

Gabriel Paradiso

Diario de un Consultor

30 experiencias para el aprendizaje organizacional



EDITORIAL DUNKEN

3^{ra} edición

DIARIO DE UN CONSULTOR

30 experiencias para el aprendizaje organizacional

GABRIEL PARADISO

DIARIO DE UN CONSULTOR

30 experiencias para el aprendizaje organizacional

EDITORIAL DUNKEN

Buenos Aires

2010

Paradiso, Gabriel

Diario de un consultor: 30 experiencias para el aprendizaje organizacional.

3a ed. - Buenos Aires: Dunken, 2010.

136 p. 16x23 cm.

ISBN 978-987-02-4336-6

I. Narrativa Argentina. I. Título

CDD A863

Diseño Tapa: Sebastián Bergero / Policop
Corrección Editorial: Cecilia Sigler Relgis (UBA)

Primera edición: Julio de 2008

Segunda edición: Diciembre de 2008

Tercera edición: Enero de 2010

Impreso por Editorial Dunken
Ayacucho 357 (C1025AAG) - Capital Federal
Tel/fax: 4954-7700 / 4954-7300
E-mail: *info@dunken.com.ar*
Página web: *www.dunken.com.ar*

Hecho el depósito que prevé la ley 11.723

Impreso en la Argentina

© 2010 Gabriel Paradiso

ISBN 978-987-02-4336-6

*A diferencia de todos los autores,
este libro no se lo dedico a nadie.*

*Porque entiendo que los libros no se deben dedicar,
se deben compartir, que es mucho más fuerte.
El “dedicarlo”, pienso, es un acto meramente administrativo.
El “compartirlo” lleva consigo otro sentimiento.
Cuando se comparte algo, uno da lo que tiene.*

*Comparto fundamentalmente este libro
con mis hijos Gianluca y Fiorella,
a los que amo profunda e infinitamente y
que han hecho posible mi desarrollo como consultor
a través de los infaltables “te extrañamos papi”.*

*Lo comparto con mis queridos viejos, Nina y Miguel,
que llegando desde su lejana Italia
me han dado con mucho esfuerzo una linda crianza
basada, sobre todo, en la cultura del trabajo y la dedicación.*

*Lo comparto con mi gran hermana Liliana, quien no pierde la manía de cuidarme
y de hacerme sentir siempre “grande”.*

Lo comparto con toda mi familia y mis amigos de la vida: los de siempre y los de ahora.

Lo comparto con todos los que hacemos Umana.

*Lo comparto con todas aquellas personas
y organizaciones que me ayudaron a crecer
en lo personal y en lo profesional.*

¡Lo comparto con vos, lector!

ÍNDICE

Prólogo	11
Frase para abrir el juego	15
1. Las Palmeras de Viru Viru	17
2. Examen para conducir	21
3. ¿Gerente o líder?	25
4. Una cuenta bancaria... pero emocional	27
5. Mundial '78	31
6. Premios y castigos	35
7. ¿Fútbol u organizaciones en problemas?	37
8. Pañales para líderes	41
9. ¿Y el ejemplo dónde está?	43
10. On-Off	45
11. Animalito cariñoso	49
12. RRHH y el piloto Charles Plumb	53
13. Trabajar es perjudicial para la salud	57
14. Con una rubia en el avión	59
15. El portero de la discoteca y la mujer de mis sueños	63
16. El Gran DT	67
17. Coaching en 4x4	71
18. Sentido de pertenencia	75
19. Gerente escondido	79
20. Perder-Perder: una elección de muchos argentinos	83
21. A doce metros de altura	87
22. El día que me quieras	91
23. Mi pequeña hija, la globalización y el cambio	95
24. Productos del Micromanagement	97
25. Mi hijo y su “gran momento”	101

26. Brutalmente honestos	103
27. Para arriba, para abajo y para los costados.....	107
28. Traicionero como el mar	111
29. En los zapatos del otro	115
30. Golpe de Estado.....	119
Conclusiones finales.....	125
Grilla de seguimiento de lecturas	131
Bibliografía	133

PRÓLOGO

Comencé a escribir este libro durante el año 2007, finalizándolo los primeros meses de 2008. Pero en verdad, el libro ya venía “siendo escrito” antes. La idea estaba “masticada” desde hace tiempo atrás: las notas y los apuntes estaban siendo tomados en las esperas de los aeropuertos, en los viajes de aviones y buses. Lo hice también, conversando con la gente durante un entrenamiento, en las reuniones de trabajo llevadas a cabo en empresas, en alguna de las tantas salas de capacitación cuando la jornada ya había terminado. Lo hice cenando al lado de personas que conocía por primera vez, en una habitación de hotel antes de dormirme, leyendo algún libro.

Seis años “juntando papeles”, diría alguien. Pero todo estuvo siempre anotado y guardado al paso, en esos folios o carpetitas que uno encuentra tiradas en una oficina; y todo lo supe conservar celosamente en un rincón de mi escritorio.

Argentina, Uruguay, Bolivia, Perú y Ecuador fueron los escenarios de estas experiencias. Desde el abrazante calor de Santa Cruz de la Sierra a la mágica ciudad de La Paz. Desde la eterna primavera de Lima a la tranquila ciudad de Chiclayo. Desde la fresca ladera del Parque Metropolitano de Quito a la tórrida ciudad de Guayaquil. Desde la muy bella Montevideo a la acogedora ciudad de Colonia del Sacramento. Y por supuesto, en casi todas las hermosas geografías que posee nuestra Argentina.

He tenido la suerte de trabajar en lugares impensados por un “oficinista”: facilité procesos y entrenamientos en hoteles y estancias de belleza incomparable, en el campo de golf más alto del mundo, al pie de un volcán de pico nevado, en el subsuelo de una bodega de vinos, en un regimiento militar prestado, en un convento religioso, en restaurantes, en la playa junto al mar, en campos de ‘outdoor’, en edificios corporativos

de primer nivel, en un colegio agropecuario, en las pequeñas salas que a veces poseen algunas fábricas y hasta en un parque temático de animales salvajes, sólo para mencionar algunos sitios. Allí estuve y seguramente estaré por unos cuantos años más.

He conocido muchísima gente en todo este último tiempo, en todos estos lugares y otros tantos que no mencioné. He conocido gente fenomenal, gente excelente, gente muy buena y gente, diríamos, con la cual debe ser bastante complicado trabajar. También he tenido que comprender nuevamente –esta vez desde “afuera” o desde un rol de consultoría–, cómo impacta en la productividad, ese porcentaje de empleados y trabajadores que lamentablemente no están pudiendo acompañar los objetivos de la empresa. Aprendí así, el arte de la paciencia y sobre todo, que en las relaciones humanas dos más dos nunca da cuatro.

Este texto, que intenta ser un libro de lectura simple y rápida, es el fruto de seis años de conocer diferentes culturas, empresas, personas. En fin, escenarios distintos en los que compartí muchas experiencias. Vivencias que me acompañaron en todo este proceso de escribir para la gente que sigue dispuesta a aprender de otros. Aquí, en este libro, la gente es la protagonista y con mi humilde intermediación trato de agregar un mayor valor, comparando las diferentes historias con argumentos conceptuales que ayudan a comprender lo bien y lo mal que se trabaja en las organizaciones.

Necesité escribirlo ya que me apasiona la tarea de hacer consultoría, y tal es así que mientras tenía a cargo la operación del cono sur de una importante firma internacional de consultoría, tuve que complementar el manejo de la operación y la comercialización, con el estar cerca de la gente facilitando procesos y aprendizajes.

Hoy también, siendo uno de los titulares de Umana, alterno “trincheras con negocio”. No puedo estar tranquilo si no hago esto.

La travesía es larga: viajaremos exclusivamente por el apasionante mundo del Liderazgo, y por cómo éste impacta en el trabajo en equipo, en la cultura y el clima organizacionales, en la negociación y la resolución de los conflictos, en la gestión del cambio, en el coaching, en las comunicaciones y las relaciones interpersonales, en la formación em-

presarial, en suma, daremos un paseo por las tantas horas que pasamos trabajando con otros y para otros.

Quisiera agregar que muchas historias del presente libro fueron “redondeadas” en un escenario campestre. Mi amigo Jorge Fedak me prestó su simpática casita de campo en los alrededores de la ciudad de Luján, para que la tranquilidad de una verde arboleda y el canto de los pájaros fueran los testigos de esta tan interesante experiencia de escribir.

Por último, mencionar y agradecer a quienes colaboraron de distintos modos, con éste, mi primer libro: a mis hijos Gianluca y Fiorella que me ayudaron con los collages de los primeros diseños de tapa, a Liliana Paradiso quien colaborara en el seguimiento de la edición, impresión y promoción del libro, a Cecilia Sigler Relgis quien llevara a cabo la corrección editorial, a Sebastián Bergero quien me ayudara con paciencia a “cerrar” la tapa, a mis amigos, equipo de trabajo y colegas que han aportado diversos puntos de vista que hicieron que el presente texto “llegue mejor al lector”.

Allá vamos con *Diario de un Consultor*, con las “30 experiencias para el aprendizaje organizacional”. Una sugerencia: léalo como quiera, no hace falta seguir la correlatividad de las páginas. Al final del libro contará con una grilla que le permitirá ir tachando las historias leídas a modo de álbum de figuritas para niños. Pero lea de a 3 historias por vez y reflexione cada una de las preguntas que le hago. No se apresure. 3 historias por vez + reflexionar + digerir respuestas + plan de acción para fortalecer o mejorar la habilidad.

Espero que el lector lo disfrute. Y siempre recuerde: primero cambiamos las personas, luego cambian los equipos y por último, cambian las organizaciones. Que estas sencillas experiencias agreguen alguna semillita de cambio en sus vidas.

“Los ejecutivos y líderes tienen que reproducir una agenda de confianza. Sin confianza no ocurre nada bueno. Con confianza se pueden superar todos los obstáculos y crear empresas de las que todo el mundo pueda sentirse orgulloso”.

JIM BURKE,
Antiguo presidente director general de Johnson & Johnson.



LAS PALMERAS DE VIRU VIRU

Hace muy poco tiempo, un alto directivo de una de las editoriales más importantes de la región iberoamericana me solicitó que le facilitara una reunión de trabajo, con el objetivo de hacer que todo su equipo gerencial lo ayude a pensar en el futuro de la compañía. Su genuina intención era la de pasarnos unos días en Colonia del Sacramento –simpática ciudad del Uruguay– trabajando en lo que denominó “Edificando el Futuro”. Fue una de las experiencias más enriquecedoras de mi carrera como consultor.

Planteamos un largo plazo, elegimos las dimensiones a trabajar, generamos el cómo llegar y decidimos acerca de cuáles iban a ser los “corredores estratégicos” en los cuales se iba a soportar el proyecto. Diseñamos un plan de acción y volvimos para Buenos Aires. Me llamó poderosamente la atención cómo, a lo largo de dos jornadas de intenso trabajo, este directivo escuchó con máxima amplitud y continuidad a todos los miembros de su equipo. Participó de todas las actividades, compartió ideas y discutió responsablemente los puntos que creía que no iban a funcionar. En resumen, una experiencia de “visión compartida” como pocas.

Cuenta S. M. R. Covey que cuando Mike Ganet se convirtió en presidente de Georgia Power, le preguntó cuáles eran sus planes para su nuevo puesto: “Básicamente voy a escuchar durante los dos primeros meses. Voy a ver qué pasa. Si entrase y empezase a plantear una visión

y un plan sin escuchar primero, no me acercaría a la efectividad ni a la confianza ni a la visión compartida necesarias para hacer lo que quiero hacer”.

Me viene a la mente esta imagen: el pintoresco aeropuerto de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, en Bolivia, que tiene el nombre de Viru Viru en homenaje a un bonito pájaro tropical de la zona. Cuando el avión hace el despegue o el aterrizaje en Viru Viru, se ve al costado de la pista una gran cantidad de hectáreas cubiertas con palmeras. Santa Cruz es una ciudad con vientos frecuentes y esto ha causado que prácticamente todas las palmas de todos estos árboles estén “mirando hacia el mismo lado”. Hasta me tomé el trabajo de sacar fotografías y analizar si alguna de ellas se encontraba en otra posición, pero no logré desbaratar mi sondeo.

Por eso, cuando trabajo con directivos y gerentes de empresas, siempre cuento esta anécdota; paso seguido no me queda más remedio que mostrarles esta frase en una diapositiva:

“Los actos de los líderes son como el viento, mientras que los colaboradores son como la hierba. Cuando sopla el viento, la hierba se dobla en la misma dirección”.

Recuperando la metáfora de Viru Viru y recordando la experiencia de Colonia del Sacramento, ¿es un verdadero arte ejercer el liderazgo! ¿Cómo hacer que nuestros colaboradores “miren para el mismo lado”, estén alineados detrás del gran objetivo, sientan todos que están en una misma dirección?

Warren Bennis nos dice claramente que “el Liderazgo es el proceso mediante el cual una persona traza la dirección de otras personas, logrando que ellas se conduzcan juntas con él y juntas entre sí con total compromiso”. Y por otro lado, Peter Senge nos aporta que “el camino más seguro hacia el éxito para una organización es mantenerse muy enfocada; es decir, estar animada por un solo espíritu, por una sola intención, por un solo propósito. Cuando la gente comparte una visión está conectada y vinculada por una aspiración común que la lleva a lograr mejores resultados que los esperados”.

Jack Trout –un estratega experto en Marketing– escribió alguna vez, además, que “al final, la gente sigue a los que saben adónde van”.

Una visión compartida es el primer paso para lograr que la gente que profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto y se logre crear una identidad común. La visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía: ya no es la compañía de “ellos” sino la “nuestra”.

A diferencia del viento y sobre todo en la gestión organizacional, no toda “la hierba” quiere ir en nuestro sentido o en el sentido que la empresa traza. Y también podemos advertir que no todos los que ocupan posiciones de conducción saben “soplar”, o mejor dicho “edificar el futuro” junto con su equipo de trabajo.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Cuánto tiempo hace que no le comunica su visión y sus objetivos de mediano y largo plazo a todo su equipo?
- b) ¿Qué tiempo le dedica a su equipo para escuchar opiniones acerca de cómo puede ayudarlo a cumplir con sus objetivos?
- c) ¿Cuáles son las formas de trabajo que usted utiliza para involucrar a su gente en “querer hacer las cosas” detrás de su visión?



EXAMEN PARA CONDUCIR

En uno de esos días en que me encontraba fuera de las “aulas” fui a visitar a un amigo, gerente de RRHH, que trabaja en una importante empresa de Logística. Hablamos largo y tendido de las necesidades que tenían sus mandos medios en materia de habilidades de gestión y conducción. Le pregunté concretamente qué le preocupaba a la gerencia general y a él, sobre el estilo de management imperante y cómo impactaba esto en el negocio, en la fidelización de los clientes y en el clima laboral.

Más allá de contestarme de manera conceptual y acertada, le agregó a la conversación una metáfora sencillamente demoledora: –En las empresas hay gerentes y jefes que si les das a conducir gente, la chocan.

–Me encantó ese paralelismo con el mundo automovilístico, le contesté.

Y a decir verdad, no estamos muy lejos de conocer todos los días, muchas personas con problemas de liderazgo. En el Great Place to Work, parecería que las empresas “se pelean” por estar arriba del décimo puesto ¡y no al revés!

Resulta increíble: nos piden un carnet para conducir automóviles, camiones, motocicletas, barcos, avionetas; y no se nos pide un carnet para “conducir personas”. Cuánta razón hay en este comentario.

Todo esto me trae a la mente unas notas del libro *El Camino del Líder* de Donald Krause, en el cual el autor se expresa categóricamente:

“El líder no nace líder, se hace líder. El líder debe actuar como maestro de su profesión. Un líder competente puede conseguir que los empleados de menor desempeño presten un servicio eficiente; por el contrario, un ejecutivo inepto es capaz de desmoralizar a los mejores. El liderazgo no se consigue participando de un seminario de dos días fuera de las oficinas, el liderazgo se digiere, se absorbe, se desarrolla con el tiempo y la experiencia”.

Nos tiene que quedar claro que este “carnet imaginario” que se necesita para ejercer el liderazgo es por el simple hecho de que el éxito de las organizaciones no depende sólo de los procesos y los sistemas, sino de la gente que trabaja en ellas. Las organizaciones tienen éxito porque unas personas dotadas de las habilidades necesarias ocupan puestos críticos de liderazgo en el momento adecuado.

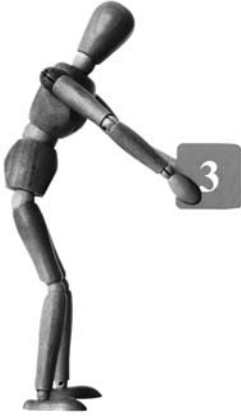
Según James Hunter –en *La Paradoja*–, “el papel de líder es una vocación de lo más alto”. Por eso y a simple vista, algunos directivos y mandos medios tienen su carnet “ganado”. Otros deberían “renovarlo”, y están aquellos que... necesitan mucha ayuda.

Esta necesidad de ayuda me trae al pensamiento un texto de John Steper de su libro *Successful Reengineering*: *“Hay miembros de la alta dirección y de la gerencia que en la mayoría de las empresas no han alcanzado sus cargos gracias a su competencia y a su deseo firme e inflexible de hacer bien las cosas. En muchos casos, han ido subiendo peldaños en la empresa a base de establecer consensos y redes de relaciones personales, y gracias a su capacidad para presentar cualquier proyecto como si se tratase de un éxito”.* Así de simple.

Reflexión y aprendizaje:

- a) En su fuero íntimo, ¿usted ejerce el liderazgo como vocación?
- b) ¿Usted tiene el “carnet ganado” o lo tiene que “renovar”? De tener que “renovarlo”, ¿qué mejoras se plantearía?

- c) ¿Qué plan tiene para mejorar su estilo actual de gestión? ¿Qué opina la gente sobre su verdadero estilo de trabajo? ¿Midió su desempeño con un feedback de 360°?



¿GERENTE O LÍDER?

Me encontraba en un centro universitario fuera de la Argentina disertando acerca del liderazgo. Nos pasamos un buen momento tratando de definir con los participantes la diferencia entre ser un gerente y ser un líder. Muchos de ellos no lograban encontrarla. Les mostré algunas diapositivas en la pantalla y sólo pudieron asomar pocas reflexiones. Algunos estuvieron cerca del concepto.

Al fondo de la sala, un alumno de muy bajo perfil, levantó la mano y me dijo: –Gabriel, es muy simple: un gerente maneja recursos “finitos”, presupuestos, procesos, etc. y un líder maneja recursos “infinitos”, relaciones, emociones, desarrolla el talento dentro de su equipo, etc. Y estas dos situaciones son complementarias, finalizó cerrando su frase.

Me quedé sencillamente sorprendido con la respuesta de ese profesional, lo felicité en público y lo aplaudimos entre todos.

Sobre lo que él dijo sólo agregué que el gerenciamiento tiene que ver con la administración y la organización de los recursos, el control y el seguimiento, mientras que el liderazgo transmite un sentido de cambio, es la creación de un entorno donde las personas quieren formar parte de la organización y no sólo trabajar para la misma. El liderazgo es crear sensaciones que inciten a la gente a “querer hacer” y no a “tener que hacer”. Como dice Stephen Covey en su 8º hábito: “Es un valor empresarial crear ese entorno” de querer hacer.

El mismo Warren Bennis amplía sobre esta diferencia: “La gestión está para que la gente haga lo que hay que hacer; el liderazgo, para que la gente ‘quiera’ hacer lo que hay que hacer. Los gerentes empujan, los líderes tiran”, advierte.

Para John Kotter, “el gerenciamiento es lidiar con la complejidad y el liderazgo es lidiar con los cambios”.

