

Gabriel Paradiso

# Diario de un Consultor II

*Otras 30 experiencias para el aprendizaje organizacional*



**EDITORIAL DUNKEN**



# **DIARIO DE UN CONSULTOR II**

Otras 30 experiencias  
para el aprendizaje organizacional



**GABRIEL PARADISO**

# **DIARIO DE UN CONSULTOR II**

Otras 30 experiencias  
para el aprendizaje organizacional

**EDITORIAL DUNKEN**

Buenos Aires  
2010

Paradiso, Gabriel

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

1a ed. - Buenos Aires: Dunken, 2010.

152 p. 16x23 cm.

ISBN 978-987-02-4890-3

1. Administración de Empresas. 2. Management. 3.

Liderazgo. I. Título

CDD 658.409 1

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

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

Hecho el depósito que prevé la ley 11.723  
Impreso en la Argentina  
© 2010 Gabriel Paradiso  
e-mail: [gparadiso@umanaonline.com.ar](mailto:gparadiso@umanaonline.com.ar)  
ISBN 978-987-02-4890-3

*Seré reiterativo, pero a diferencia de todos los autores,  
este segundo libro tampoco se lo dedico a nadie.*

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

*Lo comparto con lo más grande y fuerte  
que me pasó en la vida: mis hijos Gianluca y Fiorella  
(los amo “hasta el infinito y más allá”).*

*Lo comparto con mis viejos Nina y Miguel,  
y mi hermana Liliana:  
los tres, siempre tan presentes con esos infaltables “Gabi cuidate”.*

*También con mis queridos familiares y amigos,  
y todas aquellas personas a las que respeto y admiro.*

*Lo comparto con todo el Equipo de Trabajo de Umana,  
que me respaldan día a día y  
hacen que yo pueda seguir generando historias para contar.*

*Lo comparto con todos aquellos profesionales  
y organizaciones que confían en mí  
y que gracias a ellos sigo creciendo.*

*Lo comparto con todos los facilitadores del mundo,  
sobre todo, con los que con sus viajes “de un lado para otro”.  
honran esta profesión.*

*Lo vuelvo a compartir con todos los lectores,  
que volvieron a renovar mis ganas de seguir escribiendo.*





## ÍNDICE

Prólogo .....	11
Acerca de mi primer “Diario de un Consultor” .....	15
Frase para abrir el juego .....	17
1. Líderes recordados, líderes olvidados y el rey Salomón.....	19
2. La mesa de al lado .....	23
3. ¿Ken Blanchard o Juan Domingo Perón? .....	27
4. Ayrton Senna Da Silva .....	31
5. Ojo, ¡después hacete cargo! .....	35
6. El libertador San Martín y su trabajo en equipo .....	39
7. Tragedia griega .....	43
8. Pura vida.....	47
9. ¿Hay o no hay confianza? .....	51
10. Un país dividido por “El Diego” .....	55
11. ¡Todos a dormir! .....	59
12. ¿Inteligencia ambiental? .....	63
13. Y todo a media luz.....	67
14. La ventana de viento.....	71
15. ¡Ese tipo era un malparido! .....	75
16. “Papi, ¿estás enojado conmigo?” .....	79
17. La “enfermedad del destino” .....	83
18. ¿Para quién trabajás? .....	85
19. “Los caminos de la vida no son los que yo esperaba” .....	87
20. ¿Quiere agrandar el combo? .....	91
21. La alegría, al final, ¡será siempre brasilera! .....	95
22. Abandono de persona .....	99
23. Tengo miedo .....	103

24. ¿Amigas para siempre?.....	107
25. Llame ya al 0800 – te lidero (83-543376) .....	111
26. Nelson Mandela y un modelo de competencias.....	115
27. ¡Así no quiero jugar más! .....	119
28. Nostalgias perpetuas .....	123
29. ¡Yo no creo en esas pelotu...! .....	127
30. ¿Viajero o turista? .....	131
Conclusiones finales.....	135
Grilla de seguimiento de lectura.....	141
Bibliografía .....	143

## PRÓLOGO

Qué bueno reencontrarme con vos lector. Logré escribir mi segundo Diario de un Consultor o mejor dicho, su tomo número dos. Puedo asegurarte que lo disfruté tanto como cuando escribí el primero. Pero debo decir que en este, hubo una cuota adicional de motivación: los comentarios recogidos sobre el “tomo uno” fueron una gran caricia para mi alma y porque no, a mi ego!

