



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

“Trabajando sobre nuestras creencias”

Autores: Ricardo Farji
Cynthia Esteban

Profesores: Ignacio Bossi
Tomás Ramirez Gonzalez

Indice

	Página
I. INTRODUCCION	4
II. VER Y CREAR NUEVAS POSIBILIDADES	
i. El liderazgo como fenómeno producido por el lenguaje.....	5
ii. Coaching – Aprendizaje y Responsabilidad.....	7
iii. Caso de Negocio.....	8
III. EVOCAR TUS MOTORES Y SUPERAR TUS LIMITES	
i. El camino del Héroe.....	12.
ii. Caso de Negocio.....	15
IV. LOGRAR CON PERSONAS	
i. La estructura determina el Comportamiento.....	19
ii. Relaciones y Comunicación.....	20.
iii. Caso de Negocio.....	22
V. TRANSFORMAR EL CONTEXTO	
i. De víctima a Protagonista.....	27
ii. Modelo de control Unilateral VS. Modelo de Aprendizaje Mutuo.....	29
iii. Caso de Negocio.....	32
VI. CONCLUSION.....	35



VII. BIBLIOGRAFIA

- i. *Liderazgo como competencia Conversacional*
(Paper) – F. Flores
- ii. *Prosperando con la Visión*
(Paper) – James Selman
- iii. *El arte de soplar las brasas*
Leonardo Wolf – Gran Aldea Ediciones
- iv. *Metamanagment – Tomos I y III*
Kofman, Fredy – Editorial Granica
- v. *Gestión de los Cuatro Estados Emocionales Básicos*
(Paper) – UCEMA
- vi. *Responsabilidad, Diálogo y Acción*
.....
- vii. *Relaciones Efectivas*
(Paper) James Selman y Heather Andrews
- viii. *Liderando más allá de las circunstancias*
(Paper) James Selman

Introducción:

Trabajar sobre las propias creencias no es tarea fácil. Reconocer cuáles son las raíces que determinan nuestros modelos mentales nos permite encontrarnos a nosotros mismos y así conocernos mejor.

Con este trabajo esperamos aportar nuevos casos de análisis prácticos que permitan trabajar sobre nuestras posibilidades, evocar nuestros motores y reconocer nuestros límites para poder superarlos, transformando el contexto y logrando lo mejor de nosotros mismos y de las personas que nos rodean.

Los casos brindan ejemplos reales, muestran situaciones habituales que son oportunidades concretas para poner en práctica los desafíos que pueden crear y fortalecer nuestro liderazgo.

Ver y crear nuevas posibilidades

El liderazgo como fenómeno producido por el Lenguaje.

En cada oportunidad en que se habla de Liderazgo, cada uno lo expresa a su manera, no sin un dejo de confusión, tradicionalmente se lo asocia a resultados, a una misteriosa cualidad o se lo sintetiza en historias acerca de casos concretos. Fernando Flores asume que estas interpretaciones son débiles por que no ha sido establecida la relación entre liderazgo y lenguaje, estableciendo como punto de partida que el liderazgo no es una propiedad dada sino sustancialmente un fenómeno producido por el lenguaje.

Cómo es esto?, en primer lugar el liderazgo pertenece al dominio de los juicios, aparece como un juicio, entendiendo que son meras adscripciones que hacemos acerca de las acciones de alguien, basados en estándares sociales, estas son en sí mismas lingüísticas, finalmente al expresarnos así, el liderazgo es un juicio que hacemos de alguna entidad que actúa, sea ésta individual o colectiva, de modo que podemos hablar de liderazgo de Gandhi, IBM o de la antigua Roma.

En segundo lugar, el liderazgo no es solo un juicio ,sino un dominio de acción en sí mismo, una persona es un líder cuando puede ejecutar cierto tipo de acciones, pero aún cuando nos movamos en terreno del juicio o del dominio de la acción, seguimos sosteniendo que es el lenguaje el que produce liderazgo ya que las acciones básicas que lo constituyen son lingüísticas, no olvidemos que el líder es quien hace Ofertas, Pedidos y Promesas, por lo que es en el Hablar donde ocurre el Liderazgo.

Para comprender el fenómeno de Liderazgo, debemos ampliar nuestra interpretación del Lenguaje mismo, usualmente lo vemos como un medio para describir la realidad, transmitir ideas o sentimientos, en este concepto del lenguaje, el rol activo le es asignado a la mente y el pensar, pero debemos entender que el lenguaje no solo describe la realidad, sino que al mismo tiempo la constituye, por ej, "los declaro marido y mujer", "te haré un préstamo", indudablemente la realidad se torna diferente después que se ha hecho la promesa o el pedido, ello es así por que el lenguaje no es un portador pasivo de descripciones, todo lo contrario, es el generador activo de nuevas realidades.

Nuestras interacciones con otras personas no se basan solamente en acciones lingüísticas, también coordinamos acciones con otros por medio de prácticas sociales ya existentes, que son simplemente, maneras de hacer las cosas. Por lo tanto para entender el liderazgo, es necesario entender como se generan las practicas sociales, que pueden

se reinterpretadas o reconstruidas en términos de distinciones lingüísticas, para ello recurrimos a la naturaleza de los juegos - ya que estas distinciones lingüísticas en ellos se denominan reglas -. Los juegos tienen reglas constitutivas (objetivo, quienes participan, lo que puede o no hacerse), un cambio en ellas cambia el juego y tienen además reglas estratégicas (acciones que pueden seguir los jugadores), si cambian, no cambia el juego. Debemos comprender que las prácticas sociales pueden ser reinterpretadas en términos de juegos lingüísticos, y considerar que dentro de ellas ocurre una variedad de acciones, que ellas son el espacio donde tienen lugar las acciones. Cuando analizamos la capacidad del lenguaje para constituir la realidad estamos estableciendo que una práctica social es el resultado de la capacidad del ser humano de hacer distinciones, haciendo unas u otras, el mundo podría ser diferente, los líderes son aquellos que hacen distinciones que antes no estaban presentes. Sus acciones moldean el futuro.

Esto nos lleva a, que en lugar de preguntarnos acerca de la naturaleza del mundo y de nosotros mismos, planteemos la pregunta en términos de las prácticas o juegos en los cuales participamos, al hacer esto las preguntas se transforman, que juegos jugamos hasta ahora?, cuáles son los juegos que jugaremos en el futuro? como vamos a construir el equipo para jugar estos juegos?. Esto nos lleva a que las conversaciones de liderazgo pueden ser desarmadas en competencias lingüísticas básicas. Las competencias básicas de un Líder:

- ✓ Los Líderes leen el mundo en términos de posibles acciones.
- ✓ Los Líderes, declaran una Misión, de lo que es posible junto con el compromiso de que ocurra.
- ✓ Los Líderes hacen alianzas, para hacer posible lo que no era posible antes.
- ✓ Los Líderes se ocupan de las preocupaciones de los demás, no hay liderazgo sin que las personas se apropien de la Misión del Líder.
- ✓ Los Líderes se comprometen a producir lo que es necesario para lograr la misión que han declarado.

Fernando Flores con este análisis ha transitado un camino opuesto al tradicional, estableciendo la capacidad del lenguaje para construir la realidad, ha construido las competencias básicas en que puede abrirse el fenómeno de liderazgo, competencias que pueden ser aprendidas y colocar así al liderazgo en un dominio de aprendizaje y diseño en lugar de mostrarnos una lista de resultados, cualidades e historias que usualmente acompañan la presencia de un Líder, pero no acaba de describir el liderazgo.

Coaching - Aprendizaje y Responsabilidad.

Al hacer coaching, intervenimos inevitablemente en el ser de una persona y en su emocionalidad, "ninguna estructura es mas fuerte que sus fundamentos" y a partir de este concepto, Leonardo Wolk, en su libro "Coaching, El Arte de Soplar las Brasas", establece el aprendizaje y la responsabilidad, como ideas fundacionales.

