ámbito, a la que somos especialmente adictos. Tendemos a construir de cierta manera peculiar: en automático, sin pensarlo mucho porque así lo *sentimos*, refiriéndonos a otros juicios formulados anteriormente (nuestros o de terceros) o a partir de la observación de acciones recurrentes de otros en cierto dominio. Son juicios, por ejemplo, "Pedro es gordo", "Esta sala es confortable", "La inflación está bajando todos los meses", "Mi mano es perfecta". Estos juicios son declaraciones que hacemos acerca de cierto ámbito acotado del mundo, a partir de la observación (o no) de ciertas acciones, con nuestros propios indicadores de significado, parámetros o "**estándares**" de enunciado, como los denominaremos de aquí en más. Así, si mi estándar de peso es que los hombres "deben pesar" de cierta manera, es decir, guardando cierta relación con una "forma ideal", a Pedro lo considero "gordo", pero en general no recuerdo que en otro contexto, el de los pesos pesados, quizás sea "flaco"...

Una de las causas más frecuentes de la mala coordinación de acciones entre sujetos es que los **estándares** de cada uno son distintos y por ello, juzgan con el mismo criterio a situaciones distintas o con distintos juicios a la misma situación o desempeño personal. "Está bien" o "está mal" no habla tanto de lo que estoy observando como de los estándares que estoy empleando... aun sin enunciarlos!

Otro aspecto interesante es que la *emoción* que provocan ciertos juicios en nuestros cuerpos es de afirmación, es decir, de *certeza cierta*, y no de MI juicio según MIS estándares... con lo cual nos posicionamos en el mundo absoluto de lo verdadero /falso en vez de lo válido/ inválido o fundado/ infundado.



Según este enfoque, los juicios pueden ser **válidos** o **inválidos**, según la **autoridad** que tenga el que lo emite y para qué/ para quién lo hace. Por ejemplo, un juicio de mi superior, a quien aprecio y respeto en su competencia (además de acatar en sus decisiones por cumplimiento de las normas organizacionales) cuando se emite acerca de mi desempeño, también es válido porque le doy autoridad para hacerlo. Este fenómeno es muy interesante porque, frecuentemente, cuando el jefe dice algo que no "nos gusta", creemos que "se equivocó" y no que ese es "SU" juicio!!! Esta observación es muy importante para la vida de las personas -dentro y fuera de las organizaciones- porque sometemos y somos sometidos permanentemente a juicios acerca de nuestro desempeño o del de terceros y sufrimos innecesariamente cuando le otorgamos autoridad a quienes no la tienen -ni en el organigrama, ni en nuestra elección personal-.

Por otro lado, y complementariamente, los juicios pueden ser **fundados** o **infundados**, según el modo como son construidos y la **competencia** de quien los formula. Una primera manera de construir los juicios es *dejar que salgan naturalmente*, es decir, creer que somos capaces de producir juicios fundados espontáneamente, simplemente diciendo lo que "sentimos": a ellos denominamos **juicios automáticos**. Por ejemplo, cuando nos enfrentamos a una situación imprevista y pensamos "¡Qué torpe!" al observar el desempeño de una persona, estamos produciendo un juicio automático, que informa más acerca de nuestros estándares de torpeza que de lo que hizo el blanco de nuestro juicio. Decimos también que son juicios infundados en el razonamiento y en la observación de los fenómenos con estándares claros para el observador. Otra forma de juicio son las **opiniones** cuando formuladas con cierta información acerca de la situación, pero necesariamente con competencia en el dominio de acciones en que se realiza el juicio.

No puedo tener más que una *opinión* acerca del desempeño del comandante de la aeronave con la cual aterricé esta mañana en Aeroparque, porque no tengo competencia en el dominio de acciones conducción de aviones. Entonces, confundo *lo que sentí* durante el proceso con la competencia del señor comandante... Lo mismo ocurre con el cirujano que operó a un pariente cercano o el arreglo que hizo el plomero ayer por la tarde en mi casa. *Vivimos en una sopa de opiniones* acerca de las habilidades de los mortales que nos rodean -porque de hecho no podemos tener competencia en todos los dominios- y el único problema es que creemos que estamos permanentemente hablando

de *la realidad* tal cual es... y no podemos evitar tener opiniones acerca del mundo, las personas y las cosas. Sería importante recordar que mis opiniones son sólo mis opiniones, y que para coordinar acciones con alguien es inevitable empezar por mis opiniones, pero es conveniente proseguir con juicios fundados acerca de la cuestión abordada.

Así, sostenemos que es posible construir modos de *fundar juicios* adecuadamente. Para ello debemos:

- empezar por *acotar nuestro juicio a un dominio de acciones restringido* y no hacer generalizaciones universalizantes. Decir, por ejemplo, "Antonio es una buena persona" nos puede servir para saber donde estamos parados *nosotros* en relación a Antonio. Es el puntapié inicial, el handicap a favor o en contra que tiene Antonio con nosotros. Si queremos tomarlo como colaborador para hacer informes que usen el programa Excel de inmediato, debemos empezar a indagar acerca de su desempeño en este dominio;
- seguir indagando acerca de su experiencia en el dominio, ya sea por la *observación recurrente directa de las prácticas* (no de los juicios del mismo Antonio) o, en su defecto,
- recurrir a *juicios de terceros* que consideremos y/ o que sean considerados competentes por otros expertos en la materia, cuando lo anterior no fuera posible, teniendo el cuidado de aclarar los *estándares* que considero relevantes para las acciones que quiero coordinar.

Entonces, puedo pasar de mi *opinión* acerca de Antonio como persona a un *juicio fundado* acerca de cómo serán en el futuro las acciones de Pedro, en el dominio del uso de Excel con precisión y velocidad para mis necesidades. Este es también un aspecto generalmente oculto del lenguaje:

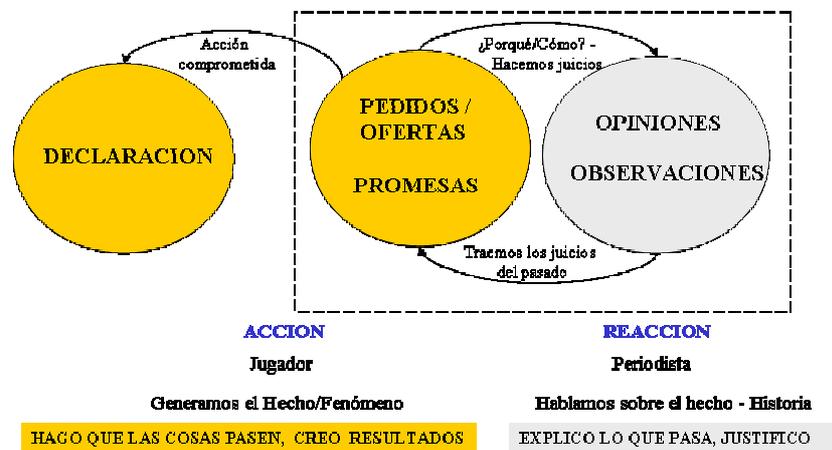
Cuando hacemos un juicio acerca de alguien estamos:

- revelando nuestro *estándar* acerca de un dominio generalizado o acotado de acciones;
- evaluando acciones hechas en el *pasado* por mi enjuiciado;
- haciendo suposiciones acerca de la conducta que el mismo podrá tener en el *futuro*.

Fundar juicios adecuadamente es una condición de posibilidad para la vida social organizada y tiene especial relevancia en la vida de grupos y organizaciones. La apropiación de estas distinciones para la vida cotidiana y la *discriminación entre afirmaciones y juicios* tiene fundamental importancia en la coordinación de acciones en cualquier ámbito, ya que permite redefinir permanentemente a qué se apunta, a quién le toca emprender ciertas acciones, cuáles son criterios comunes, cuáles no y, en última instancia, a quién se le asigna **responsabilidad** y si ésta es aceptada. Aunque más adelante volveremos sobre este punto, no queremos dejar de señalar aquí el aspecto *emocional* de nuestros juicios automáticos: los vivimos como *afirmaciones*. Por ello, nos resulta dificultoso desprendernos de ellos y buscar los estándares que están implicados y la posibilidad de construir consenso con otros acerca de la persona o situación que estamos enjuiciando. Ejemplo: "El país está en una profunda crisis."

Este diagrama provisto por el Ing. Ignacio Bossi, nos permite ver de manera más clara este nuevo modelo de comunicación. El mismo nos orienta hacia un modelo en el cual estamos comprometidos con la comunicación.

Nuevo Modelo de Comunicación



La comunicación no verbal

Si estamos a disgusto en una reunión, es fácil **decir que estamos cómodos**, pero **más difícil que nuestra cara no refleje en algún momento el disgusto**, y nuestro cuerpo, a través de cambios constantes y de la tensión muscular existente, no nos delate.