Cabe agregar que en este corrí con una ventaja: muchas de las notas y los apuntes ya habían sido tomados tiempo atrás, también en las esperas de los aeropuertos, en los viajes de aviones y autobuses, 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 y en otras tantas situaciones y lugares. Pero como escribí en el 2008 mis primeras 30 historias, hoy puedo decirte en secreto que en aquella oportunidad me había guardado algunas anécdotas para esta “segunda vuelta”. Por ello, en algunos casos, serán escenarios similares los de estas nuevas experiencias, en las tantas ciudades de Argentina y Latinoamérica.

Pero recalco, en este segundo libro, hubo una cuota adicional de motivación que quisiera compartir con todos ustedes:

- “Estimado Gabriel, he leído en detalle tu libro y me resultó realmente interesante, por demás atractivo, de fácil lectura y sobre todo instructivo”.
- “Agradecerte el libro que me enviaste, donde cuentas tus “historias de consultor”... la verdad son muy entretenidas y didácticas”.

- “Ante todo ¡te felicito por haber publicado el libro!... sé lo difícil que puede resultar escribir, ni hablar de publicar... aún para aquellos que son hábiles en la tarea. Un breve feedback, si se me permite... aplaudo las preguntas de reflexión en cada cierre, me parecen muy potentes”.
- “Te cuento que recién pude leer hasta la mitad del libro y me gusta mucho como intercalaste las anécdotas con la teoría. La verdad, es un muy buen libro de lenguaje llano y práctico”.
- “De antemano me gustó el estilo muy tuyo, además que es digerible y sencillo de entender, pero con mucho contenido... así que te mereces varios aplausos”.
- “Los relatos de tu libro me hicieron recordar muchas cosas de la vida en un entorno corporativo y ¡cuánto se aprende cuando se abre la mente! Me pareció muy lúcido que hayas documentado situaciones, casos y reflexiones que han surgido de tu trabajo, porque vos trabajas en el corazón de las organizaciones y de las personas, y realmente es muy rico poder “fotografiar” todas esas situaciones”.
- “Creo que este trabajo tuyo, nos brinda a los demás una mirada más profunda y crítica sobre esos aspectos fundamentales que diariamente no llegamos a ver, justamente por nuestro foco en lo concreto, inmediato y operativo”.
- “Fue un placer comenzar a leerlo. Es ameno, bien escrito y muy original en su enfoque. Me pareció muy interesante el formato de lectura que posee y como a través de pequeñas historias, queda reflejada la cotidianidad del mundo empresarial de manera muy fiel”.
- “Leí tu libro y ¡fue una fiesta de sabores! Siguiendo la metáfora de la cocina, te diré que disfrute de los platos que pusiste a la mesa... Me gusta lo testimonial, estás hablando de cosas vividas, con la reflexión y las preguntas que abren nuevos sentidos al lector que se apropia del material saboreando el contenido”.
- “Quedé encantado por el estilo de redacción, me sentí como cuando uno se sienta en un sillón muy cómodo y alguien con mucha experiencia comienza a narrar historias extremadamente interesantes, de las cuales siempre hay algo que extraer, ya sea una lección, un sueño

o una fantasía. A través de tu libro he podido viajar y “conocer” las ciudades y las personas con las que has estado”.

Muy motivante todas estas frases. ¡Lindas caricias para mi alma!  
¡Gracias lectores!

Por último, mencionar y agradecer a quienes colaboraron de distintos modos, con este, mi segundo libro: a mis hijos Gianluca y Fiorella que me preguntaron reiteradas veces “Papi, ¿cuándo sale tu nuevo libro?”, a Liliana Paradiso quien me colaborara con la revisión final e impresión del libro, a Marcelo Bellinzona de Umana quien revisara el balance conceptual del mismo, a Cecilia Sigler Relgis quien me llevara a cabo la corrección editorial, a Sebastián Bergero otra vez asistiéndome con el diseño de la tapa, y nuevamente a mis amigos, equipo de trabajo y colegas que han aportado diversos puntos de vista e hicieron que el presente texto “llegue mejor al lector”.