Aprendizaje: no se refiere a información sino a expandir la capacidad de acción efectiva, incrementar la competencia para operar en un determinado dominio que antes se desconocía. Vincula de este modo aprendizaje y acción. Definitivamente aprender es actuar en términos de acciones efectivas.

Pero el aprendizaje también es activo por que requiere la voluntad y la acción de movernos de una zona de Confort (donde tenemos el conocimiento adquirido y pensamos no hay nada mas que aprender) hacia una zona de Expansión (donde reconocemos que hay cosas que no sabemos), cuidando de no pasar a una tercera zona, de Pánico (donde es prácticamente imposible aprender, por temor, donde podrá haber cumplimiento, pero no compromiso).

Como proceso el Coaching es una invitación a salir de la Zona de Confort, entre lo que sé, lo que puedo y lo que no sé hay una distancia que llamaremos "brecha de aprendizaje", para acortar esa brecha el coaching nos da nuevas respuestas y acciones. Es un proceso para diseñar futuro.

Responsabilidad: debemos hablar de responsabilidad, que es como responder frente a las cosas que nos acontecen y elegir las acciones desde una libertad esencial. El autor nos da el ejemplo de un objeto que se nos cae, podemos poner la responsabilidad afuera de nosotros, aduciendo con causa la Ley de Gravedad o asumir la responsabilidad aceptando que cayó por que lo soltamos.

Siempre encontraremos explicaciones "tranquilizadoras" que no resuelven nada, pero a través de ellas nos declaramos inocentes poniendo la responsabilidad en otro lado (los sistemas, por ej.), también están las explicaciones que nos abren posibilidades de acción y ser contribuyentes con el resultado, son las "generativas" y su costo es la Responsabilidad.

Este planteo nos convoca a definirnos, que historia elegimos contar, la de la víctima o la del protagonista, la primera genera impotencia, con la segunda podemos asumir el poder de nuestras posibilidades, en nuestras competencias.

Caso de Negocio: La contaminación – Parte 1

Era un típico día de inicio de temporada, la fábrica tomando volumen para un negocio que confirmaba una vez su fuerte estacionalidad, el consumo de pintura estaba creciendo y con ello toda la actividad en la empresa. Áreas Comerciales, de Marketing, logística, recomponían planes y recursos para no perder ventas y los sectores de producción solo debían asegurar la disponibilidad de los productos, cuando Martha, la secretaria de Nicolás, Gerente de Producción llega apresurada y casi a los gritos informa que, el sector de Customer Service está recibiendo un alud de llamados de los clientes, están apareciendo latas de enduido al látex con mal olor y manchas en su superficie. Cómo?!, grita Nicolás, es imposible. Es así, afirma Fernando, a cargo de Planificación, acabo de hablar con Federico, (Gerente de Ventas) y nos pide una respuesta, dice que su teléfono hierve, que las pérdidas pueden ser tremendas, quiere saber cuántos litros pueden presentar problemas, cuándo se envasaron y si hay más por envasar. “Cómo voy a saberlo?, Fernando, llamé a Pedro, él es el jefe de Latex y pregunté además si el laboratorio recibió ya alguna muestra de producto y tienen idea de la causa”.

“Pedro, por qué demonios pasa lo que está pasando?”, pregunta Nicolás fuera de sí, “estoy esperando la opinión del Laboratorio, pero por la descripción estoy seguro que ha ocurrido una contaminación microbiológica en los Enduidos”, responde. “No puedo creer que sea eso, suspende la fabricación de los lotes que están en proceso, Pedro, la auditoría de Biocidas, te alertó hace tres meses que habría problemas dice Nicolás moviendo su dedo índice, pero ahora no quiero hablar, que vas a hacer?”, Fernando se une a la conversación, “el Laboratorio encontró un elevado nivel de bacterias en el producto, la contaminación se produjo indudablemente por el agua o por restos en los tanques de dispersión. “Voy a producir en otros tanques y cambiaremos la fuente de agua, cada lote es de 25.000 litros, y el último fue producido la semana pasada, éste debe ser el afectado, de lo contrario hubiésemos tenido estas noticias antes de hoy, trabajaremos lo que sea necesario para recuperar la producción que acabamos de suspender”.

Al día siguiente, ya con la crisis controlada y con producto para reemplazar rápidamente las devoluciones, Nicolás, resuelve hablar con Pedro, ya que puede haberse excedido ayer, pero el tema lo justificaba.

“Pedro, lo que ha ocurrido es inaceptable, sos responsable de la fabricación del producto y el que debe responder por su resultado, es inadmisibile que teniendo un aviso de la auditoría del proveedor de Biocidas , igual nos haya ocurrido este episodio, no diste suficiente atención a ese alerta y hoy toda la Gerencia de Producción sufre las consecuencias, ante nuestros clientes, por suerte salvamos los 25.000 litros que entraban en proceso”.

“Nicolás - dice Pedro -, limpié las cañerías y tanques, pero te comenté que debíamos hablar con la gente para reafirmar su compromiso con la tarea, como también hacer mediciones de la temperatura ambiente y que los bactericidas que usamos.....”
“Y yo que te dije”- interrumpe Nicolás abruptamente-. Ya sin ganas de hablar - responde Pedro - “que yo era el responsable, que limpie todo y que no estabas para resolver mis cosas”. “Siempre he pensado que una organización funciona cuando cada uno hace lo que tiene que hacer, sin necesidad de mencionarlo permanentemente. Sabés lo que ocurre cuando hablamos mucho y sobre lo mismo?, lo único que se logra es que la responsabilidad se diluya”.

Con firmeza Nicolás concluye, “está claro que esto no puede repetirse, no quiero hacerte cargos, pues ahora sí actuaste rápidamente para superar el problema , así que a trabajar, estamos de acuerdo ?, O.K. a trabajar entonces”.

Caso de Negocio. La contaminación - Parte 2

Nicolás estaba desconcertado, acababan de confirmarle, que los reclamos que estaban llegando a Customer Service desde los clientes y que sorprendentemente habían alterado todo el área de Producción, respecto de manchas y olor en productos envasados con enduido, se debían a una contaminación microbiológica. Sabía que una cosa así podía ocurrir, siempre es un riesgo el uso de biocidas, pero... por qué ahora, en temporada, con tan poca capacidad de planta para reaccionar, debían saberlo ellos también. Nicolás no dejó que su enojo lo saque de foco, ‘Martha, llama rápidamente a Fernando y a Pedro’ (responsables de Planificación y Producción Latex, respectivamente).

‘Ya saben que la naturaleza de los reclamos que estamos recibiendo, bien, tenemos una crisis, entiendo que en primer lugar debemos resolver que hacemos con el producto actualmente en proceso, luego debemos tener producto listo para que al momento de las devoluciones podamos reponer al canal de distribución esos litros, caso contrario habrá faltas, desvíos a otras marcas y ahí sí, la perdidas serán importantes y finalmente saber por qué está ocurriendo esto , en qué nos equivocamos’.

‘Tenemos un cuarto punto al que abocarnos’, dijo Fernando, ‘recuerden que la semana próxima tendremos la auditoria donde recertificaremos las Normas ISO 9000, y esto constituye una No Conformidad grave en nuestros procesos de calidad y si no logramos dar una respuesta efectiva a nuestros clientes, afectará también nuestra calificación en servicios post-venta’.

Pedro, asume su parte, ‘cambemos ya los tanques de producción, podemos analizar rápidamente si la materia prima está afectada y verificar luego el estado de las cañerías y del agua que empleamos, se trata de una contaminación del producto con bacterias y debemos tener claro su alcance’.