La complejidad de la comunicación humana, la polisemia de los mensajes (cada mensaje no tiene un solo significado, sino varios) hace **que podamos incurrir en error**

al interpretar el mensaje, dando lugar a malentendidos, con importantes repercusiones en las relaciones humanas.

Interpretar como desprecio una señal que no lo es, malentender un comentario crítico que no era personal, permitirnos iniciativas amorosas cuando no hay razón para ello, **puede ponernos en situaciones difíciles**.

Sin embargo, **estando muy atentos o empleando ciertas técnicas**, puede suceder que descifremos correctamente el mensaje, aun éste sea contradictorio, confuso o paradójico.

Los humanos podemos engañar con la palabra pero no con los gestos. Hay una ciencia llamada Kinesia, que estudia el llamado ‘lenguaje del cuerpo’, que es el que utilizamos al comunicarnos con otros, de modo generalmente inconsciente. Hay una serie de gesticulaciones que deberemos evitar y que además pueden aparecer en el prójimo delatando sus pensamientos y sus palabras.

El lenguaje no verbal contiene información que representa mucho más de la mitad de lo que nuestro mensaje intenta comunicar.

Para que la comunicación sea clara, la gestualidad debe ser transparente, sintética y libre de las distorsiones que generan un cuerpo y una psiquis trabada, poco fluida.

Características generales de la comunicación no verbal

- La comunicación no verbal, generalmente, mantiene una relación de interdependencia con la interacción verbal.
- Con frecuencia los mensajes no verbales tienen más significación que los mensajes verbales.
- En cualquier situación comunicativa, la comunicación no verbal es inevitable.
- En los mensajes no verbales, predomina la función expresiva o emotiva sobre la referencial.
- En culturas diferentes, hay sistemas no verbales diferentes.
- Existe una especialización de ciertos comportamientos para la comunicación



Tabla de actos corporales

Tal como mencionamos previamente, los actos corporales reflejan pensamientos o intenciones. A continuación, se presenta una tabla que presenta algunos de los actos que se realizan comúnmente:

ACTO	LO QUE PODRIA REFLEJAR
Acariciarse la quijada	Toma de decisiones
Entrelazar los dedos	Autoridad
Dar un tirón al oído	Inseguridad
Mirar hacia abajo	No creer en lo que se escucha
Frotarse las manos	Impaciencia
Apretarse la nariz	Evaluación negativa
Golpear ligeramente los dedos	Impaciencia
Sentarse con las manos agarrando la cabeza por detrás	Seguridad en sí mismo y superioridad
Inclinar la cabeza	Interés
Palma de la mano abierta	Sinceridad, franqueza e inocencia
Caminar erguido	Confianza y seguridad en sí mismo
Pararse con las manos en las caderas	Buena disposición para hacer algo
Jugar con el cabello	Falta de confianza en sí mismo e inseguridad
Comerse las uñas	Inseguridad o nervios
La cabeza descansando sobre las manos o mirar hacia el piso	Aburrimiento
Unir los tobillos	Aprensión
Manos agarradas hacia la espalda	Furia, ira, frustración y aprensión
Cruzar las piernas, balanceando ligeramente el pie	Aburrimiento
Brazos cruzados a la altura del pecho	Actitud a la defensiva

ACTO	LO QUE PODRIA REFLEJAR
Caminar con las manos en los bolsillos o con los hombros encorvados	Abatimiento
Manos en las mejillas	Evaluación
Frotarse un ojo	Dudas
Tocarse ligeramente la nariz	Mentir, dudar o rechazar algo

Algunos trucos para utilizar el lenguaje corporal

TRUCOS	
Usa tus ojos para hablar	Los ojos son las ventanas del alma. La persona que mira limpiamente a los ojos de otros es una persona segura, amistosa, madura y sincera. Sus ojos y su mirada pueden decir tanto porque expresan prácticamente todas las emociones : alegría, tristeza, inquietud, tensión, preocupación, estimación o respeto. Por sus ojos muchas veces se puede saber lo que está pensando. Por eso, constituyen una ayuda poderosa en la conversación.
El uso adecuado de las manos	Tus manos se pueden aprovechar muy bien para complementar tus palabras y dar mayor fuerza a tu conversación. No las utilices inútilmente y mucho menos para hacer cualquier cosa que distraiga a la otra persona. Tampoco las uses violentamente, palmoteando o pasándoselas casi en el rostro a la otra persona.
Gestos que denotan impaciencia o aburrimiento	La actitud física demuestra lo que el alma está sintiendo. Si alguien finge interés en una conversación, la otra persona se dará cuenta muy fácilmente por sus gestos y ademanes. Moverse nerviosamente o levantarse, cruzar y descruzar las piernas, moverse en el asiento o mirar constantemente el reloj demuestra aburrimiento y es una gran falta de respeto. Si tienes que mirar la hora, hazlo en el reloj de otro.
Control de la mirada	Cuando estés hablando con alguien, no estés mirando a todos lados : a la ventana, al techo, al suelo o limpiando sus uñas. Tampoco mires morbosa y curiosamente los zapatos, pantalones, camisa o peinado del que habla. Mantén el contacto ocular , pero sin fijar en exceso la mirada: eso lo hacen los locos. De todas formas, si quieres fijar la mirada durante mucho tiempo en alguien



TRUCOS	
	sin cansarte psicológicamente, mira su entrecejo . Para el otro/a no hay diferencia.
Control de las expresiones del rostro	¡Sonríe! Intercalar sonrisas cálidas y francas en la conversación transmite confianza, alegría y buena disposición. Sin embargo, no exageres . Sonreír demasiado frecuentemente puede convertir el gesto en una especie de mueca y dar la impresión de que es algo hueco, vacío y fingido. Apretar exageradamente los labios puede delatar que tienes dudas o desconfianza acerca de lo que el otro está diciendo o sugerir que no estás expresando realmente lo que piensas o sientes.

Subiendo al balcón de mis modelos mentales – Aprender a Aprender

Unos de los aspectos fundamentales del liderazgo es el *aprender a hacer que los demás aprendan*. Para poder llevar a cabo este proceso constante es uno como líder, que busca el aprendizaje continuo. Es interesante el análisis que uno puedo realizar luego de participar en un proyecto o trabajo orientado a entender como funcionamos como personas y como funciona nuestro liderazgo. Podríamos rescatar por ejemplo como son nuestros modelos mentales, como están nuestras emociones o que modelo de comunicación estamos utilizando. En este caso hemos podido detectar lo que podría llamar *el mundo de las posibilidades*. He relatado y escrito desde mis modelos mentales llegando a afirmar o definir conceptos sin tener en cuenta ‘desde que lugar’ estaba haciéndolo. Por ejemplo es típico encontrar párrafos conteniendo un *debe*, cuando en realidad si tenemos en cuenta que lo estamos escribiendo desde nuestros modelos mentales, podrían existir otros puntos de vista diferentes al nuestro. A esto llamo el mundo de las posibilidades y esos párrafos se transformarían entonces en *podría*.

Todo esto me motiva y hace comprometerme mas con mi *aprendizaje*, y llevándome a conocerme aun mas como líder y como persona.

III. Coaching

Cuando la rutina se ve alterada ahí nos damos cuenta que algo está pasando, que hay algo que nos está faltando. Lo mismo nos sucede cuando enfrentamos un nuevo reto

y no sabemos como encararlo. En ambos casos, detectamos una necesidad, hacemos una declaración de quiebre. Esto implica sostener que algo no funciona, que algo anda mal, que hay cosas que no nos gustan y que quisiéramos que fueran diferentes. Es esta necesidad la que tenemos que resolver para poder sobrellevar el obstáculo que se puso en nuestro camino. Nos damos cuenta que necesitamos modificar algo nuestro. El observador que somos no es suficientemente competente para mostrarnos lo que debemos hacer. Una modificación en nuestro comportamiento nos permitirá seguir adelante hacia el camino que nos propusimos. Cuando solos no podemos sobrellevar el problema, el coaching puede representar una solución a través del proceso por el cual un facilitador o coach nos ayuda a transitar ese obstáculo.

Las alternativas por las cuales una persona puede necesitar coaching son básicamente tres:

- Un quiebre personal
- Resolver un conflicto personal
- Alcanzar un objetivo profesional

En este trabajo, nos vamos a referir específicamente al proceso de coaching dentro del ámbito laboral, donde cualquiera de las tres alternativas planteadas también está incluida.