Allá vamos con “Diario de un Consultor II, otras 30 experiencias para el aprendizaje organizacional”.

Les voy a hacer la misma sugerencia que en mi primer libro: léalo como quiera, no hace falta seguir la correlatividad de las páginas ni de las historias. Recuerde que al final del libro cuenta 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.

Otra vez la travesía es larga, ya que viajaremos exclusivamente por el apasionante mundo del Liderazgo, viaje que no tiene fin.

¡Espero que lo disfrutes nuevamente!



*Sugerirte que si no leíste el primer Diario de un Consultor: 30 experiencias para el aprendizaje organizacional, lo puedes bajar “logueándote” en el sitio web de Umana en formato PDF listo para imprimir:*

*[www.umanaonline.com.ar](http://www.umanaonline.com.ar)*





*“Los líderes que atienden sólo los negocios, por lo general terminan perdiendo a las personas y al negocio; pero los líderes que atienden a las personas, por lo general desarrollan a las personas y a los negocios”.*

JOHN MAXWELL  
Experto Mundial en Liderazgo





## 1. LÍDERES RECORDADOS, LÍDERES OLVIDADOS Y EL REY SALOMÓN

Debo llevar más de 12.000 “horas de vuelo” en estos últimos diez años, o para que se entienda, más de 12.000 horas de facilitación al frente de capacitaciones para empresas y en el dictado de clases universitarias.

Siempre que surge alguna conversación sobre liderazgo y más allá de la edad, el género, la antigüedad en la empresa y el sector al que pertenecen los presentes, alguien hace referencia a un jefe anterior. Invariable y lamentablemente he visto en todos estos años que siempre son más las personas que recuerdan a los líderes que hicieron algún daño que a los muy buenos. ¿Tendrá esto una razón psicológica?

Hace unos días me llegó a mi casilla de correo electrónico una de las infaltables “columnas semanales” del profesor Germán Retana del INCAE, Costa Rica. En la misma él se pregunta: “¿Cuántos jefes ha tenido hasta ahora? ¿A cuál recuerda con más aprecio? Seguramente responderá que al que más le enseñó y al que más atención le concedió a usted”.

Y continúa diciendo: “En el deporte y en las empresas, hay personas que dejan su huella en la vida de otras. Y lo hacen con una poderosa herramienta: brindan toda su atención a aquellos con quienes interactúan en cada momento. Son capaces de concentrarse al máximo en escuchar, atender y conversar a fondo con quienes tienen al frente y los hacen sentir importantes, porque lo son. Los jugadores, los emplea-

*dos, aprecian más al que demuestra conocerlos, los reta a mejorar, les enseña el camino para ganar, y les exige superarse, pues cree en ellos. Los hace sentirse respetados y los compromete con las palabras que le dice. Los que dejan huella no necesitan amedrentar, ser aduladores ni melosos, sino directos y honestos al decir lo que el equipo debe escuchar, al margen de lo que desearía oír. Marcan un equipo para siempre, los que, ante el éxito, dan un paso atrás y dejan el protagonismo principal a los jugadores”.*

Y finaliza afirmando: *“Así, la huella consiste en dedicar total atención a quienes se quiere ayudar a mejorar y darles el mérito cuando lo logran. ¿Acaso no conocemos todos que detrás de un excelente equipo siempre hay un gran maestro que busca atender más que ser atendido?”.*

Sabias palabras la de este importantísimo profesor, pero ¿por qué se habla como en secreto? ¿Por qué se habla de esto en la intimidad y no se lo fogonea en público? En verdad hay líderes muy bien recordados, pero olvidados a la vez. Es más recordado el líder que logró dejar una profunda cicatriz en personas y equipos de trabajo. ¡No vale! Es injusto.