‘Adelante’, dice Nicolás, y agrega, ‘esta situación ya la había mencionado el auditor de nuestro proveedor, en su última visita fue crítico con nuestros procedimientos de tratamiento de aguas con biocidas, bien, déjenme hablar con la gente de Recursos Humanos para habilitar hoy mismo un turno nocturno que nos permita usar instalaciones seguras y sin afectación durante la noche - por qué en temporada tenia que ocurrir ? -, y poder reponer así durante la tarde de mañana, los retiros de producto en nuestros clientes, seguro el costo de la hora extra, será menor que el de nuestra pérdida de imagen. Pedro, va a ser dura la noche, estaremos todos on line’.

Al día siguiente y nuevamente reunidos, Nicolás toma la iniciativa y se dirige a Pedro, “creo que no actuamos correctamente frente al alerta temprana que tuvimos, yo dejé que resumieras todo en un procedimiento de limpieza, debí haber hablado con la gente y estimulado su compromiso, como también debí haber aprobado mediciones y muestreos y exigirle al Laboratorio un análisis del poder de los bactericidas que empleamos, todos pasamos muchas horas trabajando juntos y estoy seguro que afirmaríamos sin dudar que compartimos la misma visión de nuestro trabajo, pero nos ha faltado conversar entre nosotros sobre ello, compartir más nuestro día a día, comprometernos con acciones. Preparemos un plan para reducir a cero este riesgo en el futuro, que incluya la capacitación de nuestros operarios en mecanismos de limpieza periódica de cañerías, rotación de tanques, actividades de mantenimiento de la higiene, determinemos la frecuencia de nuestros propios controles, crucemos nuestras propias evaluaciones...”

‘Que pasará con los Auditores de la ISO...., les mostraremos nuestra vocación de hacer las cosas bien, nuestro doloroso aprendizaje y se los respaldaremos con procedimientos absolutamente compartidos. Verá el compromiso de TODOS, y seremos bien calificados por la Auditoría’.

Evocar tus motores y superar tus límites

El camino de Héroe:

Aprendiendo a aprender:

Aprender es incorporar nuevas habilidades que posibilitan lograr objetivos que hasta el momento se hallaban fuera de alcance. De esta definición se deriva el punto de partida del proceso: la identificación de un área de incompetencia, de una incapacidad que impide el resultado deseado. Se debe encontrar una brecha entre lo que se quiere lograr (objetivo) y lo que se puede lograr (competencia). Para aprender es necesario comenzar por identificar una situación insatisfactoria. En cualquier situación de aprendizaje, los momentos iniciales distan mucho de ser felices, generalmente son momentos de temor, incomodidad, ansiedad, preocupación. El desenlace feliz acontece con la transformación de esas condiciones infelices mediante el esfuerzo de protagonista.

Este patrón de sucesos fue estudiado por Joseph Campbell, quien lo denominó ‘el camino del héroe’. Al principio, etapa 1, la situación es ingenua e ilusoria, detrás de esa fachada se esconden las grietas que desencadenarán una crisis. En una etapa 2, la crisis se manifiesta. La estabilidad se quiebra y esto simboliza la aparición en escena de energías que habían sido reprimidas hasta entonces. La etapa siguiente, la número 3, se suele llamar ‘la noche oscura de alma’, es el momento en el que el héroe asume la realidad de la situación y se dispone a encararla. Reconocemos una batalla interna, el enfrentamiento entre el héroe y la tentación de pereza e irresponsabilidad. Una vez ganada esta batalla, el héroe puede enfrentar a sus enemigos externos. Este enfrentamiento ocurre en la etapa 4. La última etapa, la 5, es aquella en que la crisis ha sido superada y las energías inconscientes integradas en la conciencia. El héroe vuelve con un regalo para su comunidad: la restitución de un orden más evolucionado, inclusivo y robusto que el anterior. Seguramente aparezcan otras fuerzas desintegradas que darán lugar al inicio del ciclo nuevamente. Nuestras propias vivencias de este ciclo deberían permitirnos ser capaces de constituir experiencias personales y organizacionales en forma de historias heroicas. El camino del héroe no sólo refleja la transformación de una persona individual; también se aplica al crecimiento de los grupos, las organizaciones y todo tipo de comunidad humana. Un equipo de management, crece y se desarrolla al enfrentar los desafíos que le propone el mundo. El camino de héroe es un buen mapa para transitar por el terreno del aprendizaje. Cuando

uno se encuentra en problemas, puede investigar cuáles fueron las cegueras que lo llevaron a esa situación. Sin autoflagelarse, uno puede reconocer su responsabilidad frente a los acontecimientos y capitalizarlos como experiencia de integración y crecimiento. De acuerdo con las distintas tradiciones es necesario “bajar al infierno para alcanzar el cielo”. La comprensión de este proceso permite mantenerse sereno en el medio de las dificultades y buscar la manera más operativa de salir de ellas.

El camino del aprendizaje

Para andar por este camino, el caminante debe cumplir con ciertas condiciones:

- ✓ Establecer una visión.
- ✓ Tomar conciencia de la brecha que hay entre su visión y su realidad.
- ✓ Declararse (temporariamente) incompetente para satisfacer sus anhelos.
- ✓ Comprometerse con el aprendizaje: asumir la responsabilidad, reconocerse como principiante, buscar ayuda de un coach y asignar el tiempo y los recursos.

En general todo el mundo declara ser partidario del aprendizaje, sin embargo, existen grandes dificultades para aprender. Llamaremos “enemigos de aprendizaje” a estas fuerzas negativas. Algunos de estos enemigos son:

- ✓ La ceguera acerca de la propia incompetencia.
- ✓ El miedo a declarar ignorancia.
- ✓ La vergüenza de mostrar incompetencia.
- ✓ La tentación de considerarse una víctima.
- ✓ El orgullo que impide pedir ayuda e instrucción.
- ✓ La arrogancia de creer, o pretender que “uno ya sabe”.
- ✓ La pereza para practicar con diligencia.
- ✓ La impaciencia por acceder a la gratificación inmediata y el aburrimiento.
- ✓ La desconfianza en el instructor o en uno mismo.
- ✓ El enfado y la confusión.

Podemos utilizar la teoría y las herramientas del aprendizaje en forma constructiva o destructiva. A nivel individual, cada persona tiene su modelo mental, específicamente formado por sus experiencias de vida. Este modelo condiciona su pensamiento y comportamiento. A nivel colectivo, cada grupo desarrolla una cultura,

que es el modelo mental compartido por los integrantes de grupo. Todos los modelos mentales están basados en creencias y valores.

Aprender a aprender, volviéndonos maestros del aprendizaje, nos permitirá responder con efectividad a cualquier cambio. Citando a Arie de Geus, ‘la capacidad de una organización para aprender más rápido que sus competidores es la única fuente segura de ventajas competitivas duraderas’.

En todo proceso de aprendizaje la pregunta clave es: ¿Está uno buscando el aprendizaje y la efectividad colectiva, o está tratando de manipular a los demás para obtener ventajas?

Una propuesta para aprender y lograr efectividad colectiva es gestionar los cuatro estados emocionales básicos.

En un principio hay que distinguir entre la facticidad (lo que no podemos cambiar) y la posibilidad (lo que podemos cambiar); luego decidir si aceptamos o nos oponemos.

Si el espacio es facticidad y nos oponemos, el estado de ánimo es el resentimiento. Se nutre de dos fuentes: de las promesas y de las expectativas consideradas legítimas que, en ambos casos no son cumplidas. Suele suceder cuando hay situaciones de distribución desigual de poder.

Cuando el espacio sigue siendo facticidad pero aceptamos, nos encontramos en un estado de aceptación y paz. Estamos en paz cuando aceptamos vivir en armonía con las posibilidades que nos fueron cerradas, cuando aceptamos las pérdidas que no podemos cambiar.

Si el espacio es de posibilidad pero nos oponemos, estamos en un estado de resignación. La persona resignada no ve el futuro como un espacio de intervención y tiende a justificar el no hacer nada.

Por último, cuando el espacio es de posibilidad y aceptamos, decimos que el estado de ánimo es el de la ambición. Este estado es una mirada diferente al futuro, donde las acciones poseen gran capacidad generativa y aparecen nuevas realidades.