Y Peter Drucker remata: “Poner a prueba un líder no consiste en medir lo que ha sido capaz de hacer. Se mide por lo que ocurre cuando él deja la escena. La prueba es la sucesión”.

Estos comentarios lograron arrancar en los participantes una nueva pregunta: ¿Las empresas están sobre-gerenciadas o sub-lideradas? Les dejó esta inquietud.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Qué perfil posee usted? ¿Es un gerenciador o un líder?
- b) ¿Qué estilo de gestión tiene hoy su organización? ¿Está sobre-gerenciada o sub-liderada?
- c) ¿A dónde apunta el gran cambio que necesitan las empresas de cara al futuro?



UNA CUENTA BANCARIA... PERO EMOCIONAL

Bajando desde la ciudad de La Paz, Bolivia, se encuentra uno de los campos de golf más altos del mundo, y no sé si el único: 3.600 metros sobre el nivel del mar. El paisaje, de montañas nevadas, pinos y espacios verdes ondulantes; el salón principal, con una construcción de piedra y madera con ventanas inmensas y un hogar a leños que nos protegía a un equipo de casi 30 personas. Allí, en ese escenario incomparable, me tocó entrenar en forma periódica a un grupo de mandos medios de una importantísima empresa de consumo masivo de ese país.

Se trató de un módulo final de feedback en el cual cada uno de los participantes debió exponer en público las fortalezas que habían observado otros y sus oportunidades de mejoras. Luego cada “valiente” que pasaba recibía un feedback de mi parte, de un Comité de Desarrollo liderado por la directora de RRHH y del resto del equipo presente. En verdad, se trató de un feedback de 360° “en vivo y en directo” y “a corazón abierto”. Fueron jornadas agotadoras pero totalmente enriquecedoras para todo ese equipo de trabajo que representaba a una unidad de negocios que quería demostrar mejoras sustanciales y no sólo por el expreso pedido de la gerencia general.

En una de las “rondas” de feedback, uno de los gerentes presentes comenta: –¿Por qué tengo que hacer tantos cambios en mi forma de liderar si a mí me va muy bien? ¡Los resultados están a la vista!

Se hizo un silencio agudo en la sala y todo el mundo comenzó a mirarme, invitándome a una respuesta clara y precisa. En verdad, sentí el golpe de esas miradas en mi pecho.

—¿Y qué cosas deberías cambiar más allá de tus logros?, le pregunté.

—Me parece que soy un poco duro con la gente y me cuesta llegar a mi equipo. ¡Eso es lo que dicen!

—¡Ah bueno! Estamos en problemas, le expresé.

Dejé de mirar a este gerente y “conversé” con todos los participantes.

Utilicé de apoyo los conceptos de un capítulo de un libro de Stephen Covey en el cual comenta que la confianza es similar a una “cuenta bancaria emocional”. Como una cuenta bancaria financiera donde se ingresan y se retiran fondos, sólo que en este caso, se trata de “depósitos” y “extracciones” emocionales derivados de las relaciones con la gente y con los equipos. La confianza es la base de esta cuenta.

—¿Quieren conocer ejemplos de “depósitos”? les pregunté y luego leí en voz alta: “Comprender a las personas, mantener promesas, hablar francamente, pensar en ganar-ganar, reconocer errores y pedir perdón”.

Proseguí leyéndoles ejemplos de “extracciones”: sólo pensar en ser entendido, manipulación sutil y uso de dobles mensajes, pensar en ganar-perder, soberbia, arrogancia y ser injusto.

Volviendo a aquel gerente, que a esta altura del partido ya estaba con cara de preocupado, le hice una nueva pregunta:

—¿Cómo anda la cuenta bancaria emocional con tu equipo?

Con su mirada, él estaba entendiendo de qué se trataba su problema.

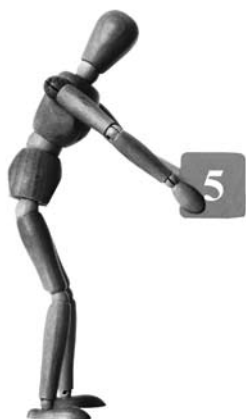
Esto es muy claro, cada vez que nosotros nos manejamos “profesionalmente” dentro de la organización, nuestra cuenta bancaria emocional desborda de crédito, es decir que a muchas personas de la empresa les gustará trabajar con nosotros. Cuando no hacemos las cosas bien y generamos ambientes nocivos de trabajo, nuestra cuenta bancaria emocional está “en rojo”, son sólo “deudas”.

Ya nos íbamos al almuerzo y para cerrar, miré a todos a los ojos y agregué: “Saben, en este preciso momento en el cual nos estamos entre-

nando, la gente de sus sectores de trabajo está depositando o haciendo extracciones de las cuentas bancarias emocionales de todos ustedes”. El silencio siguió por el término de unos largos segundos y todos nos fuimos de la sala.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Cómo está el balance de su cuenta bancaria emocional?
- b) Anímese a anotar el porqué de las últimas “extracciones” que le hicieron en su cuenta. ¿Tiene “deudas del corazón”?
- c) Haga una lista de “depósitos” que la gente le hiciera en su cuenta. ¿Aparece la confianza como el mayor de los depósitos?



MUNDIAL '78

Es muy bueno cuando a las facilitaciones te acompaña uno de esos consultores con aguda capacidad de observación. Ayuda con una mirada poco contaminada y por supuesto, algunas de sus intervenciones son sentencias que “ubican” a más de uno en la sala. Era un día en el que no había acuerdo entre los directivos de una importante empresa de servicios petroleros. “¡Es imposible dejar de apagar incendios!”, “¡por más que te pongas a planificar siempre va a haber alguien que te va a cambiar las cosas!”, “yo me pasé la vida laburando y ahora que miro para atrás, veo que estuve corriendo todo el tiempo detrás de los inconvenientes”.

El consultor –y amigo– que me acompañaba en ese momento pidió la palabra y contó esta historia:

“Se jugaba el segundo tiempo entre las selecciones de fútbol de Argentina y Holanda allá por el año 1978. Faltaban sólo unos minutos para pasar al tiempo suplementario ya que los equipos estaban empatados en el marcador. Uno de los mediocampistas del equipo holandés tira un centro que cae sobre la cabeza del número 9 y que sin dudar cabeceó para clavar la pelota en el ángulo del arco argentino. Por suerte, Ubaldo Fillol, arquero argentino en ese momento, sacó con una volada impresionante la pelota hacia el córner. Esa atajada nos permitió seguir con el tiempo suplementario y Argentina ganó su primer campeonato mundial de fútbol. A la semana siguiente, le hicieron un reportaje radial al que

fuera uno de los mejores arqueros de la historia, Hugo ‘El Loco’ Gatti, y el periodista le preguntó: ‘¿Qué le pareció la atajada de Fillol?’. –¡Excelente! –respondió sin dudar–. ¡El único que puede sacar una pelota de allí y en ese momento es ‘El Pato’ Fillol!

Y luego de un silencio, ‘El Loco’ Gatti agregó: ‘Pero si yo hubiera estado en el arco, el delantero holandés no habría cabeceado porque yo me hubiera anticipado a descolgarle la pelota de su cabeza’”.

Ahí está la gran diferencia entre ser un jefe y ser un líder: Tom Peters advierte sobre ésta con suma agudeza: “Un jefe llega a tiempo... un líder, llega adelantado”. Y llegar “adelantado” te deja tiempo para ocuparte de temas más importantes.

Cuántos gerentes y directivos se pasan los años “sacando pelotas de los ángulos”, sin analizar lo importante que es estar soñando un mejor futuro de las cosas y no sólo estar detrás de las urgencias, apagando incendios de todo tipo. Incendios personales, incendios familiares, incendios laborales.

José Luis Roses, en su exposición “El Líder Vital: integrando el management y el bienestar personal”, habla de los “dilemas del presente”: ¿cómo compatibilizar la persona, la familia y el trabajo?

La vida acelerada, las tensiones laborales, el contexto cultural, las necesidades económicas, la escasa recreación familiar más el efecto multiplicador del “push management” nos hacen concluir que estamos para “sacar continuamente pelotas de los ángulos”. No hay tiempo para prepararnos, para pensar, para reposar. De allí los conflictos, el estrés y la desmotivación. Y sigue José Luis Roses enseñándonos la necesidad de adelantarse a las situaciones críticas, a la toma de conciencia de la importancia del cambio, al pedido de ayuda basado en un modelo de transformación para ser mejores líderes.

“Descolgar la pelota de la cabeza del delantero” es ponerse a pensar en un plan en el cual la armonía personal, el equilibrio familiar y la satisfacción laboral vayan juntos de la mano. “Un líder vital no es el resultado de una posición, es una actitud fruto de un proceso de transformación personal”, afirma Roses.

Es necesario no sólo animarse a ponerles el hombro a los desafíos, sino salir a buscar mejores y más saludables horizontes, constantemente.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Se sentó en estos últimos años a pensar en un mejor balance vida-trabajo?
- b) ¿Cuánto hace que no “llega adelantado”, para cambiar el equilibrio entre persona, familia y trabajo?
- c) ¿Se siente un líder en armonía?



PREMIOS Y CASTIGOS

Si hay algo interesante en la labor de hacer consultoría es poder pasar las fronteras de las grandes ciudades y vivenciar qué le pasa a la gente que trabaja en las plantas industriales o en las sucursales comerciales ubicadas en ciudades más pequeñas. Lejos de los “centros de poder”.

Con un grupo numeroso de mandos medios de una compañía ubicada en el interior de la provincia de Buenos Aires, se trazaron lo que serían las bases de una política de reconocimiento para el personal operativo y que incluyó como sponsors a los directivos de su casa matriz.

Durante las presentaciones, uno de los supervisores con mayor edad y antigüedad comentó con desgano y preocupación: “Me parece muy bien que estemos trabajando en esto, pero necesito decir que en 28 años de antigüedad sólo dos veces me hicieron un reconocimiento en forma personal”. Casi de inmediato, otro colega acotó: “Y a esto se le agrega que hay colaboradores que desde hace mucho tiempo hacen las cosas mal, y nadie nunca les dijo nada”. Fueron dos expresiones duras y al corazón de todos los presentes.

Tragué saliva y sin más vueltas tuve que asignarle un poco más de tiempo a este tema que no parecía superficial. Por otro lado, les dije muy claramente que estábamos allí para realizar todos aquellos aportes que

debían encaminarse hacia el futuro y que para que todo resultase, deberían administrarse reglas claras, con imparcialidad y objetividad.

Recuerdo haber repasado con ellos algunos conceptos claves: una política de “premios y castigos” significa recompensar el mérito y disuadir el mal desempeño. Recompensar el mérito fomenta los logros, disuadir el mal desempeño aparta la incompetencia. Si se recompensa sin motivo, los que trabajaron duro se desmotivarán. Si se castiga injustamente, la gente no confiará más. Antes de recompensar, hay que estar seguro de hacerlo para fundamentarlo. Antes de “penalizar” un mal desempeño, reflexionar por qué se llegó a ese estado y siempre pensando que un líder castiga pero enseña.

Como dijera un amigo mío por allí, en las empresas hay un gran problema: “No sólo nos olvidamos de reconocer a las personas, sino que nadie quiere hacerse cargo de los castigos”. Tenemos una gran oportunidad de mejora, que es hacernos cargo como líderes de dar vuelta esta situación y evitar tanta sensación de injusticia laboral. Cuando no hay reglas claras, cuando no hay premios y castigos, no hay trabajo en equipo que aguante.

En su *Píldora del Liderazgo*, Ken Blanchard deja muy claro cómo empezar a trabajar: “Es hora de salir primero a buscar a las personas que hacen muy bien las cosas y decirles ‘te mereces un aplauso’. Éste es el arte de la valoración”. La gente valora el hecho de que sus contribuciones sean apreciadas. Y también hay que pensar que cuando se “castiga” a uno, se les enseña a otros cien. Qué difícil es este equilibrio.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Cuánto hace que usted no reconoce los buenos logros de su gente o de otros colaboradores?
- b) ¿Se puso a pensar seriamente en aquellos que no tienen un buen desempeño? ¿Diagramó algún plan de mejoras y lo acordó con ellos? ¿Ha enseñado a no cometer nuevamente esos errores?
- c) ¿Felicitó en público o en privado a sus mejores empleados por los desempeños extraordinarios?



¿FÚTBOL U ORGANIZACIONES EN PROBLEMAS?

Mi CEO regional me había solicitado reforzar los servicios en Perú. Regresaba de un extenso viaje comercial por Lima en uno de esos vuelos de madrugada, con escala casi obligada en Santiago de Chile y comencé a conversar espontáneamente con el pasajero de al lado. Se trataba de un español de unos 55 años y por lo que me había contado, era un profesional con amplia trayectoria gerencial en industrias. Luego de haber conversado sobre varios temas del mundo laboral, me expresó en un momento que era fanático del fútbol (del Real Madrid) y que le gustaba relacionar el mundo empresario con este deporte.

Concluimos en que el fútbol representa, junto con el rugby, la democratización del deporte. Y que ambos favorecen las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el sueño compartido.

Cuando llegué a Buenos Aires no hice más que comenzar a releer un libro de Hay Group sobre *El Fútbol como Metáfora Empresarial*, en el cual uno de los autores refleja claramente cómo este deporte tiene muchas cosas para enseñarles a los líderes de empresas, lo que me trajo el recuerdo de aquel verborrágico compañero de viaje.

Stephen Covey cita en uno de sus apuntes que tiempo atrás en Harris Interactive, encuestaron a 23.000 profesionales y trabajadores de Estados Unidos y Europa que trabajaban en industrias y áreas funcio-

nales claves. A modo de ejemplo, repasemos algunos de los resultados más sorprendentes:

- Sólo el 37% de las personas encuestadas dijo comprender claramente lo que su organización intentaba conseguir y por qué.
- Sólo una de cada cinco dijo sentirse entusiasmada por los objetivos de su equipo y de su organización.
- Sólo una de cada cinco dijo tener una alineación clara de la relación entre sus tareas y los objetivos de su equipo y de su organización.
- Sólo la mitad se sentía satisfecha con el trabajo que había realizado al cabo de la semana.
- Sólo el 15% creía que su organización le permitía llevar a cabo plenamente los objetivos esenciales.
- Sólo el 15% tenía la sensación de trabajar en un entorno de gran confianza.
- Sólo el 17% creía que su organización fomentaba la comunicación abierta y respetuosa de las discrepancias, lo cual redundaba en nuevas y mejores ideas.
- Sólo el 10% creía que su organización atribuía a las personas la responsabilidad de los resultados.
- Sólo el 20% confiaba plenamente en la organización para la que trabajaban.
- Sólo el 13% mantenía relaciones de profunda confianza y cooperación con otros grupos o departamentos.

Impresionante: si un equipo de fútbol obtuviera estas mismas puntuaciones sólo cuatro de los once jugadores de campo sabrían cuál es su meta. Sólo a dos de los once les importaría. Sólo dos de los once sabrían en qué posición deben jugar y qué es lo que deben hacer exactamente. Y, salvo dos jugadores, todos estarían compitiendo contra su propio equipo en lugar de enfrentarse al equipo contrario.

Como conclusión me adhiero entonces a las palabras de José María Ortiz y José Ignacio Arraiz, autores del libro ya citado: “Fútbol y empresas tienen más cosas en común de las que pueden aparecer a primera vista. Y de la misma forma en que los grandes clubes del mundo desa-

rollado se han convertido en sociedades anónimas y se gestionan cada vez más como proyectos empresariales, una de las preocupaciones de los altos directivos de las empresas es incorporar pasión a la gente que trabaja en sus organizaciones y ser capaces de gestionar las emociones de las personas. Algo que el fútbol lleva realizando hace más de cien años”.

El Real Madrid ya apareció en la lista de las 500 empresas más importantes de España y el Manchester United cotiza en la Bolsa de Londres al lado de empresas como Shell o British Telecom.

Las empresas pueden aprender una serie de lecciones del fútbol, siempre y cuando lo hagan con humildad y espíritu constructivo.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿En su empresa, la gente se siente entusiasmada por los objetivos de su equipo y de su organización?
- b) ¿Existe una alineación clara entre las tareas de la gente y los objetivos de la organización?
- c) ¿En su compañía existe la sensación de trabajar en un entorno de gran confianza? ¿Visten todos la misma “camiseta”?



PAÑALES PARA LÍDERES

En uno de los últimos Congresos de RRHH de la Argentina le preguntaron a uno de los panelistas, Adrián Suar, un joven emprendedor y empresario del ámbito televisivo nacional, qué significaba para él ser un líder. ¿Saben qué respondió?: “El líder es un cobarde que huye para adelante”. Me quedé sorprendido. Había en la sala más de 400 ejecutivos de empresas y muchos de ellos directivos de RRHH.

A mi lado estaba sentado un simpático gerente de relaciones industriales de una empresa del interior del país. Buscó mi complicidad y me agregó al oído:

–Adrián tiene razón, las empresas están llenas de líderes cagones (sic).

–En parte estoy de acuerdo, en parte no, le contesté.

–¿A qué te dedicás?, me preguntó.

–Soy consultor en temas de RRHH, le respondí.

–Sabés que tenés mucho trabajo por hacer..., replicó con mirada pícaro.

Mientras mi cabeza se peleaba con mi corazón en cuanto a todo ese trabajo que tenía por hacer, recordé también a un gran especialista en temas de comunicación empresarial, que en una reunión de meses atrás

había usado exactamente esa misma frase: “Las empresas están llenas de líderes cagones” (sic).

–¿Por qué?, le pregunté aquella vez.

–Hacen siempre lo políticamente correcto. Hacen lo posible pero no hacen todo lo necesario, me respondió.

Por eso, luego del break busqué y no encontré a ese simpático gerente para hacerle algunas preguntas al respecto.

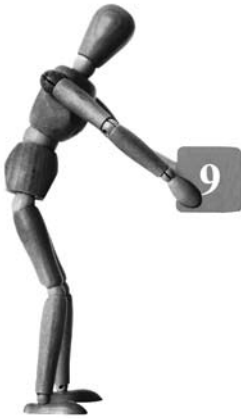
Ahora, ¿es cierto lo que dicen estos dos colegas?

Tom Peters en *Liderazgo: Inspira, Libera y Consigue*, hace una gran diferenciación llegando a la misma conclusión que aquel fantasma que me habló al oído durante ese congreso. Dice Peters con total autoridad: “*En estos tiempos locos y caóticos estamos retrocediendo al modelo de liderazgo de mando, una forma de trabajar que ya no concuerda con la dinámica con la que operan los líderes hoy. Buscamos refugio en la fantasía de un líder que tiene las respuestas, que promete cambio y éxito, beneficios y obediencia, pero en una época donde todos los valores nacen de la creatividad y de la iniciativa, debemos imaginar y adoptar valientemente un modelo de liderazgo abierto y perpetuamente innovador. Pedimos a los líderes que hagan frente a lo que han heredado, que creen propuestas de valor totalmente nuevas, y que después se vayan antes de ponerse rancios*”.

El mismo Peters sentencia: “El candidato ideal para ocupar un puesto de liderazgo en una organización es el que te mira a los ojos y dice: ‘No puedo creer que este lugar sea tan jodido. Pero estoy dispuesto a aceptar una oportunidad, siempre que entienda que se me da una opción decente para cambiarlo’”. Estos tipos no se encuentran muy a menudo.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Cuánto hace que no siente adrenalina por cambiar el status quo de su organización? ¿Siente que hizo sólo lo posible o todo lo necesario?
- b) ¿Cuándo fue la última vez que quiso “patear el tablero” para hacerle un bien a la empresa y a la gente que trabaja en ella?
- c) ¿Se enoja con usted mismo cuando ve que nada tiene movimiento; siente “fuego en la barriga”?