Un día me tocó coordinar un programa de capacitación para líderes en el Jockey Club de la ciudad de Venado Tuerto, provincia de Santa Fe. Delante de mí, un grupo de mandos medios de una planta alimenticia muy comprometidos con el entrenamiento, se esforzaba en la calurosa jornada para comprender aún más que el liderazgo es todo un gran proceso de aprendizaje continuo. A la hora de almorzar uno de los integrantes de ese equipo me preguntó si podía contar una pequeña historia. Mientras las empanadas y los jugos esperaban en un salón contiguo, este joven de no más de 35 años me invitó a escuchar su anécdota:

—Sabés Gabriel, yo hace poco que estoy en esta organización y verás mi motivación por aprender. En mi empleo anterior no aguanté más, tuve un jefe que ni te cuento. El otro día mi hijita de 6 años me dijo: “Papi estoy contenta de que hayas cambiado de trabajo, porque volviste a sonreír otra vez”.

Decía el Rey Salomón que hay cuatro cosas que no dejan huellas: el pájaro en el aire, el pez en el agua, la serpiente en la piedra y el hombre

en la mujer. Un gran saludo y homenaje a todos esos excelentes líderes que fueron olvidados y que han dejado huellas en personas y equipos de trabajo. Y una gran reflexión para aquellos que sólo han dejado cicatrices.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Ha tomado aprendizajes de aquellos líderes que le han dejado a usted una huella? ¿Qué ha aprendido?
- b) ¿Usted piensa que es recordado como líder que dejó una huella en personas y equipos de trabajo?
- c) ¿A ver, a ver... dejó algunas cicatrices por ahí? ¿Pudo corregir esos errores?





## 2. LA MESA DE AL LADO

Era un mediodía soleado en Buenos Aires. Me encontraba visitando algunas empresas amigas en el centro de la ciudad y la hora del almuerzo me tomó por sorpresa, por lo que decidí esperar a un colega en un pequeño restó bar de la zona. La espera se hizo un poco larga ya que este colega y amigo quedó “atrapado” en una de esas largas reuniones académicas de una Escuela de Negocios.

Mientras saboreaba mi primer jugo de naranja comencé a “matar el tiempo” tomando un rol de observador espontáneo y haciendo un zoom por todo el lugar. De inmediato y justo al lado de mi mesa comenzaron a llegar alrededor de 6 personas –entre ellas, hombres y mujeres– que por el nivel de conversación que mantenían pertenecían a un grupo de gerentes intermedios de una muy renombrada entidad financiera. Al principio tomé una actitud pasiva con la conversación que estaba presenciando, hasta que comencé a escuchar más detenidamente lo que a simple vista parecía una discusión entre compañeros de trabajo.

–¿No te das cuenta de que nadie lo quiere y nadie se lo aguanta?

–La verdad yo no puedo entender cómo lo han promocionado a gerente de división...

–¡No me imagino trabajando con una persona así por mucho tiempo! Se cree que se las sabe todas y si a eso le sumás su soberbia...

–Bueno, algo de bueno tendrá... parece ser un tipo inteligente y bastante directo y sincero.

–¿Y nuestra nueva compañerita, la que se trajo desde su unidad de negocios anterior?

–Veníamos trabajando tan cómodos y ahora nos agregan otra integrante más y aparte... tiene una pinta de...

Y así siguió la lista de comentarios hacia esos dos desconocidos, que por lo que uno deduce, se trataba de un nuevo gerente que apenas daba sus primeros pasos y de una nueva compañera de equipo. Lo preocupante no era sólo el contenido de lo que se estaba diciendo, sino la gran carga emocional y mala intención con las que se acusaba a estas dos personas. Claro que uno no conocía cómo venían las cosas, pero me sentí muy a disgusto con esa situación ya que rozaba la falta de respeto encubierta hacia dos nuevos miembros de un equipo.

Esto me hace acordar a algunos de los conceptos que S.M.R. Covey establece en su libro *El Factor Confianza* en el cual define como dos de las conductas para generar “*confianza en la relación*”, a las de “mostrar lealtad” y “demostrar respeto”. La primera conducta se basa en los principios de integridad, lealtad, gratitud y reconocimiento. Uno de los modos de practicarla es hablando de los demás como si estuvieran presentes, no hablando mal a sus espaldas y representando a otros que no estén para hablar por ellos. Demostrar respeto se basa en los principios de respeto, imparcialidad, amabilidad y civismo. Uno de los modos de practicarlo es respetar la dignidad de cada persona y de cada rol. Es sentir interés genuino, cuando se trata de crear relaciones de confianza.