Es posible en cada espacio moverse de un estado a otro. Es decir, podemos pasar del resentimiento a la aceptación, y de la resignación a la ambición. En cada uno de nosotros subyace la posibilidad de lograr estos cambios y transferirlos a nuestro entorno.

Caso de Negocio: Jorge Landra – Parte 1

Jorge Landra trabajaba en la compañía desde hacía veinte años. Había ingresado al año siguiente de terminar su escuela secundaria junto a otros dos compañeros de estudio. Vivía en un pueblo pequeño, con pocas posibilidades pero con dos industrias de renombre, una láctea y una aceitera. Era el sueño de todo egresado de la escuela industrial poder hacer carrera en alguna de las dos plantas que movían la economía del pueblo. Jorge había demostrado su capacidad y su adaptación a aprender cosas nuevas muy rápidamente. Con mucho sacrificio se recibió de ingeniero, viajando todos los días a Buenos Aires a la universidad. En los veinte años transcurridos, Jorge aprendió no sólo el manejo de las máquinas sino también a trabajar con personas de su agrado y otras que no lo eran. Su nombramiento como jefe de planta de la aceitera coronaba una carrera de trabajo duro y a conciencia.

La fábrica elaboraba aceite de girasol y daba empleo a más de doscientas cincuenta personas. Era una empresa familiar con la segunda generación en el directorio y todo lo que ello significaba. Por un lado, la presencia del presidente de la compañía, un hombre de unos sesenta años, muy hábil y astuto para los negocios que no poseía formación académica y sostenía que era discutible eso de “estudiar para crecer y desarrollarse”. Por otro lado, su hermano, el gerente general y algunos de sus hijos, ocupando algunos puestos dentro de la compañía por el mero hecho de ser accionistas. La rivalidad estaba siempre presente y eso se reflejaba en cada movimiento de personas en la estructura de la planta. No obstante, Jorge siempre había mantenido una muy buena relación con los integrantes de la familia, manteniendo siempre una posición muy cordial.

Hace unas semanas le informaron a Jorge que Leonardo, el hijo mayor de uno de los hermanos dueños que se desempeñaba como gerente general, se había recibido de ingeniero y que su papá lo había designado como asistente suyo. Esta decisión tomó por sorpresa a Jorge, quien ni siquiera había sido consultado. De todas formas, no venía nada mal una persona más. Jorge tenía mucho trabajo realmente.

La sorpresa fue mayor cuando al lunes siguiente, Jorge llegó a su oficina y se encontró con Leonardo, sentado en la computadora trabajando en unos planos. Fiel a su estilo correcto y cordial, Jorge se presentó y trató de hacer que la situación pareciera lo más natural posible.

Leonardo devolvió el saludo y se disculpó por hacer uso de la PC argumentando que no quería perder tiempo y que necesita corregir unos números del nuevo proyecto. La sorpresa de Jorge fue aún mayor ya que nadie le había mencionado que hubiese un nuevo proyecto en marcha.

Ese día Jorge regresó muy preocupado a su casa, creía que dado su rol de jefe de planta lo deberían haber participado del nuevo proyecto como así también de la designación de Leonardo. Lo comentó con su esposa quien le dijo que estas cosas son previsibles en este tipo de compañías, que lo tomara con calma y que viera cómo se desarrollaban los acontecimientos.

Al día siguiente Jorge seguía preocupado. Ya no sentía la satisfacción de llegar a su trabajo, encontrarse con su equipo y comenzar el día laboral. Hasta sentía cierto temor por no saber si había algo más detrás de este cambio. Quizás la idea de los dueños era que Leonardo ocupara su puesto, quizás ya no lo veían como el profesional serio que había sacado adelante la planta de aceites.

Todos los lunes Jorge hacía una reunión con su equipo de trabajo. Se trataban los temas relevantes, las novedades y los planes para la semana que comenzaba. Ese lunes la reunión fue totalmente distinta. Los integrantes del equipo ya no participaban como solían hacerlo y demostraban una especie de obsecuencia a cada comentario de Leonardo. Sin embargo, y más allá de este ambiente, Leonardo tuvo una participación muy buena. Sus aportes contribuían al tema que estaban tratando y hasta logró cambiar el clima devolviendo a Jorge su papel de líder. Jorge estaba desconcertado. No sabía si esta manera de actuar era sincera o si sólo buscaba congraciarse con el equipo de Producción.

En los días siguiente Leonardo puso al tanto del proyecto a Jorge y le pidió su opinión. Jorge le dio su parecer e hizo algunas correcciones que Leonardo puso en práctica y agradeció cortésmente. La gente de planta seguía a Leonardo y le dieron su apoyo, ‘pero claro, es el dueño de la empresa’, pensaba Jorge.

En un punto ambos eran concientes de los límites de su relación. Les hubiera gustado vincularse de otra manera. Se respetaban profesionalmente pero de una manera no explícita, sino que se dejaba ver por la naturaleza de sus acciones que ambos exponían su incompetencia en modificar el decurso de su vínculo personal.

Así transcurrieron los días siguientes, entre situaciones de preocupación que no lo dejaban estar tranquilo. Realmente no se sentía para nada cómodo con los últimos acontecimientos.

Había meditado bastante la situación pero no sabía bien qué hacer. Pensó que podría hablarlo con el gerente general, el padre de Leonardo. Le preguntaría sobre las expectativas que había respecto a su trabajo y cuáles eran las estrategias futuras, que imaginaba incluían a Leonardo dentro de la estructura. Además debía ser sincero y reconocer que Leonardo era un buen profesional más allá de su característica de heredero y que había desarrollado un vínculo sólido con la gente. El propósito de Jorge era iniciar un proceso que generara un contexto de confianza y confiabilidad con el gerente general que le permita un diálogo transparente y plantearse nuevos objetivos y generar nuevas acciones. De todos modos, Jorge sentía una gran desazón y que su equipo ya no era el que él recordaba. Ni siquiera él mismo se sentía un líder. Sólo restaba continuar trabajando y tratar de sobrellevar la situación. Jorge estaba resignado.

Caso de Negocio: Jorge Landra – Parte 2

Jorge dudaba de la utilidad de una reunión con el gerente general, se planteó ir de frente y decir todo lo que pensaba. Sabía que a veces eso a la gente no lo gusta, pero intentaba con ello ser honesto. Además no debía olvidar que ése gerente era el padre de Leonardo, por lo que hablar sin subjetividades era un imposible. No se trataba de decir toda la verdad pero tampoco traicionar sus valores. Intentaría decir su verdad con dignidad, respetando sus pensamientos y emociones, y a la vez respetando al otro. A pesar de ello, se sentía abatido y a la vez que nada más podía hacer. Jorge se planteaba en qué aspectos había contribuido a crear la situación que lo aquejaba y de qué manera podía contribuir a cambiarla.

Al día siguiente tuvieron una reunión con el gerente general quien comunicó los objetivos del año entrante y dio lineamientos sobre nuevos proyectos. Destacó que se realizarían ampliaciones de planta y destacó que su hijo Leonardo estaría a cargo de ellas. Agregó también que confiaba plenamente en todo el personal para dar apoyo y colaboración a las nuevas obras.

Al oír esto Jorge sabía que la suerte estaba echada. Poco quedaba por hacer. Leonardo no era un mal tipo, a lo sumo cargaba con la realidad de ser el hijo del dueño y tener el camino más allanado que el resto pero Jorge no tenía el carácter ni las ganas de “criar” un jefe.

Estaba convencido que la situación en la aceitera era irreversible, que no estaba en él la posibilidad de cambiar los hechos y que nada más quedaba por hacer.

Jorge tenía la convicción positiva que una etapa estaba cumplida y comenzó a considerar, con secreta alegría, la posibilidad de cambiar de trabajo. Tenía contactos con la universidad y además dar clases le parecía una buena opción hasta encontrar otro trabajo en otra planta. Una nueva etapa estaba por comenzar.