¿Y EL EJEMPLO DÓNDE ESTÁ?

Mientras transcurría una reunión del Equipo de Gestión del Cambio de una importante planta refinera, un supervisor de mantenimiento le estaba comentando a otro: “¿De qué ejemplo me hablás? recordás cuando le tuvimos que pegar un cartelito en el baño para que no dejara la canilla abierta derrochando agua?”. Esta empresa estaba en un proceso de ordenamiento de todo tipo, entre ellos energía, servicios y limpieza, pero parecía que algunos de los que tomaban mayores decisiones en la planta no predicaban con el ejemplo. Y algo más grave había sucedido; el que dejaba que el agua corriera andaba a las reprimendas con otros trabajadores diciéndoles que cuidaran los costos. ¿Con qué autoridad?

Me viene a la mente una frase de Donald Krause: *“Un ejecutivo puede engañar a sus superiores durante un cierto tiempo, pero no engañará a sus subordinados. Por ello, los actos del líder se convierten en modelo para los actos de su equipo. Las pautas que establece se convierten en patrones por los que se rige la gente que tiene a cargo. El líder siempre es observado e imitado. Si un directivo da muestras de malos hábitos de trabajo, ni siquiera la supervisión estrecha de los empleados arrojará resultados deseables”*.

“Un líder da ejemplo, se lo proponga o no. Nada anima más a la gente que el ejemplo de sus directivos”, agrega certeramente el autor citado.

En el *Desafío del Liderazgo*, Barry Posner y James Kouzes hablan claramente de una de las 5 prácticas del liderazgo ejemplar. Una de ellas es “Modelar el Camino” o mejor dicho, servir de ejemplo. El capítulo comienza diciendo: “Uno debe actuar como modelo para los demás. No se puede pedir a otro que haga algo que uno mismo no está dispuesto a hacer”. Los líderes ejemplares practican lo que predicán, se ponen manos a la obra, sus actos son coherentes con sus palabras y hacen lo que dicen que harán.

Tengo un amigo y colega que siempre usa una excelente frase: “Yo no escucho lo que la gente dice... yo miro lo que la gente hace”. Pensar que todos los días modelamos el camino de quienes trabajan junto a nosotros.

Cabe agregar que el “señor que derrochaba el agua” se fue hace rato de esa empresa.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Qué actitudes o valores lo constituyen a usted como un modelo a seguir?
- b) ¿Cuándo fue la última vez que le dijeron que no había sido coherente entre lo que había dicho y había hecho?
- c) ¿Usted tiene modelos a seguir y que son “muestras de integridad”?



ON-OFF

Años atrás, me encontraba recorriendo una importante planta industrial del calzado, en las afueras de la ciudad de Cochabamba. El escritorio del CEO de la empresa estaba impecable al igual que su blanco delantal. Luego de una conversación casi amistosa sobre los años que venía trabajando fuera de su país y con una simpática tonada colombiana me dijo:

–Estoy cansado de todo este proceso de cambio, no es tan fácil como pensaba.

–Esto recién empieza y se vienen tiempos donde hay que reforzar todos los días y con actitudes concretas, el mensaje de cambio –le expresé–. Y tu equipo gerencial tiene que dar el primer paso junto contigo, si no todo será “maquillaje”.

–Es que quizás ahí tenga la menor cantidad de problemas, es el resto de la organización que no logra ver los beneficios de hacia dónde vamos, me acotó con un agudo tono de preocupación.

Le propusimos junto con la gerente de RRHH dar los primeros pasos trabajando en la nueva visión, misión y valores de la compañía y luego en un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión del cambio para sensibilizar y comprometer a todos sus gerentes, mandos medios y profesionales de la planta. Todo ello acompañado por

un programa interno de comunicación al resto de la empresa, para luego seguir con dicha sensibilización a toda la línea operativa.

–¿Esto es la solución?, me pregunté en voz alta delante de él.

–No, me respondí también en voz alta.

–¿Por qué?, me preguntó.

–Porque los cambios para algunos implican un peligro y para otros implican una oportunidad. Las personas necesitamos una transición para pasar de un estado a otro. No somos artefactos o electrodomésticos: ahora estamos en “Off” y mañana estamos en “On”, con sólo apretar un botón o una tecla. Este programa es para “sensibilizar”, no para cambiar de un día para otro. Es para acompañar esa transición.

Recuerdo que juntos repasamos una encuesta que se había llevado a cabo tiempo atrás sobre la percepción de algunos directivos de empresas de toda la región americana que habían atravesado procesos de cambios:

- 33% no estuvo seguro de cómo resultó el cambio.
- 27% no observó el cambio como muy exitoso.
- 27% dijo que era demasiado pronto para saberlo.
- 9% lo catalogó como muy exitoso.
- 4% asumió el cambio como moderadamente exitoso.

¿Resistencia al cambio? ¿Limitaciones de los sistemas en uso? ¿Falta de compromiso de los ejecutivos? ¿Expectativas no realistas? ¿Falta de un sponsor de nivel ejecutivo? ¿Equipo y habilidades inadecuados? ¿Falta de involucramiento del personal? ¿Falta de una comunicación adecuada?

–¿Cómo no vas a estar cansado de intentar hacer cambios?, bromeé con él.

“Mirá todas las dimensiones que intervienen y la mayoría tiene que ver con factores ‘blandos’, es decir, de gente que hace que sucedan, o que no sucedan las cosas. El análisis global de todos los factores mencionados evidencia que la mayoría no se vincula con aspectos técnicos sino con aspectos ‘de la gente’. De hecho, en primer lugar, figura la resistencia

al cambio. Ideas correctas y tecnología adecuadas no bastan por sí solas para lograr un cambio efectivo. El cambio no se gestiona científicamente: se facilita –proseguí–. Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero lo visualicen, luego lo internalicen y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro de los nuevos objetivos. Cambio implementado no es sinónimo de cambio internalizado”.

La lic. Alicia Otano, en una nota publicada para *Ernst & Young*, detalla que partir de las experiencias exitosas de cambio se han podido sistematizar las mejores prácticas para el abordaje de cualquier proceso de transformación organizacional:

1. Evaluar la disposición al cambio de la organización sin olvidar la “historia” de cambios anteriores.
2. Articular una clara visión para el cambio.
3. Diseñar una arquitectura de cambio apropiada.
4. Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiples.
5. Desarrollar la capacidad en los líderes del cambio y lograr el involucramiento de los influenciados por el cambio.
6. Alinear el proceso de cambio y los valores culturales.
7. Construir la capacidad individual y de equipo para el cambio.
8. Alinear el diseño organizativo y el gerenciamiento del desempeño.

Si uno se pone a analizar cada una de estas prácticas, puede concluir en que no son las organizaciones las que cambian, sino las personas o grupos de personas dentro de las mismas.

Aquel CEO estaba muy consciente de su compromiso con los cambios, pero su cansancio aparecía ante la realidad de no contar con la suficiente “masa crítica” de personas que lo acompañaran en su sueño de trabajar en la mejor planta de la corporación.

Es difícil, para algunos lo rápido es lento; para otros, ¡lo lento es rápido!

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Cuáles son los motivos por los cuales la gente de su organización ofrece resistencia a los cambios? ¿Y los suyos?
- b) Cuando su organización se dispone a realizar cambios, ¿están todos alineados con la estrategia?
- c) Ante los cambios, ¿hay apoyo de la alta gerencia? ¿Existe la sensación de que los directivos están verdaderamente comprometidos para que éstos se concreten?



ANIMALITO CARIÑOSO

Dime qué frases dan vueltas por tu lugar de trabajo y te diré qué cultura se respira. Cuando realizamos relevamientos o diagnósticos organizacionales previos a un programa de desarrollo, a un diseño de capacitación o a una encuesta de clima organizacional, solemos preguntar y hacer referencia a qué frases expresa la gente comúnmente acerca de las cosas que suceden en un sector, en un área o en la empresa en general. Algo más que ayuda a “leer” la cultura de la organización.

Un día muy lluvioso de invierno fuimos con un consultor de mi equipo a entrevistarnos con un gerente industrial de una importante compañía internacional con plantas radicadas en la provincia de Buenos Aires. Una de las preguntas que lanzó el profesional que me acompañaba fue: “Si nos tuvieses que definir alguna frase que ilustre el estilo de management actual en tu área de trabajo, ¿cuál sería la elegida?”.

–Miren que es muy fuerte, respondió este tímido jefe de Ingeniería.

–Adelante, insistimos.

–No, pero...

–¡Como quiera!

–Bueno, se las digo de una vez por todas. La frase más usada por esta persona es “el gato es mío y me lo cojo cuando quiero yo” (sic).

No sabíamos si reírnos o si preocuparnos.

–Bueno, cualquiera tiene un mal día, comentamos casi al unísono con mi otro colega.

–No, es todos los días, nos respondió.

Según S. Covey, el reconocimiento tácito y/o explícito de los estilos de management duros y centrados en resultados inmediatos –aun a costa de la consolidación de los aspectos “blandos” que hacen a la perdurabilidad del negocio– son moneda corriente en muchas organizaciones. Este reconocimiento tácito lleva a que las carreras dentro de muchas empresas consagren a dichos estilos autoritarios, constituyendo así equipos gerenciales en lo alto de la pirámide demasiado homogéneos, fuertemente orientados a los aspectos hard y poco a los soft.

¿Cómo se revierte esto? ¿Es ésta una tarea de los “head hunter”? ¿Es un tema que tiene que ver con la cultura organizacional prevista de antemano por los altos directivos? Le preguntaron una vez a Thomas Neff, CEO de Spencer Stuart, qué opinaba de los estilos gerenciales duros. Contestó: “Los jefes autoritarios no sirven”. Por otro lado, algunas investigaciones refieren que si bien este tipo de estilos no afecta la productividad a corto plazo, las empresas perciben su impacto en el “long term”.

José María Cardogna en su libro *Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos* establece una clara clasificación de culturas relacionadas con los estilos de gestión: La Cultura M: miedo, muro, mala y monolítica. La Cultura I: intermedia, información, insuficiente e impotente. Y por último La Cultura C: calidad, confianza, comunicación y competencia. Todos los ejemplos que citáramos en la presente historia reflejan organizaciones en las cuales la comunicación y las relaciones internas funcionan mal.

La Organización M “está llena de Reinos de Taifa”, dice Cardogna y nótese, prosigue, “que los individuos ‘despersonalizados’ del sistema M se comportan con resignación y ponen en práctica iniciativas impulsadas por los de arriba, aunque se den cuenta de que van a fracasar o son inútiles. Una sola voz en la cima, por muy imperativa y elocuente que sea, no logrará el consenso en el mundo de hoy, salvo con unos inútiles”.

Recuerdo que ese consultor que me acompañó en aquel día lluvioso me trajo anotada en otra oportunidad la frase que había surgido de una

sesión de coaching grupal para gerentes en una importante empresa de retail: “Yo estoy acá para decirle a la gente lo que hace mal y no lo que hace bien”.

Alguna vez leí por ahí que las personas no dejan a las empresas, “dejan a sus jefes”. Por otro lado, ya hay profesionales, mandos medios y gerentes que buscan trabajar en ambientes más saludables por el mismo sueldo.

El que fuera tiempo atrás el DT del seleccionado argentino, César Luis Menotti, usaba una frase muy sugerente: “La pelota busca al jugador”. ¿Llegará ese momento en el cual las personas “busquen a sus líderes” antes que el renombre de una compañía?

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Qué cultura de liderazgo posee su organización?
- b) Si los hay, ¿qué tipo de clima laboral generan los jefes autoritarios?
- c) ¿Están su organización y sus líderes preparados para efectuar un cambio de estilo y que esto se vea reflejado en la carrera que los profesionales hagan en su empresa?



RRHH Y EL PILOTO CHARLES PLUMB

Como directivo de una consultora, uno cuenta con la posibilidad de conocer la infinita cantidad de perfiles que existen en directivos, gerentes, mandos medios y colaboradores de las áreas de RRHH.

Todos o casi todos recitan a la perfección la idea que pusiera en escena nuestro gran conocido Dave Ulrich, en su libro *Campeones de RRHH*: “Somos socios estratégicos del negocio”.

Pensando, hacer RRHH es trabajar para crear organizaciones rentables y saludables a la vez. Para que la empresa obtenga sus dividendos, la gente trabaje mejor y los clientes y la comunidad estén felices. Un tema, diríamos, exclusivamente de liderazgo.

Tiempo atrás diserté en un Congreso de Empresarios Agrícolas de la Región y junto con los asistentes nos tomamos el trabajo de analizar, comprender y reflexionar cuáles eran las 5 Prácticas del Liderazgo Ejemplar. Y fueron Barry Posner y James Kouzes, en el libro *El Desafío del Liderazgo*, quienes han plasmado una investigación acerca de cuáles son las competencias que todo líder ejemplar construye y consolida a largo plazo. Competencias como “Desafiar procesos”, “Inspirar una visión compartida”, “Facultar a otros”, “Brindar aliento al corazón” y “Modelar el camino” son las 5 prácticas elegidas por estos investigadores y estudiosos. Vayamos a un resumen de cada una de ellas:

“Desafiar procesos”: cambiar lo que se debe cambiar en pos de una mejora continua. Los líderes ejemplares “patean el tablero” en pos de mejoras de procesos y de la calidad.

“Inspirar una visión compartida”: hacer que otros nos acompañen en nuestros sueños y objetivos. Los líderes ejemplares generan el contagio necesario para que “su gente” vaya convencida al cumplimiento de las metas trazadas.

“Facultar a otros”: delegar es el asunto; “que el hombre sepa que el hombre puede”. Los líderes ejemplares entrenan y brindan confianza a sus trabajadores y por eso, delegan en ellos la autoridad y el poder necesarios para la ejecución de las tareas.

“Brindar aliento al corazón”: reconocer los logros de quienes comparten día a día nuestro trabajo es un elemento más que motivador. Los líderes ejemplares reconocen constantemente los esfuerzos extraordinarios y los traducen en recompensas que no necesariamente son económicas.

“Modelar el camino”: ir “trazando la cancha” con valores y principios a cada paso, dando el ejemplo y haciendo que otros “compren nuestra idea” porque sin duda es la mejor.

Y si analizáramos minuciosamente cada una de estas 5 prácticas que representan claramente el rol que RRHH debe tener como tarea en las empresas, podemos concluir entonces en que prácticamente Posner y Kouzes escribieron para darnos una lección a quienes tratamos de mejorar el “mundo laboral”.

He podido observar que en muchos casos estamos por debajo de estas 5 prácticas o competencias. Todavía hay organizaciones enteras gerenciadas sin reglas claras, sin valores o principios precisos, con mucha gente que todos los días va a trabajar con el cuerpo, pero dejando su alma y su corazón en otra parte.

¿Hay suficiente “masa crítica” de líderes y colaboradores de RRHH que estén en condiciones de desafiar procesos, ayudar a inspirar una visión compartida, trabajar para empoderar a otros, de fomentar la cultura del reconocimiento y finalmente de modelar el camino?

RRHH se hace en equipo y contagiando a toda la línea y en todos los sentidos; si vamos a auto-calificarnos como socios estratégicos tengamos la decencia de empezar de una vez por todas a construir confianza y credibilidad.

Me gustaría recordar una historia que me regaló alguna vez un colega:

“Charles Plumb fue piloto de un bombardero en la Guerra de Vietnam. Después de muchas misiones de combate, su avión fue derribado por un misil. Plumb se lanzó en paracaídas, fue capturado y pasó seis años en una prisión norvietnamita. A su regreso a Estados Unidos, daba conferencias relatando su odisea, y lo que aprendió en la prisión.

Un día estaba en un restaurante y un hombre lo saludó: Le dijo: ‘Hola, usted es Charles Plumb, fue piloto en Vietnam y lo derribaron ¿verdad?’. ‘Y usted, ¿cómo sabe eso?’, le preguntó Plumb. ‘Porque yo empacaba su paracaídas. Parece que le funcionó bien, ¿verdad?’, contestó. Plumb casi se ahogó de sorpresa y con mucha gratitud le respondió: ‘Claro que funcionó, si no hubiera funcionado hoy yo no estaría aquí’.

Estando solo Plumb no pudo dormir esa noche.

Ahora, Plumb comienza sus conferencias preguntándole a su audiencia: ‘¿Quién empacó hoy tu paracaídas?’.

A veces, en los desafíos que las organizaciones nos lanzan a diario, perdemos de vista lo que es verdaderamente importante y nos olvidamos que existen áreas en las empresas que son claras “empacadoras de paracaídas”. Si RRHH quiere ser un verdadero socio estratégico, le tiene que armar todos los días... el paracaídas al negocio, le guste o no. Cuando RRHH no da la cara me viene a la mente una frase: “No se puede ser responsable para afuera de la organización, si no se es primero responsable para adentro”.

Hago mi mea culpa de haber trabajado en el área durante mucho tiempo y pido disculpas por los paracaídas que, alguna vez... olvidé empacar.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Cuáles de estas 5 Prácticas del Liderazgo Ejemplar está olvidando trabajar el área de RRHH de su organización?
- b) Cuando su organización se dispone a tomar decisiones importantes de negocios, ¿los colaboradores de RRHH se involucran naturalmente?
- c) ¿Qué paracaídas dejó de empacar RRHH en estos últimos tiempos?
¿Le exigió que sea su verdadero socio estratégico?



TRABAJAR ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD

En muchos de los talleres sobre Liderazgo que llevo a cabo con supervisores, mandos medios y gerentes, suelo entregarles a los participantes una lectura muy interesante que se titula “Hay muchos jefes, pocos líderes y ningún facilitador”. En este texto se trabajan fundamentalmente las grandes diferencias existentes entre ser “el jefe” y ser el “líder” de un equipo.

La gente en verdad se vive quejando del trato que dispensan algunos de sus superiores: “Entre él y yo hay mucho distanciamiento”, “no me trata como a una persona”, “vive buscando errores para mantener el poder”, “existe una barrera de plomo que no nos permite plantearle las cosas con confianza”, “quiere tener siempre la razón”, “la participación no es una cosa de todos los días y después anda diciendo que se siente solo”, son algunas de las tantas quejas que uno se dispone a escuchar.

Pero volviendo a la lectura, necesito citar algunos conceptos que servirán para ilustrar aún más esto de “jefes” y “líderes”: la autoridad de un jefe impone, la autoridad del líder seduce. Un jefe dice aquí mando yo, el líder dice aquí estoy a tu servicio. Un jefe sabe cómo hacer las cosas, el líder enseña cómo se deben hacer. Un jefe dice ‘vaya’, el líder dice ‘vamos’. El jefe mira desde arriba buscando castigar el error, el líder se arremanga cuando es necesario apoyar al equipo, generando un aprendizaje compartido.

El reconocido autor Daniel Goleman llama liderazgo “disonante” a las primeras situaciones y liderazgo “resonante” a las segundas. La resonancia es música para los oídos de las personas que trabajan en cualquier empresa, en cambio la disonancia es puro ruido organizacional. Ese “ruido organizacional” está transformando a los lugares de trabajo en lo que él denomina “organizaciones tóxicas”.

Más allá de las grandes exigencias y los cambiantes desafíos, es hora de que quien tenga un papel de liderazgo en una organización comulgue con un estilo que tenga sus bases en competencias como el trabajo en equipo, la gestión de los conflictos, la influencia, la motivación, el reconocimiento, la empatía, el ejemplo, en fin, una “resonancia personal y organizacional” que aliente a desechar la toxicidad que muchos “jefes” emanan día a día y contaminan cualquier ambiente laboral.

¿Se acuerda de la lectura? Bueno, va una última frase: “Si le temes a tu superior él es un jefe, si lo aprecias y lo admiras, él es un líder”. Leí alguna vez: “La arrogancia intelectual y el carácter abusivo son considerados ahora mismo fatídicos; los jefes duros pierden terreno”.