Muchas veces, el facilitador del proceso de coaching busca generar cambios a través de un sistema de premios y castigos. Esta forma de coaching está representada por la teoría de la ameba (o del comportamiento). La ameba es una célula protozoaria muy simple que responde a estímulos. Es fácil cambiar su comportamiento. Uno puede hacer que se aleje al pincharla o que se acerque ofreciéndole azúcar. Es un sistema de premios y castigos, y muchas personas al hacer coaching utilizan esta metodología. Pero los seres humanos son estructuras más complejas que una ameba como para emplear un sistema que se base solamente en premios y castigos. Su grado de inteligencia va a procurar conseguir el premio con el mínimo esfuerzo evitando el castigo. De esta forma, no se obtiene lo mejor del individuo para lograr un progreso. Cuando el cambio que se propone es por presión, cuando ésta se retira por lo general se vuelve a la situación anterior. Mientras el cambio dure la persona se siente incómoda, y esto se debe a la falta de información. Esta metodología la usan los líderes cortoplacistas, que buscan salvar el momento, pero no ven el futuro. El líder visionario se basa en principios y creencias. Los cambios tienen que apuntar a creencias, hay que convencer para que acompañen el

cambio. Para eso proponemos un concepto diferente de hacer coaching, que va a ser la base de esta sección del manuscrito.

Si comparamos la teoría de la ameba con este concepto diferente nos podemos encontrar con diferencias sustanciales. La siguiente tabla muestra estas diferencias.

Teoría de la ameba o del comportamiento	Alternativa propuesta para el coaching
Cuando el estímulo finaliza, el comportamiento termina.	El cambio no depende de un estímulo externo. Se busca la automotivación y la forma de entender su perspectiva, que el cambio perdure.
El ser humano -individuo inteligente- aprende a tener recompensas sin hacer acción alguna.	Usa la inteligencia para comprender el problema y hacer el cambio. Busca superarse, no evadir.
Elimina la posibilidad que la persona se auto corrija.	Cambia el observador Estimula la auto-corrección en base a principios, valores y resultados deseados. Puede darse cuenta sin estímulo mediante cuando su performance es buena o mala. Se corrige por convencimiento.
Debilita a la persona, ya que condiciona al individuo a realizar una acción sólo cuando hay un estímulo.	Compromiso Busca fortalecer a la persona, ya que la incentiva a tener iniciativa, innovación, creatividad y toma de riesgo.
Elimina la posibilidad de que la persona sea auto-generadora ya que su ambición y curiosidad son abolidos. No genera competencias a largo plazo.	Aprender a Aprender Continuamente, busca formas de mejorar. Practica más. Observa y aprende de otros.

Comenzamos este tópico mencionando casos en los cuales una acción de coaching puede ser necesaria. Esta necesidad de coaching puede surgir en forma espontánea. De ser así, este proceso se facilita, ya que el individuo detecta por él mismo una

necesidad. Pero nos podemos encontrar ante situaciones (siempre refiriéndonos al ámbito laboral) en las que el involucrado no percibe la necesidad de ayuda, convencido en que lo que está haciendo es lo correcto. En estos casos, es importante que haya alguien que detecte esas necesidades. Ese es el trabajo del coach, quien con su observación y feedback de terceros, puede detectar la necesidad de hacer coaching.

Ser coach significa ser socio facilitador del aprendizaje. No significa decirle a la persona lo que debe hacer en base a premios y castigos. Significa ser un soplador de brasas. Es darle la oportunidad de examinar lo que está haciendo bajo la luz de sus intenciones. Acompaña a quien está haciendo el proceso de coaching en la búsqueda de su capacidad para generar nuevas respuestas. Cuestiona las estructuras rígidas de la forma de ser, de nuestros modelos mentales, de nuestros paradigmas. Peter Senge decía: ‘La gente no se resiste al cambio, se resiste a ser cambiada’. Por eso, el proceso de coaching es un proceso de incitación al cambio. Es hacer ver la realidad desde otro ángulo. El cambiar el observador que somos hace que las cosas se vean desde una perspectiva diferente. Cuando uno está confundido debería plantearse, ¿qué forma de ver este tema me tiene atrapado? ¿Qué pasa si lo miro desde una nueva perspectiva, si cambio el ángulo del observador que soy? Muchas veces, responder a estas preguntas en forma individual se torna difícil (por diversos motivos que pueden involucrar al ser de la persona). Es ahí cuando necesitamos ese empujón que el proceso de coaching nos puede dar.

En este proceso, no sólo hay que aprender y saber. Tenemos que preguntar, ¿quién quiero ser? Esto significa tener una visión para poder así dar un rumbo al conocimiento y aprendizaje adquirido. Sin una visión, el proceso de coaching es difícil ya que no cuenta con una orientación adecuada. La visión puede ser compartida o no, eso depende de la situación y lugar. No es lo mismo un coaching en el ámbito laboral que en lo personal. En el primero, la visión de la empresa tiene un peso que hay que considerar. En el segundo, la visión personal es la importante.

En el coaching tenemos dos tipos de actores:

- Coach: es quien dirige el proceso dando coaching
- Coachee: es quien recibe el coaching

El coaching se da en la conversación entre ambos. Deber haber un vínculo, una relación íntima y confidencial. Debe haber confianza. Podemos tener la situación donde hay un coach y un coachee (relación bipersonal) o un coach y varios coachees (relación

grupal). En cualquiera de estas situaciones, existen tres aspectos que se tienen que tener en cuenta por parte del coach para un proceso de esta naturaleza:

- Capacidad conversacional, como proceso de comunicación.
- Previo conocimiento de si mismo, para lograr una generosa relación interpersonal.
- Aprender a aprender, para que sea un proceso de continua retroalimentación y permitir un crecimiento espiralado ascendente.

Estas tres cualidades son las que ayudan a generar los cambios. Pero para que estos cambios perduren, los mismos tienen que tener arraigo en la persona donde entran en juego sus sistemas de valores, creencias, modo de percibir al mundo y de relacionarse, forma de asumir responsabilidades.

La intervención que se puede hacer en las competencias del coachee para mejorar sus acciones puede ser llamada coaching si sigue con estos 5 principios:

- **Relacionamiento:** es el principio más importante. Es la base para cualquier esfuerzo de coaching que se quiera realizar. Debe haber: respeto mutuo, confianza y libertad de expresión por ambos lados. Éste es un tema que merece ser tratado por separado dada su importancia como tal y por los tópicos tratados en este manuscrito.
- **Pragmatismo:** el coaching debe ser pragmático. No es una colección de técnicas a aplicar o un dogma al cual adherirse. Es una disciplina que requiere innovación y creatividad como así también auto corrección de acuerdo a los resultados que vayan ocurriendo. El rigor del pragmatismo determina que un coach continuamente deshará sus conclusiones, y encarará cada proceso como un nuevo aprendizaje donde se da cuenta que lo aprendido la última vez no aplica en esta circunstancia.
- **Experiencia de aprendizaje:** es una experiencia de aprendizaje tanto para el coach como para el coachee, un aprendizaje de dos vías. Por un lado, el coach trabaja con el coachee y por el otro lado trabaja consigo mismo.
- **Interpretar la forma de interpretar del interlocutor:** nuestra intervención debe adecuarse a la forma de interpretar del coachee. Debemos reconocer que el coachee tiene una forma propia de hacer las cosas, sus

propios métodos, su propios modelos mentales. Nuestro coaching se debe adaptar a su forma.

- **Las técnicas no funcionan:** este principio tiene dos orientaciones. Primero, basándonos en el principio del pragmatismo, debemos desafiar las técnicas estandarizadas, que son rutina. La segunda orientación se basa en que cuando uno aplica siempre una misma técnica el coachee se percata de la situación y se adapta a la misma fingiendo estar en el proceso

Estos cinco principios correctamente aplicados van a permitir que el coachee adquiera 3 competencias que son la base para modificar alguno de los problemas que planteamos al inicio de este tema. Estas tres competencias producto de un coaching efectivo son:

- **Excelencia en la performance a largo plazo:** el coachee alcanza los estándares de objetivo más altos que pueda.
- **Auto-Corrección:** cuando un coachee ha recibido un buen coaching puede darse cuenta cuándo está haciendo bien o mal una tarea y hacer los ajustes necesarios independientemente del coach. De esta manera, un coach va a tener que desistir de sentirse imprescindible y, en cambio, trabajar para construir la competencia en su coachee.
- **Auto-Generación:** siempre podemos improvisar, y esto es algo claro en una persona que ha recibido un buen coaching. Continuamente, va a buscar formas de superarse. La práctica es una constante y a su vez observarán a otros cómo lo hacen. Aprenden actividades que fortalecen sus competencias.

Cuando se analizan estos aspectos, se puede ver que el coach tiene objetivos para corto y largo plazo. En el corto plazo, deben apoyar a sus coachees a alcanzar sus propios objetivos, y en el largo plazo, prepararlos para nuevos retos.