Lograr con personas:

La estructura determina el comportamiento

En "Responsabilidad, Dialogo y Acción", la introducción a la Perspectiva Sistémica, nos da el caso del termostato trabado en el que el protagonista cree solucionar el problema de calor en su oficina, generando al cabo, la misma circunstancia que intentaba resolver, pero esta vez con un mayor gasto de energía, por desconocer como funcionan los sistemas de calefacción. Así ocurre en las Organizaciones que al intervenir sobre manifestaciones inmediatas, en lugar de intervenir comprendiendo la estructura sistémica del conjunto, logran un pobre resultado y a un costo superior. Una solución eficiente hubiera requerido no quedarse con lo obvio y tener una mirada diferente y en distintos niveles.

Desde la perspectiva del Pensamiento en Sistemas, debemos reconocer al menos tres niveles de entendimiento relevantes:

- a) Los eventos, cosas que observamos en forma cotidiana, nuestra primera relación con el entorno, lo primero que vemos.
- b) Patrones de Conducta, surgen como un conjunto de acciones que nos permiten idear una primera explicación de por que, los eventos se manifiestan.
- c) La estructura, que normalmente pasa desapercibido para nosotros, pero se refiere a las distintas partes que conforman del sistema y a las relaciones entre las partes de ese sistema.

Definitivamente **la estructura determina el comportamiento**, el comportamiento de las personas estará modelado por la posición que cada individuo ocupa dentro del sistema que lo contiene.

Cuando la estructura cambia, debe esperarse que cambie también el comportamiento individual, por lo que , comprender la estructura sistémica, nos permitiría diseñar intervenciones de alto poder transformador, una de las propuestas fundamentales de este pensamiento, consiste en esforzarnos en construir y utilizar un lenguaje que nos permita hacernos cargo del complejo escenario de la actualidad, donde los managers se enfrentan cotidianamente a situaciones causadas por una red de relaciones circulares fuertemente interconectadas.

Qué ocurre cuando intervenimos en sistemas complejos sin conocer las leyes que los gobiernan?, Nuestras acciones impactan no sólo sobre nuestros resultados, sino también sobre los resultados de quienes nos rodean. Como ya mencionamos, son las

relaciones fundamentales entre las partes de un sistema, las que determinan el comportamiento, y más allá de los cambios que podamos introducir, debemos siempre respetar algunas relaciones que deben verificarse entre sus componentes. El Pensamiento Sistémico nos permite, cuando se verifica un resultado no deseado, en lugar de ocuparnos en buscar un culpable, centrar nuestros esfuerzos y recursos en indagar que sutiles condiciones, dieron lugar al error.

Fredy Kofman y Peter Senge, cuando analizan las barreras que nos impiden pensar mas sistémicamente, concluyen que se trata de pensar en una forma basada en la Fragmentación, la Competencia y el Actuar Reactivo, la propuesta es proponer la Memoria del Todo contra la fragmentación, la Cooperación en Libertad vs. la competencia y el Actuar Generativo en lugar de accionar reactivamente.

Relaciones y Comunicación.

James Selman , nos introduce en "Relaciones Efectivas", afirmando que las relaciones son necesarias para que el trabajo pueda ser hecho y que la habilidad para construir y mantener relaciones funcionales que generen redes efectivas con la gente, es una de las competencias claves que se esperan del personal de cualquier Organización. Las dimensiones humanas son centrales.

Tradicionalmente, el diseño organizacional pone énfasis en los roles, la autoridad, procesos de información , etc, ninguno de los aspectos de este diseño se focaliza en como la gente se va relacionar o comunicar entre sí , ni lo integra a la Visión, el compromiso y la satisfacción del cliente.

La mayoría de la gente cree que sus juicios son descripciones perfectas de la realidad y si observamos como llegan a acuerdos sobre que es lo importante o lo que tiene sentido, vemos que lo hacen en base a esos juicios, por ello el primer desafío es desarrollar competencias básicas para observar, comunicarse y relacionarse con otros en un contexto de compromiso, entonces sí , rediseñar la organización y los procesos para que la gente "navegue" efectivamente en su red de relaciones dentro de la Empresa.

Nos resta la comunicación, que involucra hablar - por cualquier medio, incluso por e-mail -, y escuchar, que no es lo mismo que oír pasivamente la información. En las redes humanas que comprenden una Organización, es crucial que la gente hable y comprenda el mismo lenguaje, es importante que compartan distinciones básicas para la coordinación efectiva en las conversaciones de todos los días. Fernando Flores,

establece cinco distinciones lingüísticas a través de las cuales toma forma la coordinación humana:

- ✓ Afirmaciones, enunciados que pueden ser verificados por otro, el compromiso del que habla es proveer evidencias.
- ✓ Juicios, enunciados hechos como una interpretación, para la coordinación posterior de una acción o para abrir nuevas posibilidades, el compromiso del que habla es fundamentarlo.
- ✓ Pedidos, son compromisos que requieren que alguna acción sea realizada. Demanda una respuesta, que puede ser una promesa, una declinación o una contraoferta.
- ✓ Promesas, son compromisos para realizar alguna acción que ha sido solicitada. Si bien pueden ser revocadas, se debe asumir las consecuencias, dado el caso.
- ✓ Declaraciones, son compromisos que se tornan posibilidades y/o hechos en el momento de hablar.

Con estas distinciones básicas, con el hablar y escuchar comprometidos, se comienza a desplazar a viejas respuestas habituales, dando espacio para construir relaciones y confianza para coordinar los compromisos.

Caso de Negocio: Una escalera hacia abajo – Parte 1

Clementine, ha sido siempre una compañía dedicada a la fabricación de pinturas, se caracterizó tradicionalmente por tener una robusta cultura industrial, hasta que recientemente adquirió una cadena de Franquicias de venta minorista de pinturas y accesorios, introduciéndose de este modo en el negocio de retail, ello generó una inevitable ampliación en los objetivos del management pero también todos los sectores de la organización se vieron obligados a interactuar de forma diferente, en un escenario distinto del conocido - la fábrica - y donde los tiempos de acción / reacción son necesariamente más breves. Clementine no consiguió aún generar una perspectiva común y consistente entre todos los sectores, sustancialmente a través de comprender como se relacionan entre sí las diferentes variables que hacen al negocio, por ello Miguel Angel L., Gerente de Ventas se enfrenta día a día a situaciones que no sólo afectan su resultado, sino también la imagen de la compañía.

En esta semana un cliente ganó una licitación para una importante obra en construcción, en la que los tiempos de entrega de los productos están seriamente pautados, del listado de materiales que solicitó solo las escaleras no están disponibles en el stock, ése es otro de los puntos que le causan a Miguel Angel, permanentes complicaciones. La Gerencia Financiera, que custodia el capital de trabajo de la empresa, no llega a comprender que los tiempos del "mostrador" son otros y aplica una serie de restricciones en las compras de accesorios para las franquicias, que en muchas ocasiones provoca faltantes que afectan el desempeño de los puntos de venta y una siempre situación difícil de explicar a los clientes, pues el contrato de franquicia es claro respecto de las obligaciones de Clementine como proveedora exclusiva, a cambio de lo cual percibe adicionalmente un royalty del 4% por ese servicio.

Miguel Angel, rápidamente se dirige a Sergio M., Gerente de Abastecimiento, para solicitarle la urgente compra de escaleras, le pide velocidad y por sobre todo lo presiona en términos que si la gerencia de compras no realiza rápidamente esa gestión, dada la naturaleza de la licitación ganada por el cliente, posiblemente deba autorizarlo a que las adquiera por sus propios medios, lo que dejaría establecido un antecedente, que de difundirse alteraría el contrato de franquicia con un severo menoscabo para la gestión de compras. Sergio, ya en el primer relevamiento, se informa que sólo un proveedor de escaleras está en condiciones de satisfacer la demanda de Miguel Angel; no es un proveedor con altos estándares en su servicio de distribución, pero tiene el

producto, (piensa Sergio), "Escaleras Norte", ya había tenido algunos problemas con Clementine.