Uno ya es responsable para elegir el camino a seguir.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Le ha preguntado a su equipo si usted con su comportamiento genera un clima tóxico o un clima nutritivo de trabajo?
- b) ¿Cómo consiguió usted la autoridad que posee sobre su gente?
- c) ¿Se animaría a conversar este tema con aquellos personajes con perfil tóxico? ¿Les preguntaría si se dejan ayudar para construir un clima de trabajo más saludable?



CON UNA RUBIA EN EL AVIÓN

Debo confesar que a pesar de viajar mucho en avión, todavía siento un poco de temor ante los momentos de turbulencias cuando la aeronave se halla en el aire. También debo confesar que disfruto de los vuelos tranquilos a cielo azul y sin vientos cruzados.

Pero el ingreso a algunas ciudades por el aire me preocupa realmente. Aterrizar en ciudades argentinas como Mar del Plata, San Luis, Salta, Cochabamba (Bolivia) o Quito (Ecuador) me genera un cosquilleo diferente.

En uno de los tantos vuelos que hice desde la ciudad de Santa Cruz de la Sierra a Cochabamba, me pasó algo anecdótico y que ayudó a que gran parte de la adrenalina que sintiera ante las turbulencias se redujera a un umbral que me permite, ahora, volar más tranquilo.

Yo no sé, pero la entrada a la ciudad de Cochabamba en Bolivia para mí fue siempre traumática; no sólo por el avión que roza las montañas antes de aterrizar, sino por la gran y consistente turbulencia que el avión afronta durante unos largos minutos. Durante un tiempo los programas de millajes me permitieron volar en primera clase en una línea aérea de bandera boliviana. En el vuelo yo viajaba prácticamente solo en ese sector de la aeronave. Mientras masticaba fuertemente un caramelo y me agarraba desesperadamente con las manos del asiento, se asomó

milagrosamente una rubia azafata, a la que le pedí respetuosamente que se sentara al lado mío ya que deseaba efectuarle algunas preguntas.

–Señor, ¿usted se siente bien?, me preguntó.

–En verdad más o menos, ¿te podrías sentar al lado mío unos minutos?, necesito hablar contigo, le respondí.

–Estamos por aterrizar, ¿qué es lo que desea?, volvió a preguntar.

–Es que estas turbulencias me están matando de miedo y necesito hacerte algunas preguntas en este preciso momento: ¿Qué son las turbulencias?, ¿se caen los aviones en estos casos?, ¿qué pasa cuando un avión vuela entre las nubes y se mueve tanto?, los pilotos ¿pueden anticiparse a maniobras por temas climáticos?

La rubia azafata comprendió mi pánico y contestó una a una mis preguntas. No sólo me brindó conceptos e información, sino que argumentó cada una de sus explicaciones con ejemplos concretos. Me realizó preguntas y me ayudó a entender mejor la situación. Hasta me dio tarea para el hogar, me sugirió la compra y la lectura de un pequeño libro para viajeros que sufrían los mismos miedos que yo. Llegué a Cochabamba en paz y por supuesto muy agradecido por el asesoramiento en vuelo que recibí por parte de la tripulante de la aeronave.

Siempre comento esta anécdota cuando estoy en algún entrenamiento sobre cómo gestionar un cambio personal a pesar de los miedos que uno siente ante la incertidumbre de no poder manejar o no querer hacer algo. Si nos ponemos a analizar, lo que hizo posible mi tranquilidad al aterrizar en esa ciudad fue claramente un proceso de comunicación y empatía, el momento clave de obtener la información necesaria para afrontar mejor mis miedos y por sobre todas las cosas, la “formación” recibida para afrontar futuros viajes en avión.

Las empresas tienen durante su existencia, muchos “aterrizajes y turbulencias” y el personal no posee la información necesaria para mínimamente saber dónde está parado, qué va a pasar más adelante y si “se va a estrellar o no”. La azafata de esta historia no hizo más que ponerse a disposición de un proceso de comunicación claro, concreto

y con información valiosa para provocar que yo siga volando más tranquilo.

Los especialistas españoles en Consultoría de Procesos y Desarrollo Emilio Ronco y Eduardo Lladó describen claramente en su libro *Aprender a gestionar el cambio* que la comunicación, la información y paralelamente la formación constituyen aspectos fundamentales a tener en cuenta en un proceso de cambio. Estos tres elementos son claves para facilitar y favorecer no sólo la participación y la actitud proactiva de las personas implicadas, sino también para la extensión del proceso a toda la organización.

Hay que reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias; muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso. Es necesario tener la valentía organizacional de aceptar reacciones de toda índole, al menos en una primera etapa. “Si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio”, opinan estos mismos autores.

La azafata fue mi “facilitadora del cambio”, porque si comparamos qué hacen los facilitadores del cambio en todo proceso organizacional de transformación, vamos a notar que así fue:

1. Un facilitador del cambio ayuda a las personas y a los equipos a reconvertirse gradualmente hacia la situación de cambio deseada.
2. Un facilitador del cambio acompaña a las personas a recorrer la transición posicionándose en tres dimensiones: Aprendizaje; Superación y Alineamiento con el objetivo.
3. Un facilitador del cambio aconseja, comunica, co-ayuda a la toma de decisiones y genera espacios de participación e integración con las nuevas situaciones.
4. Un facilitador del cambio aporta información valiosa, mide y evalúa la marcha del proceso de cambio y el impacto que éste genera.

Leslie se llamaba la azafata que en ese “gran vuelo a Cochabamba” sabía que si no me ayudaba, los resultados finales podían ser peores que los existentes durante las turbulencias.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Cómo hace su organización para comunicar y brindar información acerca de los cambios o transformaciones importantes?
- b) ¿Existe una alineación de la comunicación, de la información y de la formación con los objetivos del cambio?
- c) ¿Piensa que en su organización se hallan fácilmente facilitadores del cambio?



EL PORTERO DE LA DISCOTECA Y LA MUJER DE MIS SUEÑOS

Eran las 7 de la mañana y ya se sentían casi 30 grados de calor. Guayaquil es así. Calor tórrido y húmedo. Iban a ser dos días difíciles para mí, pensé mientras viajaba en el taxi que me llevaba hacia una importante cadena hotelera cercana al aeropuerto de esa ciudad y que albergaba a algunos negociadores internacionales y a otros directores de Consultoría de la Argentina, como lo era yo en ese momento. La Corporación de Líderes del Ecuador había organizado un seminario abierto sobre Negociación, casualmente en vísperas de las reuniones del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. Por lo tanto, si bien yo no era el especialista indicado, el público presente en mi sala –que tenía un perfil gerencial y pertenecía a empresas nacionales e internacionales– hablaba solamente de ese tema.

La verdad, la catarsis inicial fue el Tratado de Libre Comercio con los yanquis, pero luego todo se encaminó de acuerdo a los objetivos del seminario, es decir, trabajar en cómo negociar más efectivamente en ámbitos laborales.

Siempre cuesta esto de hacer entender que en las negociaciones no es nada criterioso enojarse, enfadarse o mejor dicho, “calentarse”, por más competitivo que sea el acuerdo que tengamos por delante.

–Casi siempre nos enfrentamos con negociadores del perfil competitivo, expresó uno de los presentes. Algunos vienen directamente a “matarte”.

–Queremos que nos ayudes con algunos ejemplos, solicitó alguien.

–Ser competitivo en una negociación tiene sus ventajas y desventajas –les comenté– y en muchas oportunidades necesitamos llevar a cabo una negociación con un claro balance de fuerzas. Una “danza” muy equilibrada entre sensaciones, objetivos de la negociación, ansiedad por llegar a un acuerdo y que ambas partes queden mutuamente satisfechas.

Cuando me preguntan esto, siempre les cuento una historia que me tuvo como protagonista a mis 26 años: Llegaba a la puerta de una discoteca de la ciudad de Buenos Aires. Mis amigos me esperaban “de punta en blanco” y calzando zapatos. Cuando llegué y luego del saludo, me propinaron al unísono:

–¡Viniste en zapatillas! No sabés que en este lugar dejan entrar sólo en zapatos. Y ahora cómo vamos a entrar, esto está lleno de mujeres muy lindas y no nos podemos quedar afuera, remataron.

–Bueno, yo no me acordaba, entren ustedes yo veo qué hago, pero no les quiero arruinar la noche, respondí preocupado.

–Si entramos, entramos todos, dijeron también al unísono.

–Por favor –les sugerí–, entren ustedes que yo entro en un rato. Voy a ver qué hago.

En verdad sólo tenía dos opciones, volver a mi casa a cambiarme (30 kilómetros entre la ida y la vuelta más el tiempo que me llevaría) o enfrentarme al doloroso duelo con el portero o “patovica” de la discoteca, que ante mis narices ya había “despachado” a unos cuantos muchachos que calzaban zapatillas.

Valientemente elegí la segunda opción. Esperé un momento para tomar fuerzas y diseñar alguna táctica para convencer a ese personaje poderoso. Respiré profundamente y me lancé a él con un comentario:

–¿Te puedo pedir un favor?

–Sí, me contestó con voz grave.

–Como verás he venido en zapatillas y desde muy lejos. Ya he visto cómo has hecho salir a otros muchachos con el mismo problema, pero necesitaría pedirte algo ya que eres el único en toda la discoteca que puede solucionármelo, le dije con total cordialidad.

–¿Qué necesitas?, volvió a decirme en tono grave.

–Allí dentro está la mujer de mis sueños y ¡me muero si no puedo entrar! –le contesté con el rostro preocupado–. ¿Es posible que hables con los dueños del lugar para que hagan una simple excepción conmigo?, rematé aflojándome de cuerpo y alma.

–¿A ver? dame unos minutos, quedate cerca de ese grupo de gente, y se echó al interior del lobby de la discoteca.

Al rato salió mostrando nuevamente su pecho hincado y su rostro adusto, buscándome con una mirada cómplice dijo: –Entrás dentro de una hora y cuando yo te diga, pero esto no puede volver a pasar, ¿está claro?

–Gracias, sabía que eras el único que podía hacer esto por mí, le respondí con mucha felicidad.

Luego, les pregunté a los participantes: “¿Qué intereses tenía el portero de la discoteca: no hacer entrar a la gente o tener ‘el poder y el control’ de los ingresos? ¿Cuáles eran mis verdaderos intereses, confrontar con ese patovica –como lo hicieron otros tantos muchachos propinándole insultos y queriendo ingresar por la fuerza–, o ver a la mujer de mis sueños?”.

Que yo sepa ese portero tenía un claro perfil competitivo de negociación: tiende a asumir responsabilidades, disfruta controlando, tiene las metas claras, le gusta ganar, se siente responsable del resultado, puede ser impaciente, disfruta “luchando”, un claro perfil ganar-perder. Muchas veces es terco, impaciente, daña las relaciones, tiene una visión recortada y puede llevar a un callejón sin salida.

Pensar que a mis 26 años yo conocía muy poco de negociación y lo que hice sin querer fue balancear el repertorio de esa situación: presté atención, trabajé más sobre la observación, cambié la definición de ganar, amplíé el marco de tiempo pensando en mis intereses y en los

intereses de la otra parte, tomé como meta la creatividad y descarté lo posicional.

Alguna vez leí una nota que le hicieran al Campeón Mundial de Kick Boxing, Jorge “Acero” Cali: “Las peleas son como el juego de ajedrez. Hay veces que tenés que dejar entrar algunos golpes para llegar al jaque mate; es pura estrategia”.

En el libro *El Guerrero de la Luz* de Paulo Coelho se hace mención a esto que venimos hablando con una contundente claridad: “*Si el combate no progresa, el Guerrero de la Luz entiende que es preciso sentarse con el enemigo y discutir una tregua; ambos practicaron el arte de la espada, y ahora necesitan entenderse. Es un gesto de dignidad y no de cobardía. Es un equilibrio de fuerzas y un cambio de estrategia. Trazados los planes de paz, los guerreros vuelven a sus casas. No necesitan probar nada a nadie; lucharon en el buen combate y mantuvieron la fe. Cada uno cedió un poco, aprendiendo con esto el arte de la negociación*”. Liderazgo y negociación van de la mano.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Usted es de empatizar con el otro negociador, trata de conocer sus verdaderos intereses o sólo entra en la negociación para “derribar al adversario”?
- b) ¿Qué estilo de negociación prevalece en su modo de actuar? ¿Condice con un estilo de liderazgo participativo?
- c) ¿Usted es un ganar-ganar, un ganar-perder o un perder-perder?



EL GRAN DT

Las mesas de apoyo que los consultores muchas veces tenemos en las salas de capacitación auspician de verdaderos “confesionarios”. La gente, sin importar nivel jerárquico o profesión, siente en algunos casos esa necesidad de acercarse en los breaks para comentarte algo que muchas veces roza el “quiebre” en lo personal.

En un coqueto y tradicional hotel de la ciudad de Lima y mientras me encontraba probando un video en mi computadora personal, un experimentado especialista de una empresa de servicios de energía daba vueltas en la sala esperando que todos se alejaran a tomar un café. Yo ya había notado ese movimiento y le sugerí que salga a disfrutar de la naturaleza y del excelente día de sol –algo que se da muy pocas veces en esa ciudad– que lo hacía más lindo todavía. Fue en vano mi insistencia, ya que este ejecutivo se resistió a salir. Tenía un comentario importante para hacerme.

–Me quedé pensando en estas cosas que estamos viendo y yo creo que a la gente le llego, pero en mi última evaluación de feedback de 360° no la pasé nada bien, los resultados estaban casi todos en mi contra, me confesó.

–¿En su contra? ¿Nota usted que hay mucha brecha entre su auto-evaluación y lo que percibe su entorno?, le pregunté.

—Me veo como un buen coach —insistió—. Pero estoy sorprendido con la observación que han hecho sobre mí.

—Me deja que muestre un video que tengo para pasar en unos minutos y profundizamos un poco más este tema, ¿qué le parece?, le sugerí.

Luego de facilitar plenariamente las habilidades de un “coach valioso”, mostré un video que tenía como protagonista a Carlos Bianchi, reconocido DT que años atrás le diera al Club Atlético Boca Juniors unos cinco campeonatos. En ese video, un periodista le pregunta a Bianchi acerca de su estilo de trabajo y éste contesta: “Hay directores técnicos que no se concentran con el plantel o llegan dos o tres horas más tarde de haber comenzado el entrenamiento; yo paso más tiempo hablando con algunos jugadores que con mis hijos...”.

A modo de comentario, agregué que mi viejo siempre me cuenta que en la Segunda Guerra Mundial había generales italianos que no comían junto a la tropa. En las tiendas improvisadas y en plena guerra se armaban comedores para quienes tenían jerarquía militar y los soldados comían en otra parte. Mi viejo siempre se preguntó en voz alta: ¿Tuvieron autoridad moral algunos generales para exigir a esos soldados morir por la patria en el campo de batalla?

Y continué con una seguidilla de aclaraciones que fueron alimentando la frase de aquel DT. Salí de la Segunda Guerra Mundial y mirando a ese profesional preocupado por la percepción de su entorno laboral, mostré en pantalla una diapositiva que le hice leer en voz alta: “Hace algunos años en una entrevista televisiva le preguntaron a Michael Jordan por qué no había cambiado de equipo si muchas veces le habían ofrecido cifras millonarias para hacerlo. Y él respondió que cada vez que algún equipo quería sacarlo de Chicago Bulls y llevárselo, su respuesta fue siempre la misma: ‘No. No quiero dejar a mi coach, Phil Jackson, pues gracias a él dejamos de ser un grupo de buenos jugadores para llegar a ser un equipo de triunfadores, pues él logró sacar lo mejor de cada uno y a mí me convirtió en el mejor. Juntos hemos conseguido ganar cinco títulos de la NBA’”.

Les pregunté a todos los presentes mirándolos a los ojos, cuántos colaboradores de su equipo se quedarían trabajando con ellos, si la competencia quisiera llevárselos. Silencio en la sala.

Daniel Goleman en *El Líder Resonante crea más* clasifica uno de los estilos de conducción como “El Liderazgo Coaching”. Este estilo, comenta, posibilita al líder actuar de consejero, al tiempo que explora los objetivos y los valores de los empleados y los ayuda a ampliar su repertorio de habilidades.

El considerable impacto emocional positivo del Liderazgo Coaching se deriva fundamentalmente de la empatía y las relaciones que establece. El buen líder-coach, sigue Goleman, sabe transmitir su creencia en la posibilidad de desarrollar la capacidad de las personas y la consiguiente expectativa de que pueden mejorar su trabajo. El mensaje que suelen comunicar tácitamente es: “Yo creo en usted, por eso me preocupo y espero que dé lo mejor de sí”.

Al finalizar ese día de trabajo y exigente entrenamiento, se me acercó ese experimentado especialista y me preguntó: “¿Cómo puedo hacer para conseguir ese video de Bianchi?, me gustaría verlo varias veces más”. Sin comentarios.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Usted “entrena” con sus “colaboradores”?
- b) ¿Cuántos colaboradores de su equipo se quedarían trabajando con ud. si la competencia se los quisiera llevar?
- c) ¿Usted sale a comer con sus “soldados”?



COACHING EN 4x4

Un día recibí un llamado desde Montevideo. El jefe de Capacitación y Desarrollo Organizacional de una importante empresa distribuidora de energía de Uruguay necesitaba apoyo experto.

–Sabés, estoy necesitando armar algo para todo el cuerpo gerencial, tenemos un perfil de negocio y de gestión muy contaminado por los aspectos técnicos; pedimos las cosas técnicamente, hacemos las cosas técnicamente y nos relacionamos y delegamos técnicamente. ¿Por qué no me ayudás con algunos talleres de trabajo para sensibilizar a este equipo y empezar así a pensar entre todos cómo mudar a un perfil más blando?, se despachó con su bonanza “oriental”.

–Mirá que con unos talleres de sensibilización yo no puedo hacer milagros, le contesté.

–Quiero comenzar a hacer algo como para empezar a bajar la necesidad de cambio.

Efectivamente, nos pusimos de acuerdo en hacer algo juntos. Ya en el taller y luego de un auto-diagnóstico sobre estilos de comunicación, a más del 60% de los que estaban en la sala les daba un discurso soporado por lo técnico y un nivel de escucha activa, tirando un poco para abajo del índice promedio. Todos reconocieron que era ésa la tendencia del equipo.

¿Existían probabilidades de cambio? Claro que sí. Noté que se trataba de un grupo con perfil técnico pero “muy humano” a la vez. Las mejoras podían conseguirse en el mediano plazo.

Jamás voy a olvidar el día que me encontré con el gerente de un gran call center de alcance internacional. Nos conocíamos hace años. Me decía que estaba cansado de toda la “pendejada” que trabajaba allí y que en realidad él estaba para otra cosa y que en la empresa le sugerían comenzar con acciones de coaching individual, en principio para los team leaders.

—¿Por qué?, le pregunté.

—No estamos cerrando con buenos indicadores, la gente que trabaja acá no está alineada en la misma “frecuencia”, es como que les hablás y las cosas entran por un oído y salen por el otro.

—¿Cómo es el perfil de la “pendejada” del que vos hablás?

—Mirá, estudiantes universitarios, muchos necesitan el laburo, hacen horarios rotativos, vienen a trabajar en transporte público algunos desde lejos, y para llevarse unos buenos mangos en comisiones por ventas la tienen que remar.

Mientras lo escuchaba hablar de un poco de todo, observé cómo estaba vestido, traté de analizar su discurso, su “tono”, sus intereses, “su mundo”. Créame que la empatía que yo estaba tratando de descubrir en él, estaba lejos.

—¿Vos en qué venís a laburar?, ¿entrás a trabajar a la misma hora que ellos? ¿cuánto hace que dejaste la universidad?