El siguiente gráfico intenta esquematizar este proceso, que no tiene un camino único ni repuesta correcta pero sigue lineamientos generales que nos pueden llevar a resultados extraordinarios.



Detección de un problema o necesidad

Conversaciones de Coaching

Probablemente, la única actividad que uno haga en el proceso de coaching es hablar con el coachee. El diálogo debe permitir ver las cosas de manera diferente, entender los procesos o incluso apreciar lo que no pudo advertirse antes. Pero hay que tener en cuenta que la tarea del coach va más allá de la forma de conversación, va hacia la acción que el coachee va a realizar luego de la conversación. Por ende, esto implica una tarea de monitoreo donde uno pueda evaluar si la conversación ha sido realmente exitosa. Si no existe una fuerte relación entre ambas partes, el coachee no va a abrirse a la escucha y por ende el cambio esperado va a ser más difícil de lograr.

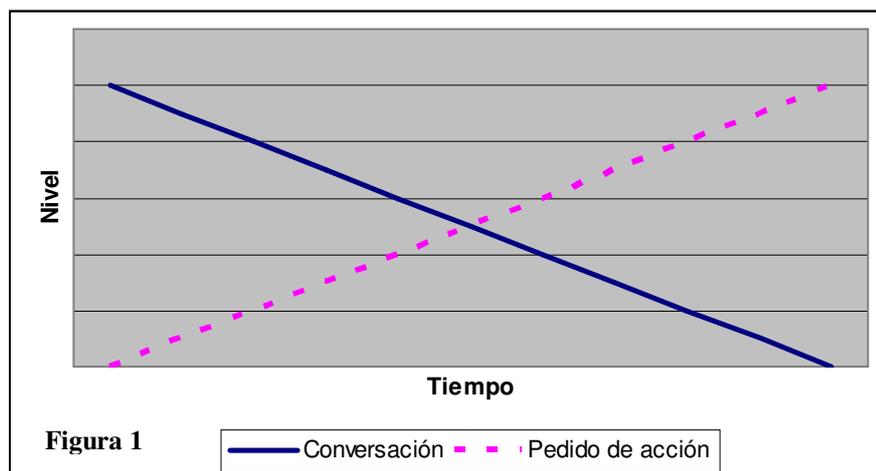
La conversación es una herramienta fundamental. Para una misma área de mejora, el proceso de coaching puede comenzar con una sola conversación y terminar con varias. Esto va a depender de si la observación realizada ha sido modificada o no. ¿Qué significa esto? Simplemente, ante una observación que se haga, uno espera un cambio. Si uno nota que ese cambio no ha sucedido se deben realizar nuevas conversaciones hasta que se logre el cambio deseado. Por ende, un coach puede mantener tres tipos de conversaciones con su coachee:

- Tipo 1: conversación única dirigida a construir o mejorar una competencia
- Tipo 2: conversación más compleja realizada a través de varias sesiones

- Tipo 3: conversación más profunda y duradera con la intención de provocar un cambio fundamental, más profundo. Es una conversación compleja donde es muy difícil por parte del coachee a abrirse a una conversación fluida.

¿Qué se busca en estos procesos de comunicación? Durante el proceso de conversación, lo que se busca es que el coachee se de cuenta por sí mismo del problema y orientarlo (no significa darle la respuesta) en la búsqueda de una solución. Que la acción surja en forma espontánea. Si la conducta observada no se modifica con sucesivas conversaciones, entonces ahí se le pide ya un plan de acción que en la medida que se avanza en el proceso este pedido va teniendo mayor importancia y relevancia, incluso puede terminar superando el procesos de conversación. Terminamos en este caso con un liderazgo dirigido. En esta instancia, ya se le dice qué hacer. Esta situación se da fundamentalmente en el ámbito laboral, donde un proceso adecuado de coaching debería seguir esta secuencia. La

figura 1 busca ilustrar la relación entre conversación y pedido de acción en función del tiempo y de la cantidad de conversaciones mantenidas.



Relacionamiento en el Coaching

Cuando hablamos de relacionamiento en el coaching, debemos plantearnos las siguientes preguntas: ¿Cuál es la naturaleza de esta relación?, ¿es lo suficientemente sólida como para mantenerse ante situaciones difíciles?

Para el proceso de coaching, no hace falta ser amigo o compartir una vida social fuera del ámbito laboral. Lo que realmente hace falta es tener una buena relación laboral. Cuando se tiene liderazgo, este proceso fluye naturalmente y se consiguen los cambios deseados en el coachee. Ambas partes deben tener un compromiso hacia un objetivo. De lo contrario, no se dan las condiciones necesarias para un buen proceso de coa-

ching. El entusiasmo y la visión del coach no bastan. El coachee también debe tener su propia visión. Si ésta no existe o no se conoce, se le pregunta. El solo hecho de preguntar nos puede permitir construir un puente que una a ambos compromisos. Para un buen relacionamiento, hay tres aspectos que se deben tener en cuenta:

- **Confianza mutua**: el punto más importante que podemos mencionar es que el coach debe basarse en su experiencia personal en cuanto a confianza y desconfianza. La confianza es un regalo que se le puede dar al coachee. Ayuda a abrir sus puertas. Pero debemos determinar dentro de que aspectos o áreas de esa persona queremos tener confianza. Podemos determinar si una persona es sincera en el área (o competencia) que nos interesa si sus dichos y acciones son consistentes y cuando una persona mantiene esa consistencia en el habla con otras personas. La confianza se genera o no en un dominio en particular que al coach le interesa. La sinceridad y la competencia deben ir de la mano. Sinceridad sin competencia resulta incompatible.
- **Respeto mutuo**: la esencia del respeto radica en aceptar a la persona por lo que es. Su rango puede ir desde una aceptación media hasta una admiración total. Al igual que en el punto anterior, el respeto se da en el área que queremos tratar al momento del coaching. Si no hay respeto, no puede haber coaching.
- **Libertad de expresión**: la comunicación dentro de una compañía está determinada por varias fuerzas que van mas allá del individuo. Para asegurar una libertad de expresión adecuada, el coach debe tener en cuenta tres aspectos:
 1. La libertad de expresión debe ser construida sobre una base de relacionamiento individual. Comienza cuando el coach invita al coachee a hablar abiertamente y al mismo tiempo él se abre a la escucha. Este proceso continúa con la apertura en el habla por el coach.
 2. Escuchar detenidamente al coachee. No solo implica la captación de las ondas sonoras y consentir a medida que se reciben las frases. Implica comprometerse e interpretar lo que estamos recibiendo. Nuestra actitud a la escucha (entiéndase como lenguaje corporal) es funda-

mental para generar la confianza necesaria para una óptima libertad de expresión.

3. La confidencialidad es otro de los elementos clave para fomentar la libertad de expresión. El mantener el proceso en privado, sin dejar salir a otro contexto lo acordado en la reunión genera un clima que reúne todo lo visto hasta ahora (confianza, respeto, libertad de expresión). El no mantener la confidencialidad daña el proceso haciéndolo poco o nada creíble. Como dice el dicho popular “las felicitaciones se hacen en público y las observaciones en privado”.

Los tres puntos mencionados interactúan mutuamente. Como analogía lo podemos expresar como las tres patas de una mesa, donde al faltar una de ellas la mesa pierde estabilidad y cae.

Para conseguir un buen relacionamiento, el coach debe separar muy bien los hechos de las opiniones (retomando lo que se explicó en el apartado de Comunicación responsable). De esta manera, se evitará caer en las circunstancias donde se realizará coaching a personas



que sean de su agrado y sorteará esa costumbre de manejarse por la primera impresión. Pero cuidado, no hay que montar una distancia grande innecesaria que dificulte luego el proceso.

Para el relacionamiento en este proceso, podemos referirnos a un aspecto mencionado en la primera parte de esta tesina (enrolar y desarrollar aliados) donde se menciona que ‘Los líderes efectivos son líderes emocionales, que reconocen y evocan estados de ánimo que predisponen a la acción. A través de la comunicación de su visión, inspiran a los individuos para que quieran coordinar acciones unos con otros’. El relacionamiento implica el establecimiento de alianzas, entendiéndose por la misma realizar acuerdos para sostenerse uno a otro mientras que al mismo tiempo retienen su autonomía, su independencia para la acción. Este concepto cuadra perfectamente con lo que venimos exponiendo sobre el coaching. El coachee tiene que tener la independencia ne-

cesaria como para accionar y expresarse abiertamente, tomar decisiones por sí mismo y establecer un vínculo especial con el coach a través de una visión. Por su lado, el coach comparte su visión y orienta al coachee hacia el mejoramiento de las competencias a desarrollar, respetando su independencia de manera tal que pueda el coachee tomar sus propias decisiones.