El área de Seguridad y Medio ambiente de Clementine, impuso varias regulaciones a sus proveedores, tendientes a fortalecer los niveles de seguridad industrial clase mundial de la Planta, una de ellas consistía en la prohibición del ingreso a los sectores de depósito de vehículos de más de veinte años de antigüedad o con defectos en su mecánica o en su exterior que pudieran generar algún tipo riesgo en el interior de la planta. En más de una oportunidad Escaleras Norte había intentado entregar sus productos y se le había negado el acceso. En la última ocasión, el caño de escape del transporte estaba en estado deplorable, y emitía gran cantidad de humo y ruido. Sergio conociendo ya estos antecedentes prefirió no mencionarlos al tratar su compra. No entendía que actuando de este modo estaba pretendiendo que el área de Seguridad consintiera el ingreso de Escaleras Norte sin haberse lo solicitado expresamente, sin haberles formulado el pedido dejándose llevar por la certeza de que había un alto grado de sensibilidad por parte de Escaleras Norte hacia Clementine por temas de seguridad. Sumado a ello que no contaba con otro proveedor, entendió que si la operación era tan urgente y necesaria, las normas se flexibilizarían para esta oportunidad o en todo caso el problema - si él conseguía las escaleras- era de Miguel Angel o en ese momento se vería. Está claro que cada promesa se apoya en la constancia de ciertas condiciones y cuando hay cambios significativos en dichas condiciones puede ser no deseable cumplir con la promesa de ese modo, en cambio Sergio simplemente pensó que finalmente las escaleras iban a llegar en el límite de tiempo, pero llegarían.

Efectivamente llegaron, en un camión con prácticamente sus cubiertas lisas, la gente de Portería inmediatamente dio intervención al sector de Seguridad, que se expidió claramente, "no se autoriza su ingreso a Planta", luego de unos minutos de discusión, el chofer del camión se comunica por radio con Escaleras Norte, quienes le ordenan derivar el pedido a otro destino, y el camión y su carga se alejan de Clementine, de Miguel Angel, de la Franquicia, de la Licitación, del servicio al cliente, de las obligaciones contractuales, de la facturación y finalmente de la rentabilidad de la Empresa. Cuando Miguel Angel, llama al Depósito para verificar si ya habían ingresado las escaleras, le informan que Seguridad no permitió el acceso al camión y la mercadería no fue entregada. Llama entonces a Pablo, responsable de Seguridad y Medio Ambiente y derrama sobre él toda su frustración, de una Empresa con modelo

actitudinal fragmentado, donde el cliente, el foco del negocio, no es compartido y donde cada uno atiende su juego sin responsabilidad sobre el juego de todos. Pablo defendió su posición, ‘nosotros le prohibimos el ingreso a la Planta del camión, no de la mercadería, podían haber descargado afuera en la playa de estacionamiento y nuestros motoelevadores ingresaban las escaleras al depósito, eran escaleras, podían hacerlo’. Miguel Angel comprendió que no todos tenían las mismas ideas sobre el compromiso asumido y que realmente existían graves desintelencias sobre las condiciones de satisfacción. Estaba sin palabras, lo que no lo ayudaba en ese momento, ya que tenía que explicarle varias cosas a su cliente.

Caso de Negocio: Una escalera hacia abajo– Parte 2

Conociendo Miguel Angel como en Clementine se "consolidan" los compromisos, la relación con su franquiciado podría haber sido preservada, con sólo comprender que la entrega de las escaleras se trata de un objetivo compartido con el cliente, que conlleva un proceso de identificación de las preocupaciones, de asumir o postergar la respuesta, de informar y decir la verdad, sin eludir pedir disculpas cuando no podemos cumplir.

Vemos ahora a Miguel Angel, en otra posición:

“Acabo de recibir su pedido y me informan que ganó una licitación para una importante obra, debo comentarle que tenemos un inconveniente con la escaleras, como Ud. sabe no son artículos de alta rotación y tratamos de no mantener en stock productos que inmovilizan nuestro capital de trabajo, restándonos oportunidades en otros rubros. Por ello, y como debemos encarar la compra de las unidades que nos esta solicitando, le pido me dé unas horas para confirmar con la Gerencia de Compras la situación de abastecimiento de escaleras”.

Luego llamo a Sergio, Gerente de Compras, “necesito que me compres escaleras, es para una licitación que ganó un franquiciado, con lo que, estamos desde ya complicados con el tiempo, pero vos conocés como funcionan las franquicias, no tengo inconveniente en exponerle las dificultades de provisión que puedas encontrar, sólo confirmame si el proveedor es confiable y manteneme informado”. Sergio me llama al poco tiempo, “no hay escaleras del tipo que me pedís, un solo proveedor, Escaleras Norte, estaría en condiciones de entregar, pero es conflictivo, ya tuvo varios encontronazos con nuestra gente de Seguridad y estoy seguro habrá problemas”. “Gracias, mantené el pedido con ellos, voy a hablar con Seguridad”.

“Pablo, estaremos recibiendo en Planta un lote escaleras de Escaleras Norte, si ya sé, pero son los únicos que nos pueden entregar, entiendo que seguramente su flete no será compatible con nuestras normas de ingreso de materiales, como te parece lo manejamos?”, “O.K., descargamos en el playón y con nuestros motoelevadores los ingresamos al depósito, es una opción”. “Gracias”.

“Sergio, adelante, ya preveímos que si hay problemas con su transporte, descarguen afuera”. Sergio, comprometido no solo con la compra sino con toda la operacion, “me quedo con esa opción, pero no te parece más seguro nosotros mismos retirar la mercadería desde el depósito de Escaleras Norte?, si bien asumiríamos en este

caso el costo de flete, creo que aseguraríamos de ese modo la expectativa de nuestro cliente”. “Buena idea, eso sí, te pido que vayas desarrollando otro proveedor de escaleras”. “No lo dudes, ya estamos en eso”.

Miguel Angel, llama a su cliente, “tendremos en tiempo las escaleras, las retiraremos nosotros mismos del depósito del proveedor, para garantizar la entrega, no alteraremos el precio, sabemos que es la base de su oferta en la licitación, solo que si bien toda la operación es a pagar a 30 días de la fecha de factura, si Ud. está de acuerdo y para compensar nuestros mayores costos - no presupuestados- la factura de las escaleras deberíamos manejarla como pago contado, esta de acuerdo?”. “O.K. Gracias , un placer”.

Decididamente, un escenario distinto.

Transformar el contexto:

De víctima a protagonista:

Todo cambio plantea desafío y desequilibrio. Somos reticentes al cambio y nos apoyamos en nuestros modelos mentales para no enfrentar y asumir nuevas situaciones. Nos cuesta aceptar que para avanzar es necesario abandonar la estabilidad del sistema. Somos conscientes de la necesidad de cambio porque las situaciones actuales nos producen “dolor” y lo expresamos como queja. Generalmente utilizamos el lamento colectivo para mitigar el dolor pero esto sólo genera impotencia y resentimiento; nos brinda un alivio inicial, aplaca temporalmente la frustración y la tensión emocional pero carece de poder generativo o transformador.

Deberíamos preguntarnos: qué estoy haciendo o no, que me impide realizar mis valores o expresar mis principios más plenamente. Muchas respuestas pueden surgir e inmediatamente intentemos resolver todos los problemas que detectemos. Pero no debemos olvidar que los problemas más importantes no son aquellos que podemos resolver, sino aquellos que pueden “resolvernó”. “Los problemas que nos resuelven son aquellos que genuinamente nos hacen aprender. Ellos cambian nuestra manera de pensar” (1).