—¿Y qué tiene que ver que yo venga en 4x4? ¿Lo que tengo lo hice laburando?

—Nadie te pide explicaciones, simplemente la empatía es un tema de percepciones y sintonías. ¿Cuánto hace que no tomás un colectivo o un subte?

A veces se está en otra sintonía y sin darnos cuenta lo marcamos a cada momento, no con tener una 4x4, sino con el discurso arrogante, con la “distancia”, con pararnos en la vereda de enfrente, con entrar dos horas más tarde que ellos, con no visitar a la gente de los otros turnos.

La “4x4” no es un tema material, es un estado mental. En el coaching esto es fundamental, tu estado mental tiene que hacer “click” con el estado mental del otro, para generar confianza.

Karl Albrecht nos enseña claramente: *“Existen líderes con baja inteligencia social, y esta patología surge de su falta de visión o preocupación por el propio impacto sobre los demás. El radar social significa poder apreciar los diversos puntos de vista que tal vez posean los otros y un sentido práctico y realista del modo en que la gente reacciona al modo de ver su trabajo, al conflicto, a la relación con los demás y a la incertidumbre, por ejemplo. Tener un buen radar social significa tener un respetuoso y genuino interés en las demás personas, empatizar con la gente en diferentes situaciones, a fin de poder lograr su colaboración en la misma sintonía. Si uno está centrado en sí mismo, absorto en sus propios sentimientos, necesidades e intereses y cerrado a los sentimientos, necesidades e intereses de los demás, es probable que le cueste más conseguir que lo acepten, compartan su forma de ser, lo aprecien y cooperen”*.

Alguna vez me comentaron que muchos directivos aseguran seguir una “política de puertas abiertas” cuando en realidad tienen cerradas las puertas con cemento. Cuando no están escondidos en su despacho o en una comida de trabajo que dura tres horas, la cara de pocos amigos que te ponen equivale a “prohibido el paso”.

Un día le preguntaron a Mario Pergolini (conocida y transgresora figura de los medios radiales y televisivos de la Argentina) por qué había llegado a tener su propia empresa. Contestó: “Yo soy la consecuencia de mis equipos”. Pergolini no hizo ningún MBA ni posee trayectoria en el management empresarial y hace poco, su empresa Cuatro Cabezas Producciones fue vendida por 40 millones de dólares al holding europeo Van den Ende & Deitmers ¿Pergolini? Sí.

El problema de lo técnico es secundario; breguemos para que a la gente no se le enquite el “estado mental de la 4x4” en la forma de trabajar con sus equipos de trabajo. He conocido mucha gente que desde la humildad ha generado acciones de coaching con un alto impacto en los resultados y en el crecimiento de las personas.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Cómo anda su radar social?
- b) ¿Usted sabe realmente todo lo que “puede dar” su gente? ¿Se ocupó de sacar lo mejor de ellos?
- c) ¿Cuánto hace que no “afina su sintonía” con su equipo de trabajo?
¿Ud. está subido en su 4x4 mental?



SENTIDO DE PERTENENCIA

El clima estaba muy caluroso en la provincia de San Luis. Estábamos con el diseñador de contenidos llevando a cabo una visita y un relevamiento para iniciar un programa de entrenamiento para líderes de una planta industrial. Un supervisor que estaba frente a nosotros nos comentó con sencillez y con emoción: “Yo siento que cada pañal que sale de esa máquina es mío; los miles de pañales que salen por hora de mi sector son míos, siento que un pedacito de esta fábrica es mía”. ¡Guau!, qué frase. Nos miramos con mi colega y por supuesto la anotamos con mucha prolijidad.

En otra oportunidad, un día más caluroso todavía y ya en una pequeña ciudad de la provincia de Corrientes, un supervisor del sector agroindustrial de una importantísima compañía de infusiones de la Argentina sentenció: “Yo no tengo puesta la camiseta de la empresa... la tengo tatuada”.

Si en estos dos ejemplos no hay reflejado un sentido de pertenencia, ¿el sentido de pertenencia dónde está? Y pensar que esta gente no tiene fijada su compensación mensual en montos de cinco cifras, ni se lleva a fin de año un bonus equivalente a seis sueldos. Es gente de la “trinchera”.

Ahora, ¿cómo impacta esto en la calidad, en el servicio al cliente, en el cumplimiento de los objetivos? ¿Habrà alguna relación entre compromiso y rentabilidad? ¿Entre sentido de pertenencia y calidad?

Una persona con lealtad es aquella “de ley” que asume el deber de cumplir lo prometido y conservar su accionar en la vida de acuerdo con su propia elección. Tener lealtad es una fuente de libertad ya que se alimenta de su propio mensaje interior.

En una pequeña revista empresaria llamada *Nueva Empresa* y publicada en algunas ciudades importantes de Bolivia, me acuerdo haber leído la definición de lealtad: “Palabra que se acerca cada vez más al compromiso, una palabra que significa ‘con promesa’. Lealtad implica entonces una promesa grabada a fuego”. Y la nota remata diciendo: “La lealtad o fidelidad es el juramento íntimo con nuestra propia integridad”.

Me pregunto: ¿trabajamos con empleados leales? ¿Son nuestros directivos leales al sueño de la organización? ¿Dónde se ubica uno en estas preguntas?

Por otro lado, ¿cómo medimos verdaderamente la lealtad o el verdadero sentido de pertenencia? Quisiera contarles una anécdota que me ocurriera, tiempo atrás.

Cuando trabajaba como gerente nacional de RRHH en una importante compañía de guías telefónicas de capitales franco-italianos, hubo que prepararle a la gerencia general y en tiempo récord, un reporte de compensaciones histórico y proyectado para definir el presupuesto para el pago de premios por mérito.

Dos de las analistas que trabajaban conmigo estaban a cargo de recopilar, analizar y plasmar en planillas y gráficos toda la información para la toma de decisiones. Recuerdo que la supervisora del sector estaba con una prolongada licencia médica y yo “tapado” de otros tantos temas que suelen requerir los holdings o centros corporativos. Me acerqué a ofrecer mi ayuda y me dijeron:

–Gabriel, está todo encaminado, andá tranquilo a disfrutar a tu pequeño hijo.

–Es tarde, le respondí. Mañana seguimos, sugerí.

–En un rato nos vamos, vos andá.

Al otro día llegué a la hora de siempre, y estas dos jóvenes profesionales ya estaban allí, apostadas a continuar con su trabajo. Pero eso fue

lo que yo pensé; no estaban apostadas allí, se habían quedado a dormir unas pocas horas en la oficina. Me enojé mucho con ellas y les “propiné amenazas” de no confiarles más trabajos de esa índole.

—Gabriel, lo hicimos con gusto, con pasión, con cariño. El informe va a estar un poco antes y vas a tener más tiempo para mirarlo, hacernos preguntas y sugerir alternativas posibles de acción a la dirección.

La lealtad es una virtud que vive en nuestra conciencia. Es un valor indispensable para trascender y una llave que abre las puertas a todas las relaciones.

¡Ay! si pudiéramos medir con simpleza cómo impacta la lealtad, la fidelidad, el compromiso, el sentido de pertenencia en la calidad de nuestros productos, en la calidad de nuestros servicios, en la rentabilidad.

Estas dos personas ya no trabajan conmigo, crecieron profesionalmente, y cada tanto nos juntamos a tomar un café y a recordar con nostalgia esta anécdota que paradójicamente, me hizo enojar mucho.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Su equipo le es leal a la organización?
- b) ¿Cuántos de los que trabajan en su organización tienen “tatuada” la camiseta?
- c) ¿Qué grado de compromiso tiene usted con su organización?



GERENTE ESCONDIDO

Una de las profesionales de mi equipo de consultores a cargo, buscó el momento para llamarme por teléfono en uno de los breaks. Sorprendida me comentó que estaba presenciando por primera vez la negación de un gerente general a presentar ante todo su equipo gerencial y de mandos medios, la estrategia y los objetivos del año siguiente.

–¡No quiere Gabriel! Y el taller está armado para que comunique e intercambie ideas con su equipo y así proyectar los objetivos del futuro, me expresó con asombro.

–Tratemos de convencerlo pero no lo presionemos y veamos la forma de que alguien le pueda dar una mano, como ser el gerente de Marketing o el financiero, le contesté.

–Pero Gabriel, esto ya lo habíamos hablado con él y la primera diapositiva que proyecté en la pantalla para comenzar con la actividad fue la frase de Séneca que dice “No hay vientos favorables para quien no sabe adónde va”, esto es un papelón, insistió con razón.

Se trataba de un taller sobre orientación a los resultados y en una de las actividades del segundo día estaba programada la presentación de objetivos del año siguiente. Algo clave y por sobre todas las cosas, natural y criterioso en este tipo de reuniones.

Tiempo atrás pasó por mis manos una lectura que decía en uno de sus tramos: *“Recuerde, nuestro viaje como individuo, equipo u organización es como un vuelo de avión. Antes de que el avión despegue, los pilotos diseñan un plan de vuelo. Saben exactamente adónde van. Pero durante el transcurso del vuelo el viento, la lluvia, las turbulencias, el tráfico aéreo, los errores humanos y otros factores actúan sobre el avión. Los pilotos desvían ligeramente el avión hacia otras direcciones, pero, a no ser que ocurra algo muy grave, llegan igualmente a su destino. ¿Cómo ocurre esto? Durante el vuelo, los pilotos reciben feedback constante, de las torres de control, de otros aviones... a veces hasta de las estrellas. Más allá de las modificaciones que se van haciendo, se vuelve al plan original”*.

Este gerente general, extranjero y perteneciente a una importante industria con plantas en todo el mundo, olvidó que en la metáfora del avión están concentrados los roles y herramientas que nos ayudan a llegar al destino que se ha previsto.

Primero, “alineamiento” (plan de vuelo) y luego “facultamiento” (el empowerment de los pilotos). Gran tarea de líderes y equipos de trabajo.

Un querido amigo me regaló para mi cumpleaños pasado un libro de “título dudoso” y fácil lectura: *Mafia y Management: Maquiavelo en la empresa*. En el Capítulo 3 y bajo el nombre de “El resto de la cosa”, un mafioso describe: “En las plazas públicas no hay estatuas de comités; desde el comienzo, quien tenga el timón de una organización tendrá como tarea establecer objetivos, evaluar problemas, riesgos y oportunidades, y luego idear estrategias para minimizar esos riesgos y aprovechar esas oportunidades. Debe establecer políticas y controles, hacer ajustes y volver a actuar, en síntesis, debe direccionar”.

Dos años atrás en una sencilla casa de campo en las afueras de la ciudad de Baradero, otro gerente general de una importante refinería de origen agroindustrial multinacional daba a conocer la información de cómo había terminado el año y qué se esperaba de toda la compañía para el año siguiente. Luego se sentó sobre una de las mesas vacías y mirándolos a todos les comentó: “Tengo toda la mañana para quedarme a que me hagan preguntas e intercambiar ideas”.

Hace poco, en un bello Hotel de El Calafate y junto con una ejecutiva regional del negocio consultoril, estuvimos coordinando un taller para un grupo gerencial de una empresa minera de origen estadounidense. El americano a cargo de toda la explotación también aprobó el examen. Bajó todos los objetivos a su equipo de gerentes y mandos medios y discutió, palmo a palmo, fortalezas y debilidades de ese destino que había trazado con todos los que conocían el “terreno”.

Por suerte, esta historia terminó 2 a 1.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Se encarga año a año de establecer los objetivos y discutir riesgos y oportunidades con su equipo?
- b) ¿Al igual que los pilotos del avión, realiza ajustes que le permiten llegar a destino más allá de los desvíos que se le presentan?
- c) ¿Cuánto hace que no le dice a su gente: tengo toda la mañana para contestar preguntas e intercambiar ideas sobre el futuro de su sector u organización?



PERDER-PERDER: UNA ELECCIÓN DE MUCHOS ARGENTINOS

Debo decir que he facilitado en muchas oportunidades talleres de negociación efectiva y siempre que comienzo una actividad de estas características, sea cual fuere la geografía, tengo la esperanza de encontrarme con participantes que vean el Ganar-Ganar como una verdadera competencia del liderazgo. Hablo de la diferencia entre negociación posicional versus la negociación efectiva y todos asienten con la cabeza, como esbozando tener todo muy claro. Durante el resto de la jornada reparto los casos prácticos, arman las negociaciones, vienen los role playing y el resultado es... negociaciones trabadas en férreas posiciones, resistencia pasiva de una de las partes o directamente confrontaciones abiertas de “ambos bandos”. Pero si hace un momento atrás todos asentían con la cabeza y comulgaban con un Ganar-Ganar...

Hace muy poco, trabajé con un grupo gerencial de un nivel de formación bastante interesante y perteneciente a una empresa internacional exitosa; repartí un caso práctico en el que estaban en juego vidas humanas de ambos lados. No hubo forma, las partes se empeñaron en tener cada uno “lo que le correspondía” más allá del desastre que le provocaban a la humanidad si no se ponían de acuerdo. Salían y entraban de escena y la cosa se recalentaba cada vez más: poca circulación de la información, bajo nivel de confianza y mucha tensión entre los negocia-

dores. Todo empantanado y el tiempo se terminaba. Las vidas en juego ya no interesaban, había que ganar.

Por eso, siempre que finalizo algunas de estas dinámicas con estos magros resultados, suelo repasar la gama de consecuencias que puede resultar de una negociación: les muestro el Ganar-Ganar; les comento el Ganar-Perder y les explico el Perder-Perder. Remarco con especial cuidado las diferencias existentes y sobre todo pongo toda mi preocupación en el último de los resultados.

Con Ganar-Ganar, las dos partes consiguen lo que quieren. Según William Ury, significa que las dos partes se sienten satisfechas con el resultado obtenido en la negociación. A veces no consiguen todo lo que pedían al principio, pero los dos tienen algo. Ninguno se siente estafado.

Con Ganar-Perder estamos en presencia de la primera etapa del peor escenario. Si hay un vencedor, por definición tiene que haber un perdedor. Éste es el enfoque que la gente a menudo da a las negociaciones. “Voy directo a lo que quiero, y al diablo con el perdedor!” o bien, “nuestro argumento es justo y su argumento es injusto, por eso nosotros tenemos razón y no vamos a terminar hasta que nos den lo que queremos”. Según Roger Fisher, Ganar-Perder corresponde a la clásica postura inicial de muchas disputas industriales e internacionales.

Y por último con Perder-Perder, las dos partes determinan no dejar que el otro gane y pueden acabar no consiguiendo sus propios objetivos: “Si no podemos conseguir lo que queremos, nos vamos a asegurar de que ellos tampoco consigan lo que quieren”.

He leído con mucho agrado un pequeño libro de un gran experto en negociación, Francisco Ingouville, titulado *Relaciones Creativas*, donde en una de sus pequeñas historias hay un claro ejemplo de cómo un posible Perder-Perder puede transformarse con inteligencia en un Ganar-Ganar. Esta historia la transcribo tal cual está en su libro y se llama “Los Cinco Héroes y el campo de golf”:

“Una fresca mañana de primavera salieron a jugar golf un pastor religioso, un conocido médico y un joven profesor de negociación. A pesar de que jugaban en una cancha que no habían visitado antes, estaban pegando muy bien y llevando excelentes tarjetas, lo cual, como suele

ocurrir, los tenía de muy buen humor. No pasó mucho tiempo hasta que alcanzaron al grupo que iba jugando delante de ellos y se vieron obligados a esperar. La espera los desconcentró un poco:

—¡También éstos, podrían ir un poco más rápido!, masculló el médico.

El pastor compartía el sentimiento del médico y miró a los culpables meneando lentamente la cabeza, aunque estaban a tal distancia que no podían enterarse de lo condenatoria que era esa expresión. El joven profesor exclamó mientras observaba atentamente:

—Pero... ¿puede ser que estos tipos sean cinco?

Efectivamente, los jugadores que iban delante de ellos se comportaban de forma extrañísima, caminaban lento, jugaban mal, pero de todos sus pecados, el que más claramente constituía una abierta transgresión a las básicas normas del golf era que estaban jugando de a cinco, ya que el máximo admitido por línea es cuatro.

—Ya mismo voy a dar parte al capitán de la cancha, dijo el médico, abriendo un diminuto celular celeste.

El pastor, sin esperar los efectos de esta llamada, le dijo al caddie:

—Por favor, vaya a decirles que nos den paso inmediatamente o se atengan a las consecuencias.

Otro de los caddies, que era un hombre mayor, intervino respetuosamente:

—Pero... ¿ustedes no saben quiénes son esos hombres?

—¿Cómo que quiénes son? contestó el médico, dispuesto a rechazar cualquier argumento que defendiera los privilegios.

—Ésos son los Cinco Héroes, dijo el caddie.

—¿Y eso qué quiere decir?

—Claro, ustedes no son del club... Hace tres años hubo un terrible incendio en el Club House, y los chicos de la guardería habían quedado cercados por las llamas. Estos cinco señores, arriesgando sus vidas, entraron y salvaron a todos los chicos. Lo que no pudieron salvar fueron sus ojos, ya que los vapores herbicidas del depósito incendiado dejaron ciegos a los cinco.

–¡Dios mío!, exclamó el pastor.

El caddie continuó:

–En reconocimiento, el club los deja jugar todas las veces que quieran... y de a cinco.

Se hizo un instante de silencio. La expresión del pastor demostraba que se avergonzaba de su actitud anterior, pero a la vez sonreía humildemente, admitiendo que había aprendido la lección.

–Dios tiene maneras maravillosas de enseñarnos. Hace unos segundos yo estaba hecho un prepotente... –se interrumpió emocionado, y sólo alcanzó a concluir diciéndoles a sus amigos–. No me cuenten para el sábado que viene, voy a hacer penitencia y orar por el alma de estos señores.

–Es verdad, dijo el médico, yo estoy en la misma... creo que les voy a ofrecer mis servicios sin cargo. Estos tipos arriesgaron su vida, perdieron la vista y no le piden nada a nadie más que jugar juntos en una cancha que era de ellos y que nunca volverán a ver. Nos han dado una gran lección.

–Sí –comentó el profesor de negociación mirándolos pensativamente–. Yo también quiero ayudarlos. Quizá pueda darles asesoramiento... por ejemplo... les voy a recomendar que jueguen de noche”.

Duro, quizás con un tinte de humor negro... pero qué claro queda pensar en un Ganar-Ganar. Gracias Francisco por esta historia.

Reflexión y aprendizaje:

- a) Recuerde negociaciones que tuvieron como resultado un Ganar-Ganar. ¿Qué sensaciones les quedaron a las partes?
- b) Recuerde negociaciones que tuvieron como resultado un Ganar-Perder. ¿Qué sensaciones les quedaron a las partes?
- c) Recuerde negociaciones que tuvieron como resultado un Perder-Perder. ¿Qué sensaciones les quedaron a las partes?



A DOCE METROS DE ALTURA

Una vez tuve la suerte de colaborar con un facilitador especializado en “campo de cuerdas”, también llamado “outdoor de altura”, en el cierre de un programa de desarrollo gerencial. Si bien yo había coordinado y dictado las actividades de entrenamiento y apoyado con acciones de consultoría durante todo el año, no en vano fue la idea de compartir este evento de finalización.

Este facilitador era el mismo gerente de RRHH de la empresa de telecomunicaciones italiana radicada en Bolivia en la que yo estaba colaborando. Con un claro perfil “harvardiano” y con un castellano muy neutro me dejaba participar en todas las actividades, pero por sobre todas las cosas, ayudarlo en los “rescates” o devoluciones a los participantes finalizada cada experiencia sobre los palos, sobre las cuerdas, en la altura. Día frío y la Cordillera de los Andes atrás, como un gran cuadro.