El Proceso de Coaching

Nuestras vidas, experiencias y conversaciones no siguen una secuencia lineal. De la misma manera, un proceso como el coaching, si lo planteamos desde la perspectiva de modificar en forma profunda una competencia, no debería seguir una secuencia lineal. Existen muchas desviaciones en el camino que nos harán tomar rumbos diferentes. Pero con el fin hacer práctico a este proceso podemos establecer 5 pasos. Esta clasificación se hace al mero hecho de saber donde uno se encuentra parado al momento del coaching.

- **Establecer relaciones:** un tema repetido pero fundamental en este proceso. Es el cimiento y punto de partida del proceso. A veces, está presente desde el inicio y otras veces hay que desarrollarlo. Este tipo de relacionamiento no es el que está basado en la química de las relaciones humanas. Es más una cuestión de apertura, comunicación, imparcialidad, apreciación y compromiso. Estos principios se aplican principalmente cuando el coaching debe hacerse a una persona que no es de nuestro agrado. Es en estas circunstancias en que un líder maneja la situación con absoluto profesionalismo.
- **Percibir el problema y la oportunidad:** El proceso de coaching comienza cuando tanto el coachee como el coach encuentran una oportunidad para el proceso. Esto por lo general ocurre cuando nuestra rutina se ve alterada ya sea por alguna persona que la interrumpe, un ofrecimiento hecho a nosotros, o por alguna circunstancia que requiere de alguna habilidad por nuestra parte. Cuando alguno de estos eventos sucede, siempre y cuando ocurra en alguno de los aspectos en los cuales estamos comprometidos, estamos ante una oportunidad para iniciar el proceso. Es el coach quien la mayoría de las veces reconoce esta oportunidad basado en su experiencia. En otras ocasiones, el coachee puede buscar ayuda sin saber en algunos casos qué tipo de asistencia necesita. Por lo general, estas oportunidades se dan en determinados ciclos de la actividad de una perso-

na, como puede ser el inicio de un proyecto, realización de estimados de ventas, etc. Una circunstancia particular puede abrir este momento. En este punto, entra en juego el grado de experiencia que el coachee tiene en el empleo. El feedback de terceros que rodean o trabajan con el coachee constituye otra oportunidad para abrir este proceso

- **Observar y evaluar**: antes de comenzar el proceso, el coach debe comprender al coachee más allá del entendimiento que tenga para sus tareas del día a día. Esto se debe primero a que la seriedad del procesos así lo requiere (se logra la confianza necesaria para el relacionamiento) y segundo lo que no es importante en situaciones normales puede serlo en el proceso de coaching. El proceso de evaluación tiene 3 etapas:
 - Evaluar el nivel de competencia del coachee en el área donde el proceso tomará lugar. No es lo mismo hacer coaching a un principiante que a un experto ya que el nivel de competencia esperado no es el mismo.
 - El coach evalúa la estructura de interpretación del coachee. Debe tener un sentido general de la manera en que el coachee interpreta su alrededor. Como mencionamos en el punto anterior no es lo mismo un principiante que alguien con experiencia.
 - El coach toma tiempo para estudiar las áreas de relacionamiento, proyectos y prácticas del coachee. Esto le permitirá comprender más aún donde se encuentra el coachee para de este forma utilizar la manera más apropiada de coaching con la mínima interferencia posible,

La mejor manera de hacer una evaluación es a través de observar al coachee en acción, hablar con él y con la gente que trabaja con él. Esto permite entender su mundo, como responde ante diversas circunstancias y el medio en el cual se mueve.

- **Enrolamiento**: significa hacer aparente la intención del resultado del programa, el compromiso del coachee con el resultado y el compromiso del coach al mismo. El hacerlo claro desde un inicio evita malos entendidos e interpretaciones erradas. Los principales errores incluyen presumir el nivel de compromiso del coachee cuando en realidad no lo tiene, actuar como si el compromiso por parte del coach no fuera importante y no dejar en claro el resultado esperado y los posibles obstáculos que se puedan presentar. Es un diálogo que considera las cir-

cunstancias particulares, los caprichos del futuro y las limitaciones y fortalezas del coach y coachee.

- **El Coaching:** el coach debe determinar el alcance de este proyecto ¿Se puede lograr con una sola conversación o llevará más de una conversación? ¿Qué actividades se espera que el coachee haga o tendrá que ser direccionado a un objetivo específico? El coach puede comenzar con un plan determinado, pero debe tener cuidado ya que en el transcurso del proceso pueda tener que cambiar su estrategia a medida que se entienda más al coachee y a sus circunstancias. El objetivo del coach en esta etapa es lo que venimos mencionando desde que comenzamos con este capítulo de coaching: lograr que el coachee observe el problema desde una óptica distinta de manera tal que logre mejorar sus competencias. El coach debe evitar entrar en un área de comfort para él como sería actuar como maestro, tutor, terapeuta.

Componentes para el Cambio

Hay determinados requisitos que tienen que estar presentes para que el cambio suceda de manera eficiente y completa. En el gráfico de la derecha, podemos observar cuáles son estos elementos.

Comenzamos con la visión. Ya nos hemos ocupado de la misma en párrafos anteriores. Los valores, como jerarquía de principios morales, son la base del accionar para llegar a la visión. Luego de los valores, nos encontramos con la estrategia. Ella nos permite trazar un plan de acción para llegar al resultado esperado. Los recursos son los elementos necesarios para alcanzar el objetivo. Dentro de los recursos, incluimos a los recursos materiales y los no materiales (mente abierta y predisposición al cambio). La capacidad está relacionada con la aptitud o suficiencia para alguna cosa o bien al talento o disposición para comprender bien las cosas. La motivación es uno de los motores para el cambio. Es importante manejarla adecuadamente los factores que llevan a la motiva-



Adapt. de Jorge Maceñido,
Prof del CEMA

ción. Por último, tenemos el feedback, que es una herramienta de monitoreo del cambio y de nueva información.

El proceso no es lineal ni circular. Es un proceso espiralado ascendente y continuo, basado en aprender a aprender. Esto lleva a un mejoramiento continuo del ser, a la auto-superación constante.

Hemos mencionado que para un cambio eficiente estos siete aspectos deben estar presentes. Cuando alguno de ellos está ausente se generan situaciones que hacen que el cambio sea más difícil. La tabla de la derecha muestra la relación entre el componente ausente y la situación que genera.

Componente ausente	Situación que puede generar
Visión	Confusión
Valores	Corrupción
Estrategia	Difusión
Recursos	Frustración
Capacidad	Fatiga
Motivación	Lentitud
Feedback	Dudas

Conclusión

Hemos visto que el coaching es un proceso dinámico donde se busca que sea el coachee quien llegue a sus propias conclusiones. El coach actúa como guía del proceso donde a través de la formulación de preguntas basadas en la información recolectada orienta al coachee a mirar el problema desde una óptica diferente.

Es importante que para este proceso ambas partes estén abiertas al mismo. El coachee ha de reconocer la necesidad de ayuda y pedirla (declaración de quiebre) y el coach ha de saber detectar una necesidad y actuar acorde al problema. Lord Thomas Dewar decía: "Minds are like parachutes—they only function when opened". Esta frase no podría estar mejor aplicada que en el caso de coaching ya que ambas partes deben tener sus mentes bien abiertas al proceso; en el caso del coachee a reconocer la necesidad de ayuda y en el caso del coach a la escucha y entendimiento del coachee.

Subiendo al balcón de mis modelos mentales – Aprender a Aprender

El proceso de coaching es una acción continua tal como lo mencionáramos. Siguiendo con esa idea, uno podría preguntarse bajo que modelo mental ha realizado este trabajo con el fin de ir mejorándolo. Lo primero que surge es que si bien especificamos al inicio que el modelo de coaching planteado estaba basado para el ámbito laboral,



¿cómo sería el mismo si vamos al campo del coaching personal? ¿Sería muy diferente o tendría varios puntos en común? Un punto que sí considero podría variar está relacionado con el pedido de acción. Ya que en el caso del ámbito laboral los tiempos son puestas por los objetivos de la empresa en tanto que en el coaching personal los tiempos se los pone el coachee. En esta situación la figura 1 no aplicaría

En una parte del texto menciono ‘Debe haber confianza’ en el coaching. Luego de analizarlo me doy cuenta que el haberlo expresado de esa forma cierra la puerta para los casos donde no hay confianza previa. Creo que lo correcto sería ‘Debería haber confianza’. Así de esta manera me estoy permitiendo generar lazos de confianza cuando esta no existe.