Nuestros modelos mentales nos condicionan, son las lentes a través de las cuales observamos e interpretamos el mundo que nos rodea y es sobre ellos que necesitamos trabajar. Debemos traerlos a la superficie. El trabajo no es sencillo pero al hacerlo podremos identificar cuáles son nuestros supuestos cuestionables. Para modificar estos supuestos que restringen nuestras posibilidades tenemos que verlos como supuestos que nosotros mismos sustentamos, en vez de cómo verdades que nos sustentan. Las ideas sobre las que fundamos nuestra conducta fueron estructuradas muy temprano en la vida pero con el correr de los años han quedado obsoletas. Al darnos cuenta de la mutabilidad de nuestras ideas y la necesidad de actualizarla, ellas pierden el poder que tenían sobre nosotros. Descubrimos entonces que el mundo ofrece inmensas posibilidades a aquellos que estén dispuestos a abandonar la seguridad de lo conocido.

Debemos distinguir entre el cambio simple, que es una variación de lo que ya existe, y el cambio profundo o transformación, que altera el alcance de lo posible. Es imperioso distinguir la posibilidad de innovación. Cuando producimos innovación, la

1. Kegan y Lahey.

preocupación está en lograr algún cambio sustentable grande o pequeño, continuo o extraordinario. El liderazgo siempre se focaliza de alguna manera en un futuro mejor.

Por lo tanto, los líderes son necesariamente innovadores. ‘Innovador’ y ‘líder’ son términos diferentes pero son dimensiones del mismo fenómeno que se intersectan. Los innovadores y los líderes cambian el contexto, el paradigma. La forma de relacionarnos con las circunstancias se convierte en la base de nuestros ser líderes y abre o cierra posibilidades y oportunidades de innovación.

Podemos distinguir seis formas en las que podemos relacionarnos con nuestra circunstancia y con los cambios que ocurren en cada momento:

- ✓ Resistencia – Oposición a la circunstancia: toda forma de resistencia es ‘contra-innovación’. El líder toma el modelo de soldado.
- ✓ Adaptarse / bancarse – Reacción positiva a las circunstancias. La persona que se adapta trabaja efectivamente dentro de las circunstancias. El modelo de liderazgo es de facilitador.
- ✓ Responder – Reconocer / admitir las circunstancias. Responder significa elegir libremente una acción, dadas las circunstancias. El líder es maestro.
- ✓ Elegir – Aceptar las circunstancias. Elegir es un paso más allá de reconocer o responder libremente a las circunstancias. Es un líder cuyo modelo es de coach.
- ✓ Generar – Crear las circunstancias. Generar significa no sólo elegir la circunstancia, que ya está ocurriendo, sino también empezar a relacionarse con el mundo ‘como si’ estuviéramos creando las circunstancias mismas. Es un líder generador.
- ✓ Maestría – Crear el contexto para el cambio. Crear aquí significa la habilidad para inventar campos completamente nuevas posibilidades, nuevos dominios. El líder toma el modelo de generador de contexto.

Modelo de control unilateral vs. Modelo de aprendizaje mutuo:

Dice William Glasser: “... las empresas no quiebran por falta de conocimiento tecnológico, su fracaso tiene que ver con las personas. Las compañías que quiebran parecen incapaces de aprender que las personas no operan con efectividad no por ser incompetentes en los aspectos técnicos de sus tareas, sino por la forma en que son tratadas por los demás y cómo ellas tratan a los demás.”

Agrega Abraham Maslow: “...Lo que ansían (los seres humanos) es ser tratados como personas, poseer autodeterminación, tener control sobre su destino, poder planificar y llevar a cabo sus planes, triunfar, asumir responsabilidad, tomar sus propias decisiones con autonomía e iniciativa, y que los demás reconozcan sus capacidades.”

Se han estudiado mucho las nuevas teorías que ponen de moda términos tales como “trabajo en equipo”, “empowerment”, “autogestión”, etc. El problema es que la mayoría de los managers adoptan este léxico pero sin cambiar su viejo modelo de control unilateral. El discurso cambia, pero el comportamiento sigue siendo el mismo. La abdicación y falta de liderazgo se convierten en “empowerment”, el resentimiento silencioso se transforma en “cortesía”, las agresiones se vuelven “comunicación honesta” y la crítica salvaje se considera “feedback”.

Nuevamente debemos hacer referencia a nuestros modelos mentales: conjunto de ideas y creencias, profundamente arraigadas en todo ser humano, que organizan su forma de comprender el mundo y a sí mismo. Los modelos mentales permiten que uno dé sentido a sus circunstancias y opere sobre las mismas. Ellos condicionan las inferencias e interpretaciones que hacemos sobre la realidad, aportando los programas de acción automáticos con los que funcionamos en el día a día.

El mundo de los negocios opera bajo un conjunto de creencias al que llamamos “modelo de control unilateral”. Esta manera de pensar tiene como objetivo fundamental mantener el control y salvar las apariencias, evitando por todos los medios desprestigiar la imagen o quedar expuesto en un error.

Existen estrategias muy claras del modelo de control unilateral:

- ✓ Definir metas unilateralmente y perseguirlas sin aceptar influencias de los demás.
- ✓ Ganar a toda costa.
- ✓ Compartir sólo información que apoye el propio punto de vista.
- ✓ Dar incentivos externos para asegurarse acatamiento.

- ✓ Minimizar los sentimientos.

Estas estrategias dan lugar a tácticas aplicadas cuando se lleva adelante este modelo:

- ✓ Diseñar y administrar unilateralmente la tarea y el proceso.
- ✓ Proteger a los demás (y a sí mismo) siendo abstracto y reprimiendo los sentimientos.
- ✓ Reafirmar el propio punto de vista dando por sentada la verdad de razonamiento que la sustenta.
- ✓ Adoptar el papel de víctima, colocando en los demás el 100% de la responsabilidad de los problemas.
- ✓ Mantener los temas controvertidos fuera de discusión, pero aparentar que “todo es discutible”.
- ✓ Evitar la confrontación.

El modelo del aprendizaje mutuo:

Hay una opción frente a las situaciones de control unilateral o de no control: el modelo del aprendizaje mutuo. Este modelo está basado en supuestos y objetivos diferentes a los del control unilateral y por lo tanto plantea estrategias y tácticas distintas. Aparecen supuestos básicos tales como: soy un ser humano limitado por mis modelos mentales; los pensamientos de los demás tienen lógica intrínseca; todos los seres humanos pueden actuar en forma racional y al mismo tiempo abrirse a opiniones de los otros; las restricciones son incentivos para aguzar el ingenio; los errores son oportunidades de aprendizaje dignas de investigación.

Las estrategias que plantea este modelo son:

- ✓ Definir las metas en forma consensuada y perseguir su cumplimiento en forma colectiva.
- ✓ Aprender a toda costa.
- ✓ Compartir toda información relevante.
- ✓ Maximizar el compromiso interno mediante elecciones informadas y libres.
- ✓ Aceptar todos los sentimientos de las personas como expresiones válidas.

Estos objetivos cambian radicalmente la comunicación y el proceso de toma de decisiones, que pasan del control unilateral al aprendizaje mutuo. El comportamiento de la gente es participativo.

Las tácticas que se derivan son:

- ✓ Diseñar y administrar colectivamente la tarea y el proceso.

- ✓ Establecer un entorno con baja defensividad y alto aprendizaje.
- ✓ Explicitar el razonamiento que sustenta la perspectiva propia, haciéndola discutible.
- ✓ Indagar sobre las perspectivas de los demás.
- ✓ Adoptar el papel de protagonista, apropiándose del 100% de la responsabilidad por el problema.
- ✓ Propiciar que todo sea discutible, especialmente los temas controvertidos y los dilemas.
- ✓ Invitar a la confrontación productiva.