Debo confesar que desde que empezaron las actividades, estuve con claras intenciones de “subirme” a cada unas de esas experiencias, pero lamentablemente debía hacer mi tarea. La sorpresa vino a la tarde.

–Gabriel, me parece que es tu turno, esos flejes de acero a doce metros de altura te están esperando. Ésta es la gente que confió durante todo un año en tus palabras, en tus sugerencias, en los conceptos y experiencias que fuiste volcando en cada uno de ellos.

–Qué bueno –le contesté–. Más allá de que ya había participado en este tipo de actividades y algunas veces hasta coordinado alguna de estas experiencias, me “salía de la vaina” por hacerlo con ustedes, le respondí emocionado.

–Éste es tu arnés, y estas dos sogas serán las que de abajo y con la ayuda del equipo, te darán el equilibrio necesario para pasar de lado a lado, hay casi 10 metros de distancia entre poste y poste. Mirá que si te caés, ¡explotás en el suelo!

–Adelante, respondí y comencé a subir al “centro de las operaciones”.

Luego del esfuerzo y los miedos naturales, todo salió muy bien. Cumplí con el objetivo y me dejé caer con el arnés disfrutando de un vuelo hacia mi equipo. Todos nos fundimos en un abrazo fraternal.

Jamás olvidaré las palabras de ese coach:

–Estas dos sogas fueron las “sogas de la vida”, han hecho de sostén para que no te caigas desde tanta altura. En la vida real estas sogas son tu familia y tu equipo de trabajo. Más arriba estás, más necesitas de ellas, y si nada te sostiene, más fuerte caés al vacío. Los líderes deben estar muy atentos a las personas que los rodean, que los sostienen, que los ayudan a no caer en un vacío. La confianza es un pegamento esencial en todo esto.

Alguna vez leí que el liderazgo es una elección, no una posición. ¿Por qué tomar distancia de la gente “que te sostiene”? ¿Por qué no pensar que cuanto “más arriba estás” en la organización, más necesitarás de tus equipos de trabajo?

Hubiera sido imposible cruzar los flejes de acero de lado a lado y a doce metros de altura sin la ayuda de mi equipo. Yo fui consciente de mis emociones, pero fui más consciente todavía de esas dos sogas que me sostenían. El equipo se preocupó genuinamente por mí, yo confié en ellos y pude desempeñar mejor mi rol.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Se siente sostenido por su equipo?
- b) ¿Revisó sus dos sogas de la vida? ¿Le dan el equilibrio necesario para llevar a cabo su tarea de líder?
- c) ¿Confía en quienes lo sostienen mientras usted más arriba está?



EL DÍA QUE ME QUIERAS

Siempre que uno trata temas de liderazgo ligados al desarrollo de personas existen quienes preguntan: “¿Y con esta persona qué hago?”. Un 30% no sabe qué hacer, un 40% dice que hay que echarla y otro 30% opina que hay que darle una clara y última oportunidad.

He trabajado en grandes empresas liderando procesos de RRHH y he apreciado cómo, a veces, una misma persona pasa por diferentes percepciones con sólo cambiar de jefe.

He visto cómo en un mismo Comité de Desarrollo de Carrera un profesional o empleado era tomado con distintas calificaciones a la vez:

- Yo a este tipo no lo quiero.
- ¡Qué decís, cuando trabajó conmigo fue un excelente gerente!
- Bueno, entonces ¿a dónde lo movemos?

Increíble pero real. Un mismo profesional, con trayectoria, posgrados y desempeños visibles, era observado de manera diferente para su crecimiento dentro de la misma empresa. ¿Un problema de liderazgo? ¿Un problema de desempeño? ¿Un problema de política de RRHH? ¿Un problema de sentido común?

Recuerdo que en un taller de Conducción y Desarrollo de Personas que facilité para una importante software factory de origen europeo, un

gerente me pidió pasar al frente y mientras anotaba en la pizarra explicaba lo siguiente: “Existen cuatro tipos de empleados, los alineados y con habilidades requeridas, los alineados y sin habilidades requeridas, los no alineados y con habilidades requeridas y los no alineados y sin habilidades requeridas”.

–Me encantó tu aporte, le dije, e invité al resto de la audiencia a recorrer qué acciones deberían tomarse en cada una de estas clasificaciones.

–Con los primeros está todo bien, concluyó un primer interesado.

–A los segundos podemos capacitarlos, entrenarlos, agregó otro participante.

–Con los terceros es cuestión de motivación e inyección de compromiso, expresó alguien en voz alta.

–¿Y Gabriel, qué hacemos con la cuarta categoría?, me desafió uno de los que estaban sentados en el fondo.

–¿Querés una respuesta desde el sentido común o desde una visión de RRHH? Bien, van las dos. Empezaré –les dije–, con cómo puede abordarse esta problemática desde una visión de RRHH: Existen compañías que a los “no alineados y sin habilidades requeridas” los hacen pasar por un proceso. Se les exige a los jefes de estas personas sentarse en una reunión y hablar claramente sobre el por qué se llegó a esta situación y qué piensa la empresa al respecto. Se escuchan y se cotejan sus argumentos y luego se establece un tiempo para poner en práctica un plan de acción concreto para ayudarlo a salir de dicha situación. “Usted tendrá que hacer estos esfuerzos y yo seré responsable de hacer el seguimiento. Más allá de los seguimientos periódicos que hagamos, en seis meses nos juntamos y vemos si hubo avance. Luego la empresa tomará una decisión, ¿Queda claro el plan de mejoras?”, se suele advertir. Técnicamente, la empresa busca darle una última oportunidad. Lo hace sacando el problema a flote, “poniéndole el pecho” a la situación y estableciendo un plan de acción con madurez y seriedad. Por supuesto el plan debe ser de corto plazo, usted no puede confeccionar un plan para dos años, para estos casos críticos.

Por otro lado, y ya viendo cómo salir de esta encrucijada, conté una experiencia que viví y en donde primó el sentido común:

“Recuerdo que me estaba haciendo cargo de una Gerencia Regional de RRHH en la ciudad de Córdoba. Se trataba de una Unidad de Negocios de una importante empresa de telecomunicaciones y eran siete las provincias bajo mi responsabilidad: Unidad de Negocios de las más difíciles. ¿Los motivos? El personal nucleado en la misma estaba formado por los grandes especialistas de la empresa (técnicos e ingenieros altamente calificados), dispersión geográfica, una digitalización de centrales telefónicas en puerta, necesidad de armar mi equipo de trabajo con personal que me ‘asignaban’ de otras unidades de negocios (no había posibilidad alguna de tomar gente del mercado) y mi propio desarraigo personal, ya que Córdoba no es mi ciudad natal. Tuve la suerte de rodearme de gente fenomenal, sobre todo las jefaturas que tenían un reporte directo de mis funciones. Hasta que un directivo de otra Unidad de Negocios me informa que me estaban ‘asignando’ una última persona para que trabaje conmigo.

–Mirá Gabriel, fijate, se trata de una persona que “no quiere” y que “no puede” hacer cosas, posee un perfil conflictivo y encima se postula en cuanta elección de delegados sindicales aparece. ¡De última, echalo!

–¡Ah sí!, qué bueno y ustedes ¿qué hicieron con él y por él?

–Venimos de años muy complicados a nivel gremial y no pudimos hacer nada.

Estando ya esta persona trabajando en mi oficina lo invité una tarde a conversar largo y tendido. Le hice muchas preguntas sobre su paso por la empresa, su historia, sus estudios, sus expectativas, sobre qué cosas le gustaba hacer. Lo escuché durante casi toda una tarde. Su aspecto era desalineado, su cabello largo y su vestimenta un poco inapropiada.

–Sabés Gabriel, nadie me quiere ver trabajando en ningún sector.

–Algo hay que hacer –le respondí– y esto es mínimamente un trabajo de equipo: vos, yo, el resto de los que trabajan en el área y la empresa.

Esa conversación fue mágica: este profesional se había graduado de Analista de Sistemas, era un gran autodidacta en temas de programación de base de datos y resultó ser una excelente persona al momento

de relacionarse con otros y trabajar en equipo. No sólo que participó de capacitaciones específicas dentro y fuera de la empresa, sino que fue elegido como uno de los implementadores zonales del soft de RRHH corporativo. La historia termina cuando en una de las fiestas de fin de año, tuve el orgullo, la decencia y el agrado de entregarle uno de los premios al “Mejor Empleado del Año”. Su cabello corto, su traje prolijo y su risueña corbata coronaban su verdadera transformación. Tanto su jefa (que había hecho mucho por él), el resto del equipo, como yo, estábamos muy orgullosos. Entiendo que todos los casos no se dan así.

Alguna vez en un reportaje televisivo le preguntaron al DT Carlos Bianchi, si aceptaría ingresar a su equipo a un jugador conflictivo. Su respuesta inmediata fue: “No, porque al principio tendré conflictos con él, pero luego el conflicto se extenderá al resto del equipo. Pero ojo, si a este jugador lo encuentro en el club, es diferente: le tengo que hablar, le tengo que dar la oportunidad y explicarle cuáles son las nuevas reglas de juego, para que pueda entender cómo salir adelante. Si no toma la decisión correcta, se quedará en el camino”.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Qué hizo con su gente en situaciones parecidas?
- b) ¿Afrontó seriamente un plan de mejoras para un “no alineado y sin habilidades requeridas”?
- c) ¿Está arrepentido de no haber actuado profesionalmente ante casos de esta índole?



MI PEQUEÑA HIJA, LA GLOBALIZACIÓN Y EL CAMBIO

Quien participa de la consultoría integral de RRHH sabe muy bien el esfuerzo que demandan los sucesivos viajes al interior y al exterior del país. Se torna complicado, algunas veces, armar una agenda familiar o con amigos.

Siempre recuerdo que en uno de esos llamados telefónicos que hago desde lejos y religiosamente para nutrirme de las vocecitas de mis hijos, mi pequeña hija me preguntó con total naturalidad:

–Papi, ¿dónde queda tu oficina hoy?

Me parece que los pibes nos llevan un poco de ventaja. Por suerte, esto de “lo único permanente es el cambio” va a estar un poco más incorporado en las generaciones venideras.

El gran desafío va a ser amalgamar el aplomo y la voz de la experiencia de muchos, con la flexibilidad y la actitud hacia los cambios de los que llegan al mercado laboral. La complementariedad de estas dos visiones de las cosas ha hecho exitosos a muchos países.

Reflexión y aprendizaje:

a) ¿Se da en su organización esta mixtura o complementariedad de “experiencia y juventud”, con buenos resultados?

- b) ¿Vive con naturalidad los cambios que se producen dentro de su organización?
- c) Cuando una situación lo requiere, ¿es flexible ante los cambios o se aferra al status quo?



PRODUCTOS DEL MICROMANAGEMENT

Nunca olvidaré una experiencia que viví hace unos años atrás cuando trabajé durante un breve período para una importante industria, en ese momento, siendo adquirida por un holding empresario internacional.

Se trataba de una organización que venía de sufrir el fuerte golpe de la crisis argentina de 2002, incesantes reestructuraciones, cambios de gerente general, éxodo de excelentes empleados empujados por las necesidades de buscar nuevos horizontes, etc.

Luego de unos años la empresa había decidido llevar a cabo una gran sensibilización y refuerzo de los valores corporativos. La idea fue “bajar” esta sensibilización a través de talleres de entrenamiento en competencias como trabajo en equipo, comunicación efectiva, relaciones interpersonales constructivas y gestión del cambio. Al clima organizacional que se derivaba de una “adquisición corporativa” se le sumaba una explícita política de racionalización de los costos.

Los talleres comenzaron a desarrollarse fuera de la planta, en lugares para que el personal lo hiciera de manera más distendida. Jamás me había pasado que durante la primera parte de un entrenamiento “nadie” opinara, “nadie” se expresara libremente, se miraran de reojo unos con otros y se sintiera una frialdad en la sala que invitaba a cualquier consultor a dos cosas: a desear que todo termine o a “sacar de la galera”

alguna dinámica grupal de alto impacto para cambiar ese clima de gran desconfianza que imperaba.

Apliqué por supuesto una nueva dinámica y busqué la complicidad de algunos de los participantes invitándolos por su nombre a devolverme alguna opinión. Algo se movió.

En uno de los cortes de café que hicimos, la responsable de un importantísimo sector de la compañía me confesó que sentía muchísimo miedo por su jefa, que no tenía el “apetito laboral” de siempre para ir a trabajar, que estaba enferma de los nervios y que los fines de semana o los días de descanso no podía soportar el pensar en volver a su lugar de trabajo.

—Gabriel, todo el mundo sospecha del otro, hay una gran desconfianza de todas las áreas y todos nos cuidamos de todos, no se puede trabajar así.

—Veo que lo que decís se refleja hoy en esta sala.

—Sí, y ¿te puedo hacer una pregunta? ¿Nuestros jefes están haciendo estas capacitaciones?

¡Bingo! Pensé para mí mismo. También me quedé pensando en cómo iba a comportarse la gente durante el transcurso de la jornada. Del esfuerzo constante que iba a tener que hacer para “levantar” el ánimo de los presentes. El “frío” del ambiente me acompañó hasta casi cerrar la actividad, el almuerzo estuvo teñido de una gran cuota de silencio y del ruido de cubiertos y vajillas al comer. La tarde no finalizaba más...

Recuerdo haber inferido o mejor dicho sacado mis propias conclusiones:

-Bajo nivel de confianza entre compañeros de trabajo y entre áreas.

-Bajo nivel de confianza entre colaboradores y líderes.

-Gerenciamiento muy centralizado.

-Jerarquía redundante y de seguimiento estricto.

-Alto nivel de burocracia.

Me fui del lugar con una gran pregunta: ¿Qué están haciendo los líderes de esta compañía para que pase esto? “Micromanagement”, me respondí. Por dos cosas; la primera tiene que ver con los cinco puntos anteriores y que son producto de esta cultura. En segundo lugar, el Micromanagement parece ser la única receta cuando pasan estas cosas y todo se transforma en un círculo vicioso.

La respuesta la podemos encontrar en un texto de S. M. R. Covey: “La capacidad de infundir, cultivar, desarrollar y recuperar la confianza con todas las partes interesadas (clientes, socios empresariales, inversores, empleados) es la competencia de liderazgo clave de la nueva economía. Los líderes son los que tienen que dar el primer paso”.

Como lo afirmó alguna vez Robert Shaw: “Por encima de todo, el éxito empresarial exige dos cosas: una estrategia competitiva ganadora y una excelente ejecución organizativa. La desconfianza es enemiga de ambas”.

(Estrategia x Ejecución) x Confianza = Más y Mejores Resultados.
Ojalá, la salud de aquella participante angustiada haya mejorado.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Qué marca el “termómetro” de la confianza en su organización?
- b) ¿En su empresa, se vive un clima de confianza mutua o de desconfianza abierta?
- c) ¿Pensó en que más allá de los factores “duros” de un resultado, la confianza de todos con todos es un acelerador de rentabilidad?



MI HIJO Y SU “GRAN MOMENTO”

Muchos empresarios, directivos y gerentes piensan que los consultores “nos rascamos el higo”. De hecho, circulan por ahí algunos cuentos acerca de nuestra profesión y la verdad, dan risa. No me considero dentro de esta categoría, no me sobra tiempo.

¿Por qué esta introducción?, porque la anécdota que voy a contar está relacionada con unas merecidas vacaciones que tomé tiempo atrás. El escenario, el balneario de Atlántida, a unos 60 kilómetros de la ciudad de Montevideo, en Uruguay. Miles de pinos, médanos de gran altura, arena casi blanca, aguas razonablemente templadas, zona de casas bajas y de aspecto residencial y por sobre todas las cosas, veraneantes tranquilos.

Una de esas tardes en las que salí con mi hijo –en esa época de siete años de edad– a caminar por la playa hasta un balneario contiguo, nos sentamos en un rincón del muelle en donde el mar nos golpeaba los pies. Mientras caía el sol y mirando a lo lejos, los dos nos mantuvimos un largo momento en silencio, uno al lado del otro, contentos de estar juntos. Mi intención de regresar fue colapsada por una interesante escena:

–¿Qué te parece si seguimos caminando un rato más y después volvemos?, le sugerí.

—No papi, dejame seguir disfrutando de este momento de gran calidad.

Primero, me quedé mudo, luego lo miré, lo abracé fuerte y le dije que lo amaba. Nos quedamos unos cuantos minutos más disfrutando el atardecer.

Siempre cuento esta historia cuando me preguntan ¿qué hay que hacer para mejorar el clima organizacional? Y además agrego: “Hacer cosas para que la gente viva, en la organización, momentos de gran calidad”.

Difícil, pero posible, sobre todo si unos cuantos líderes mediocres e hipócritas “se ponen los pantalones largos” y algunos cínicos “hijos de su madre” se dejan de joder.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Usted es de vivir momentos de gran calidad dentro de su organización?
- b) ¿Usted es de generar momentos de gran calidad para su equipo de trabajo?
- c) ¿Existen “depredadores” de momentos de gran calidad en su organización? ¿Se hace algo al respecto?



BRUTALMENTE HONESTOS

“Vamos a trabajar todo el día en esta sala de reuniones y estamos los que estamos y somos los que somos. Quiero que hablemos de cómo vamos a resolver los problemas de la gente en la planta y cómo están impactando en los resultados. Quiero que seamos brutalmente honestos entre nosotros”. Ésta fue la frase con la que comenzó una reunión de mejora un alto directivo de operaciones de una gran multinacional con plantas en la Argentina.

Yo me hallaba presente, por suerte, porque lo que estaba escuchando era música para mis oídos. Estaban presentes también en esa reunión los gerentes y las jefaturas de todas las plantas industriales de la empresa. La jornada fue tomando color a medida que avanzaban las horas y fue muy provechoso el plan de acción elaborado para provocar los cambios previstos.

Siempre me hago la misma pregunta: ¿Por qué hay que llegar a un momento como éste para hablar las cosas de frente?, sobre todo cuando un equipo viene trabajando con problemas día tras día.

Muchas veces este proceso de transformarnos en “brutalmente honestos” lleva años de trabajo, sólo para llamar las cosas por su nombre: desconfianza, lucha de poder entre sectores, gerentes “cabeza dura”, gente con falta de compromiso, la ciega soberbia de algunos, los “escurridizos” de siempre, los maestros del doble discurso y por arriba de todo esto, el follow up de la empresa para que se cumplan los indicadores.

Es como que la “criatura busca nacer” luego de unos meses o años de maduración. ¿Está bien?, sí, porque esto es un proceso. Ahora, ¿cuántos miles de dólares en costos ocultos y situaciones angustiantes se quedan en el camino? ¿Existe algún tiempo razonable en este proceso?

He conocido jefes y gerentes que trabajan en oficinas contiguas, una al lado de la otra, y se terminan diciendo las cosas “indirectamente” en una sala de capacitación, aprovechando la presencia de un consultor externo para que “fiscalice” los errores que se están cometiendo en la organización. ¿Hace falta perder tanto tiempo detrás de una máscara?

Hace poco hablábamos de este tema con una directiva de una importante empresa de servicios de consultoría. Ella me decía que había tenido la oportunidad de trabajar con un equipo de supervisores en una explotación minera del sur argentino.

–Sabés, tuve que coordinar una reunión para analizar la problemática del trabajo en equipo que se vivía a nivel de mandos medios y quedé sorprendida con algo que me comentó uno de los supervisores.

–¿Qué pasó?, le pregunté ansioso.

–Uno de los supervisores me dijo en ese taller que a veces en la misma mina “te la agarrás con alguien por algún tema y hasta no te hablás por un día... pero a la noche tenés que ir a dormir al mismo campamento, todos solos, en el medio de la nada y con el viento soplando a más de 100 kms. por hora. Tenés que bajar los decibeles sí o sí, no te queda otra”, ¡es terrible!