En otras partes del texto también se pueden ver expresiones de tipo ‘se deben’ o ‘el proceso... tiene’. ¿Por qué limitarnos a una enumeración fija de características para realizar una tarea? Debería haber visto la situación desde otro ángulo y desde esa nueva perspectiva buscar otras características para los tópicos tratados o replantear los ya existentes. Como un ejemplo a esto podemos mencionar una parte del texto ‘Para un buen relacionamiento hay *tres aspectos* que se *deben* tener en cuenta...’ ¿Por qué solamente tres? Esto varía de acuerdo al modelo mental del coach y su adaptación al modelo mental del coachee.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- ◆ SENGE, Peter M.; La quinta disciplina; (18) "La nueva función del líder"; págs. 418 a 444.
- ◆ BLOCK, Peter; El manager fortalecido; Ed. Piados Empresa; págs. 29 a 175.
- ◆ KOUZES, James M. y POSNER, Barry Z.; El desafío del liderazgo; Ed. Granica; Parte I: "Cuando los líderes dan lo mejor de sí".
- ◆ 7 hábitos de la gente eficaz; "Paradigmas de la interdependencia"; págs. 209 a 229.
- ◆ SELMAN, Jim; Paper Prosperando con visión.
- ◆ SIELER, Alam; Paper El fenómeno del liderazgo.
- ◆ FLORES, Fernando; Paper El liderazgo como competencia conversacional; Ed. Ide-action.
- ◆ Paper Why everyone in an enterprise can -and should- be a leader; Report by Knowledge@Wharton and The McKinsey Quarterly.
- ◆ WOLK, Leonardo; Coaching: El arte de soplar las brasas; Gran Aldea Editores; 2º edición; Año 2003; Buenos Aires.
- ◆ FLAHERTY, James; Coaching: evoking excellence in others; Butterworth-Heinemann; 1999.
- ◆ ECHEVERRIA, R. y PIZARRO, Alicia; El carácter del coaching ontológico.
- ◆ Paper ¿Qué es coaching?; Instituto de Capacitación Profesional.



ANEXO

“Vencer a tu sombra es el primer paso para recuperar tu liderazgo”

En esta sección, presentamos tres casos personales relacionados con el Liderazgo. Cada uno de ellos, moviliza especialmente a uno de los integrantes del grupo. Dichos casos fueron compartidos en el equipo. Allí, se observó que las situaciones de los otros también tenían puntos de unión o se correlacionaban con los propios intereses.

Por tal motivo, decidimos encarar una "Facilitación x 3" (que da sentido al título de nuestra tesina). En donde cada miembro presentó su caso y su situación de quiebre y los otros dos miembros se involucraron como coachs del primero.

Asimismo, va a poder observarse que cada uno de los tres casos se corresponde con los tres capítulos de la sección teórica introducida previamente.

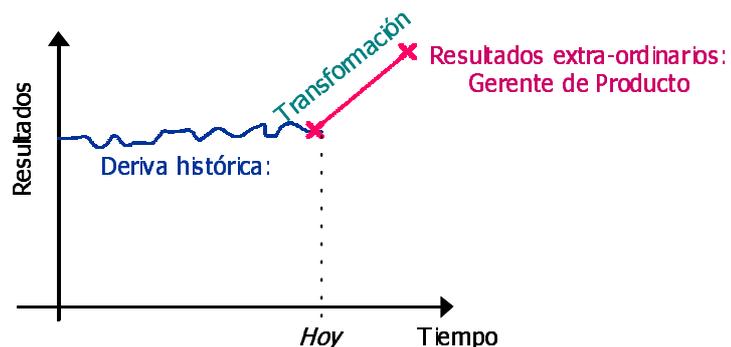
Caso 1: "Al don pirulero"

Antecedentes:

En julio de 2002, ingresé en Sandoz (empresa de la industria farmacéutica) como Analista de mercado. Inicialmente, reportaba a un Gerente de Servicios de Marketing, que a su vez dependía del Gerente de Marketing. En Diciembre de 2002, mi jefe se convirtió en Gerente Nacional de Ventas. De esta forma, yo pasé a estar a cargo del departamento de Investigación de Mercados y comencé a reportar directamente al Gerente de Marketing. Estos cambios significaron mayores responsabilidades y exposición dentro de la empresa, lo cual realmente me motivó ya que mis posibilidades de aprendizaje fueron muy grandes. Por citar un ejemplo, a mediados del 2003 el Gerente General me propuso viajar a la casa matriz en Austria, con el objetivo de capacitarme y de conocer a mis pares de Viena y de Kundl.

Objetivo de Resultados extra-ordinarios:

Hoy, a dos años de estar trabajando en Sandoz, aspiro a ascender a una nueva posición. Me interesa convertirme en Gerente o Jefe de producto (ya sea dentro de mi empresa o en alguna otra de la industria). Aspiro a dejar de tener un rol 100% analítico y comenzar a tener uno más ejecutivo. Es decir, ser la responsable del desarrollo y de la rentabilidad de un producto, determinando planes de acción, cerrando acuerdos comerciales, definiendo campañas de comunicación.



Contexto:

El 2004 está resultando bastante caótico para la unidad:

- Las ventas acumuladas distan mucho de los objetivos planificados.



- Dos de los tres Gerentes de producto renunciaron a sus puestos:
 - o Uno, a fines de mayo, que tenía 5 visitantes médicos a cargo. Actualmente, se está buscando a una persona con experiencia como Gerente de Producto de Sistema Nervioso Central (SNC) para cubrir esta posición.
 - o El otro, a principios de agosto. Con el objetivo de reducir los gastos de la UEN, no va a ser reemplazado hasta el 2005.
- El clima general de la unidad está "viciado". Se percibe una falta de motivación, de compromiso, de visión de futuro.

El propio Gerente de marketing reconoce que si recibiese una propuesta atractiva, la aceptaría sin dudarlo. Se lo observa superado por las circunstancias, cansado, desgastado, muy atareado. Se muestra renuente al diálogo. Procura evadir situaciones complejas.

Esta falta de motivación se transmite y refleja en sus empleados: Casi el 100% está buscando trabajo.

Piedras vs. Palancas positivas:

En la consecución de este objetivo encuentro, por un lado, con algunas palancas positivas:

- Reconocimiento por parte de superiores de mi desempeño laboral y de mis capacidades.
- Amplia capacitación académica.
- Experiencia en la industria farmacéutica.

Y por otro lado, me enfrento con varias piedras, tanto del contexto, como propias. Son justamente estos los dominios en los cuales me quiero fortalecer.

- Contexto: Para una posición de Gerente de Producto, en Sandoz se buscan personas de más de 30 años, con experiencia en la visita médica y en el manejo de personal, y -en lo posible- del sexo masculino.

- Yo misma: Creo que aún no he podido demostrar ni ejercer mis capacidades de liderazgo dentro de la organización.

Sí suelo desempeñar un rol de líder con mi grupo de amigos. Pero me cuesta desarrollarlo en el trabajo. Siento que de alguna forma tengo este aspecto de mi personalidad restringido. Es decir, me encuentro entre un "quiero ser líder", pero, simultáneamente, "miedo": Temor a equivocarme, a enfrentar circunstancias que no sepa resolver, a no ser eficiente en la conducción del grupo de visitantes que pueda tener a cargo...

Esa sensación de inseguridad o de temor, puede verse retroalimentada por los siguientes factores:

- Interlocutores mayores -en edad, en jerarquía o en experiencia-.
- Un jefe que no actúa como "coach", que no me acompaña en mi crecimiento ni se juega por mí.
- Un ambiente cargado de celos y críticas.
- Me resulta complejo ser amiga o llevarme bien con todos, mostrar que "está todo bien", gestionar "complicidades", cuando no comparto formas de trabajar o actitudes de ciertas personas del área.
- Dificultades para enrolar y desarrollar aliados en la consecución de mi objetivo.
 - o El Gerente de Marketing aprecia mi desempeño, pero es partidario de que tenga una experiencia en la fuerza de ventas antes de acceder a una Gerencia de producto.
 - o El único Gerente de producto que aún trabaja en la unidad no evidencia una posición tomada al respecto.
 - o El Gerente Nacional de Ventas prefiere a una persona con experiencia (preferiblemente alguien con el que él ya haya trabajado o tenga una relación cercana).
 - o La asesora médica se muestra como una "adversaria". Quizás por propia inseguridad, cuando alguna persona tiene posibilidades de ascender, en general se muestra sumamente crítica y despectiva.



- El Gerente General no conoce mi aspiración. Pero tampoco encuentro situaciones o contextos apropiados para compartir mi visión.