Cómo la falta de sinceridad y feedback abierto entre colegas de trabajo carcomen las mejores fibras de un equipo. Estas deslealtades y faltas de respeto abiertas atacan directamente al músculo organizacional. No hacen a la moral de un equipo sano.

Calidad de comunicación es calidad de relación. Calidad de relación es calidad de vida laboral. Y la calidad de relaciones que se dan en la cúspide de una organización es la calidad de relación que se vive entre el resto del personal que trabaja en ella. Estos “comensales” a los que yo estaba escuchando y que jamás volví a ver, ocupaban posiciones de



responsabilidad en su organización. Entonces, doblemente responsables. Donald Krause en su Camino del Líder nos recuerda que ejercitar el poder del liderazgo sin moralidad es, sin duda, peligroso. Uno se puede quedar afuera.

Lemmy, cantante y bajista de la banda inglesa de rock pesado Motorhead, esbozó algún día: *“Yo me quedé fuera de las relaciones humanas, pero creo no haberme perdido mucho”*. Me pregunto, ¿es necesario que un exótico personaje del rock & roll nos diga esto para darnos cuenta de la capacidad de aprendizaje que todavía nos falta para mejorar las relaciones humanas?

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Ocupa sus almuerzos de trabajo hablando mal de otros colegas que no están presentes?
- b) ¿Si usted no está de acuerdo con alguna actitud de algún colega de trabajo, no ha pensado en hablarlo abiertamente con él?
- c) ¿Qué sentiría si se enterase de que durante una reunión de la cual no participó, sus “pares” se dedicaron a despotricar todo el tiempo contra usted?





### **3. ¿KEN BLANCHARD O JUAN DOMINGO PERÓN?**

Todo parece muy comprensible cuando se habla de “empoderar” a los empleados. Facultar a los colaboradores, dirían algunos autores, “habilitar a otros para actuar”, podría esbozarse también. Tocamos este tema cuando hablamos de equipos de alto desempeño y también se analiza pormenorizadamente cuando lo sumamos a cuestiones de liderazgo.

Recuerdo que mientras me hallaba coordinando una actividad sobre “equipos de alto desempeño” en una importante empresa automotriz, y luego de toda una mañana de estar hablando sobre el tema, llevando a cabo autodiagnósticos y dinámicas grupales, mostrando un video y anclando conceptos con ejercicios experienciales, un gerente de nivel intermedio levanta su mano y sentencia en la sala:

–Esto está todo muy bueno Gabriel... pero decime ¿cómo hago para aplicarlo en mi día a día? Te cuento que para comprar una lapicera ¡tengo que pedir 4 autorizaciones internas!

–Es todo un problema, le respondí, porque no sólo los líderes y colaboradores deben estar preparados para afrontar un desafío de esta naturaleza, donde es necesario nada más y nada menos que darles libertad a los equipos e individuos para que tomen las decisiones por sus propios medios. Deben estar alineados a este “empowerment”, los procesos, los sistemas, las estructuras organizacionales. No se puede hacer “empowerment” en una organización con 8 niveles decisorios, por ejemplo.

—¿Y entonces Gabriel?

—Es una decisión estratégica y de modelo de negocio, hoy no lo vamos a poder solucionar; sí podremos sensibilizarlos acerca de qué es lo mejor para que las responsabilidades y la toma de decisiones fluyan de una forma más rápida, en todos los sentidos y de cara a los clientes internos y externos.

Por eso Ken Blanchard, en su libro *Empowerment*, expresa claramente que *“a menos que facultar empiece en la cumbre de la organización, no se irá a ninguna parte”*. Y este autor sigue agregando que *“la gente ya tiene poder en sus conocimientos y motivación. Empoderar a otros es liberar ese poder”*.

Mi pregunta es ¿están preparados los líderes para afrontar este tipo de modelo de organización o de liderazgo donde las claves pasan por compartir información con todos, crear autonomía por medio de fronteras y reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos? ¿Está preparado el resto de los colaboradores a poseer la libertad para actuar, pero sabiendo que uno es totalmente responsable por los resultados?