¿Hace falta vivir un momento así? ¿No alcanza con sentarnos para un “hablemos de frente y con confianza, con respeto y constructivamente”? ¿Con un “resolvamos esto nosotros, aquí y ahora”?

La mayoría de las organizaciones están gerenciadas por “compartimientos estancos”, funcionan entre “desquites sectoriales”, carecen de un feedback sincero y no existe una comunicación llana y abierta. ¿Saben por qué? Porque hay mucha gente que no es “brutalmente honesta”. Y para ser “brutalmente honesto” no hace falta tener un carácter dominante, levantar la voz, pisarle la cabeza a nadie, ser un “sincericida”. Ser brutalmente honesto es ser íntegro, es ganar credibilidad ante cualquier

colaborador. Es mejora continua. Es calidad. Es darle color y calor a la relación y a la comunicación.

Hace poco pasaron en la radio una canción de Ricardo Arjona y el estribillo decía: “Vamos aclarando el panorama, que hay pingüinos en la cama por el hielo que provocas”.

Es necesario que nos animemos a comunicarnos más honestamente.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Cuándo fue la última vez que “se encerró con su equipo” a tener una conversación “brutalmente honesta”?
- b) ¿Cómo es usted dando feedback? ¿Usa el doble discurso o “habla claro”?
- c) ¿Usted ha ganado credibilidad ante su equipo de trabajo por su coherencia y transparencia?



PARA ARRIBA, PARA ABAJO Y PARA LOS COSTADOS

Muy pocas personas conocen la “Enfermedad del CEO”. ¿De qué dolencia se trata? De la “soledad del líder”. ¿Qué órganos afecta? El corazón (la inteligencia emocional). ¿Cuáles son sus síntomas? Falta de información, comunicación deficiente, sensación de “¿qué le pasa a la gente?”. ¿Puede transformarse en crónica? Sí, si no se para a tiempo. ¿Cómo se cura? Dando y recibiendo un feedback efectivo.

Richard Boyatziz y Daniel Goleman definen a la “Enfermedad del CEO” de la siguiente manera: “Cuanto más arriba se está en la organización, menor es el feedback que se recibe del resto de los colaboradores”. Y tienen razón, ¿por qué una herramienta comunicacional tan sencilla como los “desayunos de trabajo” tiene muchas veces un impacto importante?

No estamos preparados para dar y recibir feedback todo el tiempo. No hay tiempo para “comunicar” las cosas importantes y no hay tiempo para “escuchar” muchas veces las cosas importantes. Pensamos que con colgar el cartelito de la visión, misión, los valores y la reunión de estrategia corporativa ya está todo dicho, ya está todo listo.

Luego sucede que los supervisores se quejan de los operarios, los jefes se quejan de los supervisores, los gerentes se quejan de los jefes y el gerente general y los operarios se quejan de toda la empresa. Existe una

necesidad de un “feedback circulante” que cualquier persona que lo lleva a cabo hace es mirada en la empresa como un “sapo de otro pozo”.

No se dan los suficientes feedback de seguimiento de objetivos, no se dan los suficientes feedback de desempeño, no se dan los suficientes feedback sobre la disciplina, no se dan los suficientes feedback del clima laboral, no se dan los suficientes feedback de la respuesta al porqué la empresa va en tal o en cual sentido. Después nos sentimos solos, nos ponemos en contra del mundo y “nadie nos entiende”.

Hace un tiempo atrás mientras llevaba a cabo un cierre de un programa de habilidades para supervisores, dos participantes efectuaron el siguiente diálogo:

–Esto estuvo muy bueno, yo quisiera cambiar, pero qué hago si mi jefe casi ni me habla.

–Sabés qué hay que hacer –increpó el segundo de los actores de esta conversación en público–, le tenés que decir que querés hablar con él, le tenés que decir que hay cosas que se pueden hacer mejor y que estuviste en un entrenamiento de noventa horas creyendo en que la relación con las personas se puede mejorar. Hay que “poner huevos” muchachos y hacerlo de una vez por todas. Tenemos herramientas como para hacerlo, ¡hagámosle un “coaching invertido” a quienes lo necesiten! ¡De abajo para arriba!

–¿Vos qué opinás, Gabriel?

¿Se imaginarán mi cara? Le contesté que sí, hay que hacerlo. Buscar la oportunidad, la forma, y en un clima de respeto tratar de conversar qué mejoras en la relación laboral se pueden lograr. Hay que intentarlo, hay que insistir, es posible y muchas veces da excelentes resultados. Hay que buscar recobrar la confianza y si es posible, hacerlo con un “coaching invertido”.

He visto gente que no se hablaba desde hace años, trabajando en la misma empresa, “en el mismo barco”, “tirando para el mismo lado” y que luego de un diálogo sincero y constructivo, consiguió fundirse en un abrazo fraternal. Cambió su relación. La mayoría de las veces las organi-

zaciones se hacen las distraídas con estas cosas y somos los consultores los que terminamos siendo los “mediadores” de estos desencuentros.

En muchos casos, la falta de feedback separa a las áreas de una misma organización y es el gerente general el que tiene que hacer malabares para conseguir resultados en equipo.

Recuerdo que mientras realizaba unas tareas de consultoría en una empresa top de consumo masivo los que trabajaban en el Headquarter calificaban a la planta como “el outlet”, y los de la planta llamaban a éstos “el shopping”. ¿Cómo puede ser posible tanto “distanciamiento”?

Hay que poner la cara de una vez por todas. Siempre les doy apoyo a esos directores y gerentes que se aparecen en nuestras actividades y “piden” hablar con la gente. Vienen con su presencia y su “vengo a que puedan darme un feedback sobre qué cosas están pasando en la empresa”, qué necesidades están padeciendo, así, a “boca de urna”. Por suerte he conocido a algunos de estos valientes.

Aprendamos a dar feedback, aprendamos a recibir feedback. Hagamos que la comunicación y la información circule por la organización. Es la “sangre que corre”. En fin, hagamos que la relación cambie.

Decía Martin Luther King: “Hemos aprendido a volar como los pájaros y a nadar como los peces, pero no hemos aprendido el arte de hablarnos como hermanos”. Retengamos esta frase, por favor.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Cada cuánto realiza un feedback de desempeño con sus colaboradores?
- b) ¿Cuán “distante” está su sector de otros? ¿Se hace algo en su organización para evitar los “compartimentos estancos”?
- c) ¿Cuánto hace que no hace un “coaching invertido”?



TRAICIONERO COMO EL MAR

Hace unos meses atrás, tuve la suerte de reencontrarme con un grupo de profesionales que habíamos formado parte del cuerpo gerencial de una empresa de telecomunicaciones con sedes operativas en el interior país, en este caso la ciudad que por allá nos unía era San Miguel de Tucumán. La idea de juntarnos nunca terminaba de concretarse, ya que muchos de los invitados estaban de viaje. Entre ellos, yo.

Pero el día de la cena llegó y como era de esperar, todos desempolvamos de sus memorias antiguos conflictos laborales, algunos risueños, otros llenos de dolor.

—¿Te acordás Gabriel de ese “hijo de su madre” que cuando vos eras gerente regional te tenía la entrada prohibida a la provincia de Tucumán, sólo porque había malinterpretado una información?

—Claro que me acuerdo, imposible no acordarme de un perfil tan ácido, tan duro, ¡tan dañino!

—Bueno, ese mismo “hijo de su madre”, dos años después me jugó una muy mala carta.

—Contame ¡por favor!

—Se estaba reestructurando una de las áreas operativas más importantes de la empresa; él, otro gerente y yo, habíamos sido invitados a presentar una propuesta que tenía que ver con una idea de crecimiento

organizacional. Estuvimos varios días trabajando los tres juntos, nos preparamos para exponer las ideas y habíamos cerrado un acuerdo de salir a pelear ese proyecto “patentado” por los tres.

–¿Y qué hizo este “hijo de su madre”?, me apuré a preguntarle.

–El día de nuestra presentación y delante de otros directivos dijo no estar de acuerdo con nosotros y es más, “sacó de la galera” una propuesta propia de trabajo.

La hipocresía y el poder mal utilizado son parte de una grave enfermedad que cruza el tejido organizacional. Como consultor, facilitador y coach recibo constantes quejas acerca de este “mal”.

Si a esto le sumamos el “carácter trepador” de algunos, la cosa se enturbia aún más. ¿Cuánto daño anda dando vueltas por ahí? Qué nocivos son esos ambientes laborales liderados por personas que decididamente piensan en sacar provecho de su paso por la empresa sin importarles la construcción de un equipo de trabajo, la transformación organizacional o el solo hecho de hacer que la gente se tenga confianza mutua y esté verdaderamente comprometida con “el proyecto”.

Hay una legión de personas que ya no cree ni en los líderes ni en las organizaciones. Posner y Kouzes dicen claramente “los cínicos van ganando”. Gente “usada”, manipulada, engañada, abusada. La mediocridad cultural, la deslealtad, el cinismo, la hipocresía y la traición sólo engendran desdicha, rencor, frustraciones y amarguras ciegas. Y lamentablemente algunos de estos líderes que dejan un tendal de desmotivación son respaldados por un directorio. Se construyen organizaciones tóxicas.

No cuesta nada hacer las cosas bien y mejor. Si “el qué” está claro, es “el cómo” el que importa a las personas.

En *El Factor Confianza* de S. M. R. Covey, se establece con suma claridad la lista de actitudes y acciones que “gravan de impuestos” a cualquier organización. Sí, lisa y llanamente le traen a cualquier empresa un costo oculto. Entre estos desenvolvimientos nocivos encontramos las habituales conductas para cubrirse las espaldas, las intenciones ocultas, la creación de un entorno de trabajo malsano, las relaciones disfuncionales y la guerra abierta, el sabotaje y las conductas deshonestas. En todos estos casos se destruye la confianza entre colaboradores.

Y la confianza comprende la que tenemos en nosotros mismos y también la capacidad de inspirar confianza en los demás. El principio clave es la credibilidad y este “valor” contiene 4 focos, sigue Covey:

- **Integridad:** Es hacer lo que se dice, ser congruente, es poseer coraje para actuar de acuerdo a los valores y creencias.
- **Intenciones:** Tiene que ver con las motivaciones, prioridades y la conducta resultante. Preocupación sincera no sólo por nosotros mismos sino también por las personas con las que interactuamos, lideramos o servimos.
- **Capacidades:** Son las aptitudes que poseemos que inspiran confianza, talentos, conocimientos, estilo. Son los medios que utilizamos para alcanzar resultados.
- **Resultados:** Se refiere a la trayectoria, al rendimiento, a conseguir hacer las cosas.

Según este autor, con que falte uno de estos “ingredientes”, no habrá credibilidad. Y si volvemos a la historia que me contara este profesional podemos observar que quizás esa persona tenía capacidad y resultados a la vista, pero dejaba mucho que desear con sus intenciones y por sobre todas las cosas, con su integridad: traicionó abiertamente.

En *Psicología de la Viveza Criolla*, su autor, Julio Mafud, transcribe una visión que tuviera Ortega y Gasset en sus obras completas: “Muchas personas viven cansadas, porque viven dos vidas a la vez. Una, su vida interior, la otra, su vida exterior. La forma de existencia de estas personas es casi siempre la representación de un papel que realiza para taponar al propio ser”.

Muchos de estos perfiles que andan haciendo daño por ahí también viven como los conceptualizara el gran escritor: en sus casas, con su familia y amigos, son unos tiernos y aplicados hombres, en la oficina y con sus colaboradores, personajes carentes de integridad y con intenciones poco envidiables. Razones totalmente opuestas para vivir el día en sólo 24 horas.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Tiene usted los cuatro elementos de la credibilidad en equilibrio?
- b) De no ser así, ¿cuál de ellos le está faltando mejorar: integridad, intenciones, capacidades o resultados?
- c) ¿Ha sido parte de alguna “traición organizacional”? ¿Cómo se sintió con haberla vivido o en su defecto, con haberla generado?



EN LOS ZAPATOS DEL OTRO

Insisto siempre en que los mayores problemas de comunicación están encuadrados dentro de la “falta de empatía”. Eso de “no estar en la misma sintonía”, eso de “no estar en los zapatos del otro” y otras tantas ilustraciones sobre el tema que puedan estar dando vueltas por allí.

Existe un gran “de la boca para afuera” en esto de estar en el lugar del otro: estarlo desde lo mental, emocional y hasta espiritual. Es fácil decirlo y es difícil aplicarlo. Y afecta gravemente todo proceso de comunicación.

Cuando me piden definir la empatía, les cuento a todos una historia que recuerdo con mucho cariño, ya que se trató de un gran aprendizaje para mí.

Hace casi diez años atrás me estaba haciendo cargo de una gerencia nacional de RRHH. La empresa atravesaba un gran crecimiento, se trataba de una estructura organizacional con una importante dispersión geográfica y áreas de ventas regionalizadas con fuerte peso en la toma de decisiones del gerente general. Contaba con una táctica para salir a vender de alto impacto y un estricto seguimiento comercial derivado de una importante compensación variable.

La gente de mi equipo ya me había comentado lo duro que era dar soporte a la Dirección Comercial y que estaban muy cansados de correr detrás de los vendedores:

–Esto no puede ser, te la pasás trabajando para Ventas y encima, los vendedores son unos pesados, siempre te están jodiendo con ese tema de las comisiones, no hay nada que les venga bien.

–Aparte, se creen los dueños de la empresa y quieren todo para ayer.

–A vos te parece Gabriel, cada vez que cierra la quincena tenemos que quedarnos hasta cualquier hora para cerrar el circuito de pago de comisiones, estamos cansados.

Y seguía la lista de lamentos, algunos con razón. Pero había bronca. Se habían “ido” tres gerentes de RRHH en los dos últimos años de gestión, diríamos, por “falta de empatía sectorial”.

El día que conocí al director de Ventas me pareció un tipo duro de roer: presencia, experiencia, autosuficiencia, poder, inteligencia, garra, etc.

–Nadie conoce como nosotros el proceso de ventas y nuestros productos, todavía falta hacer algunos cambios y RRHH siempre se puso detrás del carro. Por favor no me vengas con más cosas “del librito”, necesitamos apoyo para vender más y mejor.

–Sos el cliente interno más importante que tengo y no quiero ser el cuarto gerente de RRHH que se vaya en estos dos años. ¿Qué tengo que hacer para acompañarte en esta gestión? Quiero que nos vaya bien a los dos, quiero hacer cosas por la organización.

–Tenés que conocer cómo vendemos, qué sienten y qué piensan nuestros vendedores, lo duro que es poner en el mercado nuestros productos y ver el esfuerzo que hace Ventas para ganarse las “buenas comisiones” que se llevan mensualmente. Nadie nos regala nada y somos un área que “le termina pagando el sueldo” al resto de los empleados de la organización. Me gustaría que armes un plan y que durante una semana te vayas a visitar clientes con los vendedores y ¡después me contás!

Así fue, no sólo que salí a visitar clientes como “vendedor fantasma”, sino que visité innumerables veces las sucursales de todo el país. Mis conclusiones derivaron en que tenía que reunirme con mi gente y explicarle las verdaderas necesidades y razones que tenían las áreas comerciales. Las razones por las cuales debíamos organizarnos internamente de manera diferente, el asiduo acercamiento que necesitábamos tener con los vendedores y jefes de ventas, las de trabajar en equipo y hacernos más creíbles, las de ganarnos nuevamente la confianza y transformarnos en el soporte organizacional que ellos necesitaban.

Esta experiencia fue la de vivir realmente “el ponerme en los zapatos del otro”. Mejoramos en un porcentaje importantísimo la medición del clima laboral del área comercial, trabajamos en equipo para proyectos de entrenamiento y reconversión de la fuerza de trabajo de Ventas, diseñamos un modelo de competencias exclusivo para el desarrollo de talentos comerciales, dejamos de hacer búsquedas externas para ocupar el 100% de los puestos de responsabilidad dando lugar al “semillero” interno, bajamos la rotación del personal clave, obtuvimos récord de televentas, y hasta fuimos felicitados por el soporte que brindábamos año a año en las convenciones de ventas. Sólo “por estar en sintonía”, nada más.

Hacía mucho calor y se venía la lluvia tropical en una pequeña ciudad del norte de la provincia de Corrientes. De un lado, la silueta de un instituto agrotécnico; del otro lado, varias hectáreas cubiertas con plantaciones de té.

—Quiero que hagamos las actividades outdoor aquí, al lado de estas plantaciones. Me gustaría que la gente “experimente el trabajo en equipo” al lado de donde se extrae la materia prima de los productos que comercializamos. Que vean y se sientan cerca de la verdadera raíz de nuestro negocio.

Éstas fueron las palabras del que fuera en ese momento el jefe de Capacitación y Desarrollo de la empresa de infusiones más grande del país. Estar en sintonía, nada más.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿A qué sector de su organización le debe un “tengo que ponerme en tus zapatos”?
- b) ¿Usted conoce las verdaderas necesidades de su cliente interno más importante?
- c) ¿Usted y su sector son verdaderos “referentes” a la hora de acompañar al negocio en proyectos importantes?



GOLPE DE ESTADO

En abril de 2005, me encontraba en el Valle de Cumbayá, en las afueras de la ciudad de Quito, Ecuador. El paisaje, un valle realmente hermoso y mis actividades se estaban desarrollando en un convento de monjes franciscanos, allí la organización que auspiciaba el evento había contratado las salas de entrenamiento. La temática, “El Coaching Efectivo”. La audiencia, líderes de organizaciones públicas y privadas.

A las 11 de la mañana de aquel día se me acercó una religiosa con cara de desesperada:

–¡Golpe de Estado en Ecuador!!, se tienen que ir todos de aquí, vienen subiendo hacia la ciudad cientos de indígenas enfurecidos para oponerse al presidente.

Yo no podía creer lo que estaba escuchando:

–¿A dónde nos tenemos que ir, hermana?

–No sé, yo diría que empaquen todo y salgan a buscar alguien que los lleve hasta la ciudad, ¡acá no se pueden quedar!

A todo esto, los participantes ya estaban muy angustiados, sobre todo las mujeres con hijos en sus casas o en las escuelas. Recuerdo haber sugerido a la religiosa darnos un momento para tranquilizarnos y si fuera posible encender la televisión para ver qué estaba sucediendo.

Nos fuimos todos a una sala muy pequeña en el primer piso a ponernos a tono con las noticias.

El presidente Lucio Gutiérrez había declarado el estado de emergencia y había disuelto la Corte Suprema por las movilizaciones ciudadanas de días anteriores reclamando su dimisión. “Golpe de Estado y rebelión en Ecuador”, “Murieron cinco manifestantes en las calles de Quito”, titulaban los canales de televisión. Vimos cómo ese jefe de Estado, acompañado por la cúpula militar y en cadena nacional, expresaba que en uso de sus atribuciones constitucionales él no podía y no quería renunciar a su cargo.

Miles de ciudadanos se volcaban a las calles a pie y en vehículos portando banderas nacionales y reclamando a gritos la renuncia de los representantes de los tres poderes del Estado. “Lucio fuera”, “que se vayan todos los corruptos”, gritaban los asistentes a las manifestaciones, mientras en diversos puntos de la ciudad seguían incorporándose personas a las demostraciones públicas haciendo sonar sus bocinas y mostrando pancartas en contra del gobierno y el corrupto mundo político ecuatoriano.

—¿Qué hago acá?, me pregunté y pensé en mi familia.

Los participantes haciendo llamados telefónicos para que los vayan a buscar, otros se habían largado a caminar hasta una pequeña localidad cercana y el manager de la firma que había organizado el evento me decía por teléfono:

—Gabriel, tenés que seguir con la capacitación, en Ecuador estamos acostumbrados a los golpes de Estado, esto es una cuestión de horas.