Conversación:

La siguiente conversación entre mi jefe y yo, tuvo lugar después de acordar cómo iba a realizar las proyecciones de venta del 2005 al 2009. El disparador fue consultarle cuál había sido su percepción del sujeto que había entrevistado para ocupar el cargo vacante de Gerente de Producto de SNC.

A: ¿Y qué tal la persona que entrevistaste?

J: ¡Ah! ¡Tengo un par de datitos para vos!

El laboratorio "X", tiene - "Y" visitantes;

- 'Z', una línea de Cardiología;

- una línea especial de farmacias.

A todas las farmacias, les da un 40% de descuento.

A: ¡Con razón! ¡Tienen una cobertura y una llegada impresionantes!

J: Y sí... ¡Así no se puede, man!

¿Vos viste todos los lanzamientos que tuvieron este año?

A: Sí, varias moléculas, ¡y todas con una performance increíble!

A: ¿Y qué te pareció el que entrevistaste?

J: No..., bien...

A: Parecía muy amable cuando entró.

J: Si...

A: Mañana tenés Comité Ejecutivo, ¿no?

J: Si... Los datos de mercado este mes ya los presentamos, ¿no?

A: Sí.

J: Bueno, agarraré la guitarra y veré qué hago...

(A: Sonrisa comprensiva)

J: Estoy agotadísimo. No puedo más. No puedo ni pensar. *(semi-recostado en su sillón, expresión de abatimiento, cansancio).*

Le sonó el celular y yo me retiré para dejarlo hablar tranquilo.



Acciones implementadas hasta el presente:

- En el momento en el que se produjo la partida del primer Gerente de Producto, hablé con mi jefe, con el objetivo de manifestarle mi interés para cubrir la posición. Sus respuestas fueron múltiples:
 - o Por un lado, me dijo que desde su punto de vista, dejar mi posición actual por la de Gerente de Producto, implicaba perder un abanico de posibilidades que se me están presentando (coordinar Investigación de Mercado para toda la región de Latinoamérica; ser el referente de casa matriz para estos temas; participar en proyectos internacionales de Business Intelligence, actuando como referente de la región).
 - o Por otro lado, me comentó que la línea de SNC iba a precisar generar resultados en el corto plazo. Por lo cual, prefería tener a una persona con gran conocimiento del mercado y de los prescriptores.

En conclusión, me dijo que aprovechara las oportunidades actuales y que ya iba a poder desempeñarme como Gerente de producto en el futuro.

- Estoy haciéndome cargo de actividades propias de una Gerencia de producto: Por citar un ejemplo, me ocupé de diseñar el Plan de Marketing de un producto cuyo lanzamiento es inminente. Para ello, salí al campo con la fuerza de ventas, me reuní con varios médicos, indagué sobre las actividades de la competencia, hice la proyección de ventas, definí el target y el mix de marketing a implementar, entre otras cosas. Es decir, apunto a involucrarme y a aprender las funciones características de puesto, de forma de facilitar la transición.
- Decidí hacer un MBA para capacitarme y contar con un abanico de herramientas más amplio para poder aspirar a un ascenso.

Declaración de quiebre:

Me encuentro frente a un contexto en el cual ya no sé qué estrategia aplicar para poder "dar el salto" y sortear la brecha que me separa de la posición. No sé si estoy fa-



lizando en mis acciones, si me está faltando cubrir algún aspecto, o si simplemente es cuestión de darle tiempo a las "demoras sistémicas"...

De lo que estoy convencida es que me gustaría desempeñarme como Jefe o Gerente de producto. Aspiro a dejar de tener un rol 100% analítico y poder tener uno más ejecutivo. Ser la responsable del ciclo de vida, acciones promocionales, posicionamiento, comunicación a la fuerza de ventas, generar los contextos para el desarrollo de uno o más productos.

Pedido

Por un lado, me gustaría recibir una opinión sobre las acciones que estoy aplicando (aspectos positivos y negativos). Por otro lado, querría que me ayuden a reflexionar sobre lo que podría hacer -a nivel personal y a nivel contexto- para generar el espacio para que el resultado extra-ordinario se concrete.

Feedback Caso 1: "Al don pirulero"

Te proponemos que reflexiones tu caso a través de las siguientes preguntas:

- 1) ¿Como te estas relacionando con tu equipo de trabajo? ¿Es un equipo o un grupo de personas? ¿Cual es el *norte* que persiguen como equipo?
- 2) ¿Cuando relatas las palancas, desde que punto de vista lo haces? ¿Que hechos u opiniones de tus pares rescatas relacionadas con esto?
- 3) ¿Que estás haciendo relacionado con esa *sensación de inseguridad o temor*? ¿Cómo estas trabajando con los factores que mencionas?
- 4) ¿Como están tus emociones en el marco que relatas?
- 5) ¿Que estas haciendo para influir en el contexto?
- 6) ¿Cual es el pedido concreto de coaching? ¿Que quisieras obtener como feedback de tu caso; es solo una opinión?
- 7) ¿Cual es el modelo de liderazgo que estas mirando?

Caso 2: Escucha Efectiva

¿Estoy realizando una escucha efectiva? ¿Mi lenguaje no verbal esta potenciando mis comunicaciones?

Estas son algunas de las preguntas que me hago interiormente acerca de aspectos relacionados con la comunicación no verbal. Según mi opinión o sensación, yo tenía una buena escucha y estaba abierto a que los demás compartan sus opiniones conmigo.

Un día mi esposa me marcó un detalle que hasta ese momento no había tenido en cuenta y que no me había percatado. Me dijo que en ciertas ocasiones, dentro de conversaciones que mantenía con diversas personas, lo que transmitía era desinterés por lo que me estaban diciendo.

Esto despertó en mí la intención de entender qué estaba pasando y en qué circunstancias ocurría dicha situación. Con el correr del tiempo, comencé a prestar más atención cuando detectaba que me estaba pasando justamente eso, y llegué a notar ciertas cosas en común entre las diversas situaciones.

En todos los casos, también noto que mi habla puede reflejar o dar la sensación de prestar atención, pero mi cuerpo está transmitiendo totalmente lo contrario. Entonces, aquí se da una contradicción entre lo que digo y lo que pienso (Columna Izquierda).

Estas son algunos de los factores:

- Cuando estoy trabajando muy concentrado en una tarea y me interrumpen para comentarme o decirme algo, suelo seguir con lo que estoy haciendo o mi cabeza sigue pensando en ello y pareciera no escuchar lo que me están queriendo transmitir. Creo que según las circunstancias podría transmitirle a la(s) persona(s) que estoy realizando alguna cosa y quedar para realizar la conversación luego o si urge transmitirme algo, poder escuchar atentamente y realizar una comunicación efectiva.
- Por otro lado, suele pasarme que tanto en el trabajo como con amigos me veo envuelto conversaciones en las cuales no siento interés por partici-



par. Es, entonces, cuando mi comunicación no verbal comienza a reflejar el desinterés sin “accionar” en positivo para la situación.

Un ejemplo más de dicha situación me ocurrió durante una clase del seminario de Liderazgo. Estábamos debatiendo sobre el caso personal de un compañero y acerca de su liderazgo dentro de su compañía.

En un cierto momento le di mi opinión acerca de su caso. Inmediatamente, detrás de mí, otra compañera también comenzó a darle su sensación del caso. Fue entonces cuando sin meditar y pensar la reacción comienzo como a decirle: -pero no importa, en realidad... Como que si lo que ella estuviera diciendo no tuviera importancia. Todo esto lo hacía sin pensar en profundidad ni detenerme en lo que estaba diciendo. De repente, nuestro coach, el Ing. Ignacio Bossi, paró en seco la conversación que estábamos teniendo y me dice: - ¿Cómo que no importa? La sensación fue como si hubiera clavado los frenos del auto. Inmediatamente comencé a reflexionar sobre lo que me había ocurrido. Nuevamente, sentí la falta de *escucha abierta*.

Declaración de quiebre

Este tipo de situaciones me hacen reflexionar acerca del impacto que tiene esta forma de actuar en mis relaciones con las personas, llegando a la conclusión que el aporte no es positivo.

A pesar de tener claro todo esto, sigo sin poder controlar del todo este tipo de reacciones.

Pedido

Es mi interés terminar de desarrollar mis habilidades para potenciar mis comunicaciones tanto verbales como no verbales y lograr el equilibrio entre ellas.



Feedback Caso 2: Escucha Efectiva

Tomando en cuenta el caso planteado, como grupo hacemos las siguientes observaciones y preguntas con la finalidad ayudar a abrir una nueva venta para cambiar el observador que es quien plantea el caso.