La posibilidad de utilizar el modelo del aprendizaje mutuo es de gran efectividad y ayuda a alcanzar las metas más prontamente. Al pasar de un modelo a otro, cambia el concepto de “jefe” y aparece el concepto de líder. Se pasa de “mandar” (control unilateral) a “liderar” (aprendizaje mutuo). El estilo de jefe autoritario imposibilita la efectividad, porque el autoritarismo destruye tanto a las personas como a la calidad de los resultados.

El líder es responsable de la consistencia entre el propósito y la identidad trascendente de la organización y debe caracterizarse por las siguientes acciones:

- ✓ Integrar a quienes lidera en la conversación sobre visión, misión y valores de la organización.
- ✓ Definir las tareas y los procesos en conjunto con su equipo.
- ✓ Compartir sus expectativas sobre el desempeño de su equipo y permitir la innovación y el auto-control.
- ✓ Minimizar evaluaciones ajenas y dar poder al equipo para evaluar su propio rendimiento.
- ✓ Actuar como facilitador, proveyendo las mejores herramientas a su equipo.

Estas actitudes hacen que el entorno de trabajo sea estimulante, que los empleados se involucren en sus tareas y en el bienestar del equipo en su conjunto.

Cambiar el modelo mental y aplicar el aprendizaje mutuo no es tarea sencilla pero cuando se observan los resultados no hay motivo para volver atrás. Es el mismo equipo de trabajo el que se siente motivado a seguir porque sabe que los logros son el resultado de trabajo colectivo.

Caso de Negocio: Tecno Group S.A.

La llegada al holding del nuevo vicepresidente fue todo un acontecimiento. Sus ideas innovadoras cultivaron tanto apoyos incondicionales como fervientes críticas, no obstante sus planes comenzaron a implementarse en varias de las compañías del grupo. Una de las acciones más controvertida fue el impulso del programa de jóvenes profesionales, que tenía como meta la incorporación de graduados y estudiantes próximos a graduarse, sin experiencia laboral, pero con un amplio potencial. Cada grupo era seleccionado siguiendo ciertas pautas y la relación laboral estaba sustentada dentro de un programa de pasantías, reglado por un acuerdo marco que firmaba el holding con la universidad involucrada.

La primera universidad elegida fue el Instituto Superior de Tecnología, que formaba ingenieros en varias especialidades. Un instituto privado que contaba entre sus graduados el exitoso nuevo vicepresidente. Dicho instituto, publicitaba que en sus aulas no se formaban ingenieros para la industria (como se hacía en otras universidades, según ellos) sino que se formaban ingenieros “para dirigir empresas”. Además de esta especie de dogma grabado a fuego en cada uno de los estudiantes, el instituto cobraba cuotas bastante más altas que la media de cualquier universidad privada por lo que estudiar en sus aulas no resultaba accesible a cualquiera.

Roberto Duarte. Rol para el caso: Gerente de Compras.

Usted está en su oficina. Hace días que da vueltas sobre la forma de “lidiar” (tal sus propias palabras) con el trainee. Desde Casa Central le fue asignado un estudiante (Hernán Salcetti, próximo a graduarse de ingeniero industrial) para realizar una pasantía, y desde que llegó las cosas han empeorado. Los tiempos que maneja su área resultan la variable menos respetada y los proveedores no dejan de quejarse. Usted pensó que con un recurso más, las cosas podrían encauzarse. Su área cuenta con tres proveedores fundamentales, que tienen un trato preferencial y con quienes la relación debe mantenerse lo más fluida posible.

Hernán no parece mal muchacho pero su arrogancia parece no tener límite. Se olvida de su falta de experiencia y no escucha a quienes quieren ayudarlo. Cree que su promedio académico y haber sido seleccionado por el holding, lo convierten en el gurú de la organización empresaria.

Usted le encargó algunas tareas sencillas como control de archivos y chequeo del grado de avance de las órdenes de compra, sin embargo lo encontró hablando con uno de sus proveedores más importante, pactando fechas y solicitando mejorar el servicio porque después de todo “somos los clientes”. El proveedor habló luego con Ud y le hizo saber de la incomodidad que sufrió cuando habló con Hernán.

Resulta bastante difícil asignarle tareas ya que anda de reunión en reunión en casa central y encima no avisa sus ausencias. En la última reunión que tuvieron con el equipo, Ud pensó que era mejor que Hernán no escuchara ciertos comentarios sobre algunos proveedores y al momento de tratar el tema, le pidió que fuera a la cocina a solicitar que trajeran café y unas galletitas para la reunión. Tampoco compartió con él los últimos indicadores y prefirió no darle más datos.

La situación es complicada, Ud tiene directivas claras sobre la importancia de contar con un trainee y ser su coach. Es clave para su planta ser parte del programa y tener buenos resultados ya que Ud evaluará a Hernán pero luego él lo evaluará a Ud.

Hernán todavía no llegó, pero Ud ya le comunicó que hoy harían una reunión de equipo con toda la gente de sector. El hecho de estar todos presentes haría que Hernán no lo confronte. Su idea es dejar claro que todos son parte del grupo y que nadie tiene la verdad absoluta. No obstante Ud tiene claro que requiere generar con Hernán una comunicación sinérgica, abrirse a nuevas posibilidades y alternativas. Sabe que esto no garantizará un resultado pero generará un escenario de entusiasmo y seguridad.

Hernán Salcetti. Rol para el caso: Trainee

Debe asistir a una reunión que organizó el Gerente de Compras del área a la cual fue asignado para dar cumplimiento al programa de jóvenes profesionales. Usted está realmente muy contento de tener esta posibilidad sin embargo no se siente tan bien como le gustaría. La gente del sector es muy agradable, pero el Sr. Duarte está siempre a la defensiva. Tiene siempre contestaciones cortantes y en realidad Ud siempre trató de colaborar. El otro día durante una reunión, cuando iban a empezar un nuevo tema, le ordenó que fuera a buscar café. Después de todo Ud no está allí para esos menesteres, Ud es un profesional que desea hacer carrera en una empresa seria como Tecno Group. Además Ud es un recurso bastante “caro” como para estar sirviendo café...

Otro hecho fue cuando Ud estaba solo en la oficina y llamó un proveedor de los más importantes. Ud fue muy cortés, trató de dar solución al problema pactando una

nueva fecha, pero la actitud del interlocutor dejaba bastante que desear. Usted le recordó que era “el cliente” y que era necesario un trato más cuidado. Son cuestiones de educación, esto va más allá de ser o no ser profesional.

Además, cada vez que Ud solicita información para dar cumplimiento a alguna directiva, Duarte encuentra la forma de desviar la conversación. Finalmente, todo lo que le asigna es revisar archivos, que por cierto no agrega nada a su formación profesional. Ud tiene claro que la relación confianza / cooperación con su jefe es baja por lo cual su nivel de comunicación es absolutamente defensivo (gano / pierde o pierdo / gana). Sabe que lo correcto (cuanto menos) sería ubicar la confianza y la cooperación en un nivel medio con lo cual basarían su relación en el respeto mutuo pero aspira, y esto es lo que intentará transmitirle, que si alcanzaran un nivel alto de confianza y cooperación el nivel de comunicación generaría soluciones mejores y el trabajo sería más estimulante para ambos. La suma de la partes es más que el todo. Ciertamente esto no estaba sucediendo entre Duarte y Ud. Luego de la reunión, le pediría a Duarte hablar con él sobre estos temas.

Conclusión

Hemos desarrollado cuatro casos reales en los que pudimos observar aplicaciones concretas de liderazgo, evocaciones de nuevas posibilidades y desafíos en el contexto.

Cada caso pretendió ilustrar las diferentes instancias por las que transitamos generalmente y dar la opción de plantear distintos análisis.

Somos los líderes que queremos ser, pero siempre podemos mejorar. Está en nosotros la decisión de darnos la oportunidad, de analizar cada uno de nuestros modelos mentales y de nuestras creencias. Y así darnos la posibilidad de evocar nuestras posibilidades extraordinarias.