—Permítame decirle algo señor, acá los participantes, todos ellos profesionales y líderes de empresas, gente pensante vivo, no están en condiciones ni quieren seguir el entrenamiento y le digo más, yo en este preciso instante estoy con su asistente y una religiosa que me mira insistentemente para que deje el convento.

—Fijate qué podés hacer, me insistió.

—Estuve toda la mañana hablando de la importancia del “contexto emocional” en el coaching y usted quiere que yo siga capacitando en estas condiciones. Voy a caminar hasta encontrar quién me lleve al hotel.

Quiero estar en el hotel y llamar a mi familia. Soy un extranjero en un país en crisis y exijo protección; ¿usted vio la CNN?

Caminé cinco kilómetros bajo una tropical lluvia y por las calles que suben y serpentean la montaña, pasando por barricadas de manifestantes indignados y fogatas que cercaban las puertas a cualquier pueblo, subiendo y bajando de buses que decían que nos llevaban a Quito y que luego detenían su viaje por miedo a ser interceptados por militares o indígenas. Mientras caminaba en silencio y le pedía a Dios que no me pasara nada, observaba los rostros de la gente que con su mirada me decía ¿qué hace este gringo acá?

Llegué finalmente a la entrada de la ciudad de Quito y una camioneta todo terreno con alguien conocido al volante me llevó hasta el hotel. Ya en la habitación de un octavo piso, me detuve a observar por la ventana cómo seguían los tiros y las explosiones, cómo corría la gente en cualquier sentido de la ciudad.

Lo que más recuerdo de esta experiencia, más allá del miedo a perder la vida o salir herido, es a una mujer de alrededor de cuarenta y cinco años que en uno de los buses clandestinos en el que viajaba se encontraba sentada al lado mío. Ella me miró y me dijo:

–¿Usted no es de aquí, verdad? ¿Habla español?

–Sí señora, hablo español y soy argentino, estaba trabajando en el valle y pasó todo esto. ¿Sabe que tengo mucho miedo y necesito ayuda?

–No se haga problema, no le va a pasar nada. Usted parece un buen gringo y yo no me voy a separar de usted hasta llegar a la ciudad. Yo voy para allá también. Mis hijos me están esperando.

–Muchas gracias, le contesté con un nudo en la garganta.

“Tengo miedo y necesito ayuda”. Fueron palabras mágicas. A mi parecer, con este gesto de humildad logré captar la atención de esa persona para que me tranquilizara en un momento tan difícil de mi vida.

Y es humildad muchas veces lo que está haciendo falta en las organizaciones. La integridad incluye la humildad.

Jim Collins en una investigación en la cual luego basó su libro *Empresas que sobresalen*, analizó compañías buenas que se habían

convertido en compañías excelentes, y en uno de sus comentarios del libro explica con auténtica descripción: *“Nos quedamos impactados al descubrir el tipo de liderazgo necesario para transformar una buena compañía en una excelente. En comparación con los líderes destacados, con personalidades arrolladoras que copan los titulares de las revistas especializadas y se convierten en figuras mediáticas, los líderes que hacen que sus empresas pasen de buenas a excelentes parecen de Marte. Estos líderes modestos, tranquilos, reservados, constituyen una mezcla paradójica de humildad personal y voluntad profesional”*.

Ser humilde no implica ser débil. Significa reconocer el principio y colocarlo delante de uno mismo. Las personas humildes no están solas. Los líderes humildes se saben expresar con firmeza y claridad en situaciones intensas de las relaciones personales. Lo contrario de la humildad es la arrogancia, el orgullo y los juegos de poder.

En una conversación que mantuviera hace muy poco tiempo atrás con el director del Postgrado en Conducción de RRHH de una importante universidad privada argentina, nos preguntábamos ¿qué le pasa a la nueva camada de jóvenes líderes? Algunos te reciben con soberbia y no te dejan hablar, otros te “miran desde un pedestal” y lo saben todo y están también los que “te dan clases de cómo hacer las cosas”. Muchos de estos jóvenes no tienen ni treinta años de edad. Pasaron “de la pasantía al mundo del management”, al estrellato de un solo viaje, con parada en una sola estación: la de estar lo más rápido posible en la cima de la organización.

Es preocupante, porque si estos líderes que están mamando esta forma de proceder se transforman en masa crítica, qué le espera al mercado para transformar empresas buenas en excelentes, “estaríamos en el horno”. En alguna nota publicada en diarios y revistas se habló en este último tiempo de la “Generación Y”, a la que llaman “una camada impaciente y que exige desafíos permanentes” y paradójicamente, “exigen buen clima laboral y jefes comprensivos”. Tranquilos muchachos, piensen que el único trabajo que se empieza desde arriba es hacer un pozo en la tierra. Humildad y desarrollo no son polos opuestos, pueden estar conviviendo en la misma vereda.

No son todos por suerte, he conocido jóvenes realmente fenomenales.

No es mera coincidencia que ésta sea la última historia del libro. Porque fueron muchos los errores que han cometido las anteriores generaciones de líderes y más aún, los cometidos por los que ahora estamos transitando el camino de liderar equipos de trabajo luego de más de veinte años de vida laboral.

Hace poco estaba con un grupo de amigos mirando una película, *Prueba de vida*, con el actor Russel Crowe. Está filmada en los alrededores de la ciudad de Quito, subiendo por el Valle de Cumbayá. Me emocioné al ver esos paisajes nuevamente y les confesé a los presentes, “pensar que yo estuve caminando por ahí bajo la lluvia”. En ese lugar, donde la humildad me hizo fuerte.

Reflexión y aprendizaje:

- a) ¿Hizo algo en la empresa que le dio a entender que humildad no es debilidad, es integridad?
- b) ¿A usted le gusta jugar dentro de la organización al “juego de la arrogancia”?
- c) ¿Cuándo fue la última vez que un gesto de humildad “lo hizo fuerte”?

CONCLUSIONES FINALES

Treinta experiencias merecerían unas treinta conclusiones, pero se tornaría bastante redundante. Las treinta historias ya llevan consigo las conclusiones.

Me animaría a esbozar con mucha humildad, algunas reflexiones en voz alta. Reflexiones armadas con pensamientos de otros autores.

Recordando una frase de Franklyn Roosevelt: “Es horrible volverte, mirar por encima del hombro cuando estás tratando de liderar y descubrir que no hay nadie”.

Qué más elocuente que esta frase sobre liderazgo.

Es hora de que verdaderamente el líder se transforme en el factor fundamental del éxito de las empresas: de ellos depende, en gran parte, la efectividad organizacional, el crecimiento de los empleados y el clima de trabajo. De hecho las organizaciones más admiradas del planeta reconocen que hay una ventaja competitiva y estratégica en invertir en sólidos programas de planeamiento de la sucesión para mantenerse firmes en el mundo de los negocios.

Alguna vez leí por ahí una entrevista que le hicieran a un director general sobre el riesgo de invertir en la formación de líderes. Alguien le preguntó ¿qué ocurriría si formás a todos tus líderes y se marchan de la organización? Respondió: ¿Qué ocurriría si no los formo y se quedan?

Muchos líderes llegan a tomar decisiones sin preparación alguna. Otros, más osados, “dibujan” de una manera elegante y sin hacer ruido la forma de llegar a la cúspide. Los “muy buenos” son sólo un porcentaje que debería engrosarse con el tiempo. Hasta aquí la responsabilidad es compartida entre líderes y organizaciones.

Por favor, debe haber una masa crítica de líderes valiosos. El liderazgo es la “usina” generadora de equilibrio entre resultados y buen

clima laboral. Es alto el índice de incidencia entre lo que el líder genera y el clima organizacional que provoca. Y entonces, por qué tantos malos momentos, por qué tanto daño circulando.

Hace muy poco tiempo, un reconocido especialista en coaching organizacional que me asesoró con un tema de feedback para todo mi equipo de trabajo, utilizó un concepto que derriba por completo un mito, una muletilla organizacional. Existe una frase usada con mucha hipocresía que dice que “lo más importante que tiene una empresa son sus recursos humanos”. Este especialista asume con total responsabilidad y valentía el derrumbe de dicha frase: “No todos los recursos humanos que trabajan en una empresa son importantes para la organización y hay que asumirlo”. Comparto plenamente esta manera de pensar, sobre todo si hablamos puntualmente de los líderes cínicos y/o mediocres que andan sueltos y dando vueltas por allí.

John Whitmore nos dice: “Un líder se debe considerar como un apoyo, no como una amenaza. Para ello se necesitan las más altas cualidades personales”. Lord Chesterson advierte: “No existen cosas poco interesantes, existen personas poco interesadas”; y ahí debe estar la gestión del líder, insuflando crecimiento, motivación, mostrando un camino a seguir. No es lo mismo tener quince años de experiencia que un año de experiencia repetido quince veces.

El ing. Fabián Boccella escribe en su libro *Mandos Medios: 20 temas para ser excelente junto a su equipo de trabajo*: “Actualmente los equipos de trabajo exitosos están conformados por hombres y mujeres comprometidos, es más, el líder debe entender y estar convencido de esto, y lograr que su equipo actúe en consecuencia. El liderazgo a aplicar debe apuntar a desarrollar constantemente personas comprometidas con su trabajo”.

Para ello, se necesitan líderes íntegros, con buenas intenciones, capaces y generadores de resultados. Todo esto a la vez. Y a todo esto a la vez se lo llama “Credibilidad”. Los líderes deben ser creíbles.

Jack Welch, reconoció cuatro categorías de líderes:

*Los líderes que obtienen resultados y viven respetando los valores se deben conservar y ascender.

*A los líderes que no obtienen resultados ni respetan los valores se les debe abrir la puerta para que se marchen.

*A los líderes que respetan los valores pero no logran obtener los resultados se los puede formar, asesorar o trasladar para que desempeñen otra función.

*Los líderes más difíciles de tratar son los que logran unos elevados resultados pero no respetan los valores. Consiguen el objetivo pero lo hacen sirviéndose de métodos que desafían abiertamente los valores corporativos. Según Jack Welch, los líderes de esta categoría deben aprender a actuar con arreglo a los valores de la organización o se les debe permitir marcharse, a pesar de los resultados. Mantenerlos, dice allí, es perjudicial para la organización y destruye la credibilidad y la confianza.

En el capítulo ocho del *Tao de los Líderes*, se establece una relación entre el liderazgo y el agua, que no tiene desperdicio: “El líder es como el agua. Considera el agua: limpia y refresca a todas las criaturas sin distinción y sin juicio; el agua, libre y sin miedo. Considera el líder: labora en cualquier situación sin quejarse, con cualquier persona o tema que se le presente; el líder habla sencilla y honestamente e interviene para arrojar luz y crear armonía”.

Edward De Bono hace una excelente presentación en su libro *Las 6 Medallas del Valor* acerca de cuáles son los “méritos”, “premios” o medallas que las organizaciones metafóricamente deben “ganarse” con su accionar en el mercado, con sus clientes, con la comunidad, con la gente que trabaja en la empresa, con el medio ambiente:

“Cuando el ‘impacto’ es positivo lo llamamos ‘valor’. Cuando el ‘impacto’ es negativo lo llamamos daño, perjuicio o incluso costo. Las ‘Medallas del Valor’ son un reconocimiento del mérito. En los juegos olímpicos se dan medallas a los ganadores de las pruebas deportivas, en muchos países se reparten medallas especiales por servicios meritorios. El mérito es el nivel del ‘valor’. Cada una de estas 6 medallas que presento está hecha de un material diferente: la medalla de plata

apela a los valores de la organización, la medalla de acero representa los valores de la calidad, la medalla de madera representa los valores del medio ambiente, la medalla de cristal abarca una serie de valores asociados a la innovación y la creatividad, la medalla de latón trata explícitamente los valores de la percepción. ¿Falta una verdad? Es la 'Medalla de Oro': y esta medalla trata los valores humanos, de los valores que afectan a las personas. El oro es un material superior, y al final, los valores humanos son los más importantes”.

¿Cuántas medallas de oro nos estamos perdiendo de ganar por no tener un liderazgo maduro, “vivo”, en movimiento, creíble? ¿Ganaremos medallas por buen mérito, en las “olimpiadas del liderazgo”?

Hemos hablado mucho de líderes mediocres y para comprender qué es esto, no quisiera dejar de mencionar la gran obra de José Ingenieros, *El Hombre Mediocre*. Muchos pasajes de su gran obra hablan por sí solos: “*La mediocridad podrá definirse como una ausencia de características personales que permitan distinguir al individuo en sociedad. Ésta ofrece a todos un mismo fardo de rutinas, prejuicios y domesticidades. Aquí están inmersas las personas que carecen de rasgos característicos, que viven sin que se advierta su existencia. No tienen voz, sino eco. Incapaces de iniciativa y de resistencia. Por eso, jamás fueron tibios los genios, los santos y los héroes*”. Sin palabras.

Como reflexión final, quisiera pasar a algo más general, es decir, preguntarme cómo el liderazgo está presente en el “modelaje” de nuestra sociedad. El liderazgo no hace sólo a una organización. Hace a una nación, a una comunidad de países. Y si el 20% de los ejecutivos lidera el 80% de los cambios en las organizaciones, ¿cómo hacer entonces para cambiar la historia?

Andrés Oppenheimer en su libro *Cuentos Chinos* clasifica a los países en dos: están los países “capta capitales” y están los países “espanta capitales”, y si analizáramos profundamente la raíz de este comentario, ambas clasificaciones están íntimamente ligadas al desarrollo del liderazgo. Está en cada uno de nosotros seguir preparándonos sin abandonar la lucha, hay mucha gente que nos está mirando y esperando “señales diferentes”. Por nuestros hijos. Hagamos desde el “mundo organiza-

cional” todo lo que esté a nuestro alcance. Pensemos en las próximas generaciones.

David Lebón canta una canción muy linda que se llama *Un Mundo Agradable* y su estribillo dice: “Todas las personas pueden mejorar... todos los proyectos pueden ayudar, si estás ahí, si lo deseás”.

Gracias por haberme dejado compartir con ud. todas estas páginas.



gparadiso@umanaonline.com.ar
www.umanaonline.com.ar



Escribame, si lo desea,
y coménteme cuál de las historias
le gustó más.

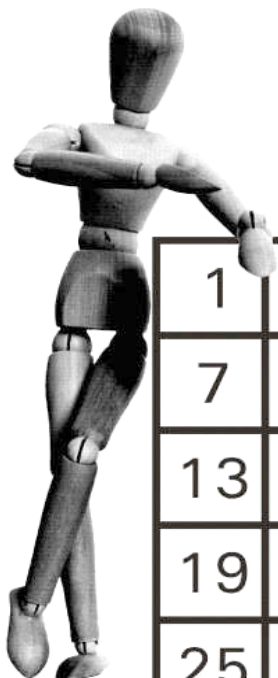


Recuerde, el tomo II de
Diario de un Consultor lo
podemos escribir juntos.



(Todo sea por un liderazgo mejor.)

GRILLA DE SEGUIMIENTO DE LECTURAS



1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30

Tache las historias a medida que se van leyendo.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, KARL; *Inteligencia social, la nueva ciencia del éxito*, Buenos Aires, Editorial Vergara, 2006.
- BENNIS, WARREN; *Liderando el Cambio*, Madrid, Paidós Empresa, 1994.
- BLANCHARD, KEN; *La Pildora del Liderazgo*, Barcelona, Grijalbo, 2004.
- BOCELLA, FABIÁN; *Mandos Medios*, Buenos Aires, Dunken, 2004.
- CARDOGNA, JOSÉ M.; *Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos*, Madrid, Díaz de Santos, 2006.
- COELHO, PAULO; *El Guerrero de la Luz*, Barcelona, Planeta, 2007.
- COLLINS, JIM; *Empresas que sobresalen*, Barcelona; Ediciones Gestión S.A., 2006.
- COVEY, STEPHEN; *El 8º Hábito*, Barcelona, Paidós Empresa, 2005.
- COVEY, S. M. R.; *El Factor Confianza*, Barcelona, Paidós Empresa, 2006.
- DE BONO, EDWARD; *Las 6 Medallas del Valor*, Barcelona, Empresa Activa, 2004.
- GOLEMAN, DANIEL; *El Líder Resonante crea más*, Buenos Aires, Plaza & Janés, 2002.
- HEIDER, JOHN; *El Tao de los Líderes*, Atlanta, Nuevo Extremo, 1985.
- HUNTER, JAMES; *La Paradoja*, Barcelona, Empresa Activa, 1999.
- INGENIEROS, JOSÉ; *El hombre mediocre*, Buenos Aires, Losada, 1961.
- INGOUILLE, FRANCISCO; *Relaciones Creativas*, Buenos Aires, Gran Aldea Editores, 2005.
- KRAUSE, DONALD; *El Camino del Líder*, Madrid, Edad, 1997.

- MAFUD, JULIO; *Psicología de la Viveza Criolla*, Buenos Aires, Distal, 1988.
- OPPENHEIMER, ANDRÉS; *Cuentos Chinos*, Buenos Aires, Sudamericana, 2006.
- ORTIZ, JOSÉ MARÍA; *El Fútbol como Metáfora Empresarial*, Madrid, Prentice Hall - HAY Group, 2002.
- OTANO, ALICIA; *El Cambio en la Organización*, Buenos Aires, PDG Ernst & Young, 2006.
- PETERS, TOM; *Liderazgo: Inspira, Libera y Consigue*, Madrid, Pearson, 2005.
- POR "V"; *Mafia & Management*, Buenos Aires, Distal, 2005.
- POSNER, BARRY; *El Desafío del Liderazgo*, Buenos Aires, Granica, 2005.
- RONCO, EMILIO; *Aprender a Gestionar el Cambio*, Barcelona, Paidós, 2000.
- Roses, José Luis, *El Liderazgo Vital*, Buenos Aires, Foro HR ITBA, 2005.
- SENGE, PETER; *La 5ª Disciplina en la Práctica*, Nueva York, Granica, 1994.
- STEPER, JOHN; *Successful Reengineering*, Nueva York, Hardcover, 1994.
- WHITMORE, JOHN; *Coaching*, Buenos Aires, Paidós Empresa, 2003.

Se terminó de imprimir en Impresiones Dunken
Ayacucho 357 (C1025AAG) Buenos Aires
Telefax: 4954-7700 / 4954-7300
E-mail: info@dunken.com.ar
www.dunken.com.ar
Enero de 2010



En buena hora llegó este libro. Sencillo, práctico y profundo. El presente texto, que intenta ser de lectura simple y rápida, se propone de una manera muy llana y particular, describir experiencias y vivencias que acompañaron a Gabriel Paradiso en el proceso de hacer Consultoría y Facilitación.

Aquí, en cada una de sus historias, la gente es la verdadera protagonista y con la humilde intermediación del autor, se trata de agregar un mayor valor a las diferentes situaciones vividas. Lo hace reflexionando agudamente con la ayuda de argumentos conceptuales que llevan al lector a comprender lo bien y lo mal que se trabaja en las organizaciones.

Al leer este libro, usted disfrutará, reflexionará, pensará en aprender pero, por sobre todas las cosas, “viajará” por el apasionante mundo del Liderazgo. Por cómo impacta en el trabajo en equipo, en la cultura y el clima organizacional, en la negociación y la resolución de los conflictos, en la gestión del cambio, en el coaching, en las comunicaciones y las relaciones interpersonales, en la formación empresarial, en suma, se invita al lector a dar un paseo por las tantas horas que pasamos trabajando con otros y para otros.

Diario de un Consultor y sus 30 experiencias para el aprendizaje organizacional no puede faltar en la biblioteca de quienes comparten muchas de sus horas trabajando en organizaciones y liderando equipos de trabajo.

ISBN 978-987-02-4336-6



9 789870 243366