1. Tomando el comentario de tu esposa “... en ciertas ocasiones, dentro de conversaciones que mantenía con diversas personas, lo que transmitía era desinterés por lo que me estaban diciendo.” Entendemos por lo expresado que este ha sido un punto importante para producir un quiebre, pero ¿es esta una opinión o un juicio fundado? ¿Cuál es el modelo mental que ella utiliza para hacer este comentario? ¿y el tuyo?
2. Una herramienta útil es elaborar una escalera de inferencias donde puedas distinguir opiniones de hechos.
3. ¿Bajo que contextos se dan estas situaciones? ¿Son situaciones en las cuales tenés control?
4. Este problema de comunicación al que haces referencia, ¿en que aspecto del proceso está enfocado, escucha o comunicación? ¿Cómo diferencias una de otra? Están ambas relacionadas?
5. En una parte mencionás “Fue entonces cuando sin meditar y pensar la reacción comienzo como a decirle: -pero no importa, en realidad...” ¿Es esta una reacción o una acción? ¿tu forma de intervención está enfocada hacia tu visión?
6. ¿Qué dificultad es la que hace que catalogues a tu comunicación como no efectiva? ¿Cuáles son tus enemigos internos y externos que te llevan a esta situación?
7. ¿Cuál es el grado de confianza que tenés con tus interlocutores? ¿Tu comportamiento es siempre el mismo independientemente de quien sea tu interlocutor o situación?
8. ¿Cómo es tu procesos de escucha? ¿Te ponés en los zapatos del otro para entender su perspectiva? ¿Das el tiempo suficiente para hacer una escucha efectiva?



-
9. ¿Notás alguna relación entre tu proceso de escucha y posterior comunicación?
 10. ¿Cuáles son los juicios/opiniones que hacen que no demuestres interés en la comunicación?
 11. En las conversaciones que no son de tu interés, ¿qué pasaría si te ubicás desde la perspectiva del otro?
 12. ¿Cuales son las acciones que podrías implementar y cuales los beneficios de una implementación exitosa?



Caso 3: Capacitación ¿Un fantasma?

Situación y contexto de negocio:

La capacitación es una actividad por lo general rechazada especialmente dentro de las áreas que me compete: marketing y ventas. Cuando se tiene que implementar un curso, se pide que sean cortos y pocos, así la gente no está fuera de la calle por mucho tiempo. Esto a veces es difícil de lograr (Calidad/ Cantidad). La credibilidad en la capacitación es baja y a su vez muchas veces ven al departamento con un órgano evaluador.

Otro punto es nuestra asistencia a reuniones de marketing y ventas. La misma es habitualmente a pedido. Nuestra intención es asistir a las mismas con el fin de aclarar las dudas que se pueden presentar en el momento y a su vez estar informados del negocio. Cuando esta iniciativa se propone, hay cierto rechazo.

Una de las ventajas con las que contamos actualmente es que quienes ocupamos el puesto hoy en día (2 personas) creemos ser bien vistos por la fuerza de ventas. Pero la desventaja que tenemos es la falta de tiempo, ya que al ser dos personas en el departamento se hace difícil salir al campo, a pesar que lo tengamos como objetivo. Esta falta de tiempo se da por tener que armar cursos para gente que recién entra en la compañía o preparar los materiales necesarios para el lanzamiento de productos. El primer punto ha sido casi una constante este año y nos ha insumido mucho tiempo. Creemos que para el año que viene estaremos más organizados para su manejo.

Declaración de quiebre:

Hay dos problemas identificados. El primero consiste en la implementación de cursos de capacitación ante la renuencia de la fuerza de ventas y el segundo la asistencia a sus reuniones mensuales aunque no tengamos tema definido para tratar en la misma.

El primer caso se resuelve volviendo a generar confianza. Es un proceso paulatino que lleva su tiempo para generar la confianza necesaria y no ser vistos como evaluadores y para demostrar la necesidad que se tiene de capacitación. Nuevas técnicas de capacitación y la forma en que se llevan a cabo ayudarán a la resolución de este problema planteado. El tema se suscita con el segundo problema. Este genera diálogos del

tipo “¿Para qué quieren venir a la reunión?”, “No tengo planificada ninguna capacitación para esa reunión”. Hemos realizado pedidos para asistir a las reuniones manifestando nuestra intención como departamento pero no han dado resultado. Me encuentro en una situación donde ya no se qué estrategia implementar para logra el objetivo.

Pedido:

Quisiera tener una opinión sobre si las acciones que estamos realizando y nuestra intención en el objetivo establecido son claras y qué alternativas ven que no estoy contemplando.

Feedback Caso 3: Capacitación, ¿un fantasma?

A manera de reflexión, te planteamos algunas de nuestras observaciones y algunas preguntas sobre tu caso:

- 1) ¿Cuál es el problema que dificulta la participación de ustedes dos en las reuniones mensuales de la fuerza de ventas? ¿Cuáles son tus explicaciones por las cuales sucede este problema? ¿Qué tiene que suceder para que “el problema” se disuelva?
- 2) ¿Qué acciones están faltando? ¿Estás reaccionando en tus mesas o accionado desde el contexto para tus objetivos?
- 3) Lo que enunciás en tu caso, ¿es “la realidad” o es tu interpretación que viene de tu modelo mental? ¿Para qué te sirve esa interpretación?

Decimos que los **hechos** pertenecen a la "realidad" y que las **opiniones** hablan de cómo los sujetos "pintan la realidad" (opinan sobre ella-...) desde sus intereses y/ o modelos mentales. En esta dirección, tomaremos como ejemplo tres oraciones en las que introducís opiniones como hechos.



“La capacitación es una actividad por lo general rechazada especialmente dentro de las áreas que me compete: marketing y ventas.”

“La credibilidad en la capacitación es baja y a su vez muchas veces ven al departamento con un órgano evaluador.”

“Una de las ventajas con las que contamos actualmente es que quienes ocupamos el puesto hoy en día (2 personas) somos bien vistos por la fuerza de ventas.”

Atención que una opinión esté fundada o pertenezca al consenso de un grupo de personas no la convierte en un hecho. Sigue perteneciendo al campo de las posibilidades. Las opiniones fundadas son útiles para la toma de decisiones, en la medida de que ellas nos abran posibilidades para los objetivos que tenemos. Entonces las sostenemos. Si en caso que esas opiniones fundadas cierren posibilidades para los objetivos, entonces las descartamos.

¿Qué posibilidades te abre ver como opiniones como hechos? ¿Podés ver que al hacerlo, puede tener un costo en tus relaciones?

4) Con respecto a tus **emociones**, ¿puedes identificar el estado de ánimo con el que estás abordando el tema?

5) ¿En qué situación está la **confianza** entre ustedes dos y sus contrapartes? Teniendo en cuenta a la confianza como a la conjunción de Confiabilidad, Sinceridad y Competencia ¿Qué conversaciones y/ o acciones considerarás que te están faltando para gestionarla?

6) ¿Que **tipo de escucha** identificás por parte de tu contraparte? ¿Qué tipo de escucha estás usando vos para la negociación? (Resignada -no hay posibilidad-; Generosa -abierta o limpia-; Dirigida -para cierto Objetivo-; Creativa -inventa interpretaciones útiles a cierto objetivo-).

7) Te proponemos que identifiqués **escaleras de inferencias**. Mientras más datos (hechos y/ o resultados) medibles, cuantificables y comprobables traigas, más fácilmente podrás observar el contexto, exponer tus argumentos a tus contrapartes (especialmente si hay que "convencer" a otros o generar "palancas positivas").



8) ¿Estás **indagando** a tus contrapartes para ver qué derivas históricas y qué mesas están trayendo a tu mesa de negociación, mesas que, talvez dentro de tu MM, no estás viendo?

9) ¿Estás teniendo en cuenta los **riesgos** que percibe la fuerza de ventas producto de la participación de ustedes en sus reuniones?

En tu caso mencionás que existen "(...) *diálogos del tipo '¿Para qué quieren venir a la reunión?'*" ¿Estás seguro de que tus contrapartes comprenden el motivo?

10) Te convocamos a que identifiques los motivos centrales que los motiva a adoptar la postura en cuestión.

Asimismo, trazá un **mapa del contexto**, en el que identifiques el rol que está cumpliendo cada contraparte (Aliados, Oponentes, Simpatizantes, Indecisos y Adversarios). Una vez identificados, distinguí para cada grupo:

- planteos de posiciones,
- intereses de necesidades,
- hechos de opiniones.

A partir de aquí, analizá qué podés ofrecerles. Hasta ahora has realizado **pedidos**, pero formulá también una **oferta** que parta de la contemplación de los intereses de aquellos.

Asimismo, identificá y mostrá **oportunidades** con las que ellos se enriquecerían.

Es decir, generá los contextos, las acciones y las conversaciones para que tus interlocutores perciban un beneficio asociado con la participación de ustedes en las reuniones.