Dos caras de una misma moneda: el “empowerment” de un lado, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Y en la otra cara, el “accountability”, que se da cuando un colaborador responde por todo un proceso de trabajo que provee un producto o un servicio a un cliente interno o externo; es el “hacerse cargo de”.

Barry Posner y James Kouzes, en el *Desafío del Liderazgo*, establecen los siguientes comentarios: *“El liderazgo es un esfuerzo de equipo. Los líderes ejemplares consiguen el apoyo y la ayuda de todos aquellos que deberán hacer funcionar el proyecto. El sentido de equipo va mucho más allá de unos cuantos informes directos. Los líderes habilitan a otros para actuar, no acaparan el poder sino que lo entregan. Cuando las personas tienen más albedrío, más autoridad e información, es mucho más probable que empleen sus energías para producir resultados extraordinarios”*.

El general Juan Domingo Perón, quien en la historia de los argentinos fuera Presidente de la Nación en tres oportunidades, usaba siempre

una frase que lo distinguía en su modelo de toma decisiones: “El hombre es bueno, pero si se lo controla es mejor todavía”.

Les dejo una gran pregunta: ¿Ken Blanchard o Juan Domingo Perón?

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿En qué modelo de negocio o liderazgo está inmersa su organización?  
¿Existe libertad para actuar? ¿Cuántas autorizaciones necesita para “comprar una lapicera”?
- b) ¿Usted, sus pares y sus colaboradores trabajan con “accountability”?  
¿Se “hacen cargo” de la gestión en todo el “trayecto”?
- c) ¿Su pensamiento... concuerda con Blanchard o con Perón?





#### 4. AYRTON SENNA DA SILVA

Hacía mucho frío en la ciudad de Baradero. Parece mentira, pero sólo a unos 150 kilómetros de Buenos Aires el invierno es más crudo. Cerrábamos un programa de cambio para todos los supervisores y mandos medios de una de las plantas industriales más importantes que se hallan radicadas en esa ciudad. Un pintoresco restaurante de campo nos cobijaba a todos de la baja temperatura. Veníamos trabajando duro desde hacía más de tres años con todo este equipo. Uno de sus directivos globales del área de Recursos Humanos de origen brasileño que se encontraba en el país ya mostraba signos de querer hacer el “cierre” de todas las actividades y en un “portuñol” bien entendible nos dice:

–Tengo la necesidad de hablar con todo este equipo, ¿me darían la palabra?

–Claro que puedes, tú nos has respaldado a lo largo de todo este ciclo, por lo tanto, ¡adelante! –expresó uno de los facilitadores de mi equipo.

–Equipo, no sólo con tener las cosas en claro es posible hacer los cambios. Existe una necesidad de mirarse “para dentro” y ver con qué valores personales contamos para hacer la transformación deseada hacia la calidad. Quiero contarles una historia, pero primero deseo hacerles una pregunta, ¿ustedes conocieron a Ayrton Senna?

Casi todos contestaron que sí y en algunos casos hubo comentarios importantes. Este directivo agregó con mucha emoción: “Fue uno de los pilotos de Fórmula 1 más exitosos de la historia, ganando el Campeonato Mundial en tres ocasiones: 1988, 1990 y 1991. En un lamentable accidente perdió su vida. Senna es considerado como uno de los pilotos con más talento, inteligencia y carisma de la historia del automovilismo. Cuando todavía vivía, y en un programa radial de deportes un periodista les preguntó a otros corredores profesionales cómo se iban a preparar para ganar, estos pilotos esgrimieron prepararse con mucho más esmero para triunfar en la próxima clasificación:

–Vamos a entrenar duramente para clasificar porque queremos ser los mejores. No vamos a dejar espacio para las equivocaciones. Haremos todo lo necesario para ganar. Entrenaremos todos los días de sol a sol, con mucho compromiso.

Este periodista contó en su programa siguiente que estos pilotos fueron al autódromo muy temprano al otro día y que se escuchaba desde lejos un rugir de motores. Cuando llegaron... ¡Ayrton Senna ya estaba entrenando!”.

Palabras más o palabras menos, los valores se ven reflejados en cada acción, en el espíritu y en la determinación que ponemos al momento de pasar de las palabras a los hechos. Por eso, si un líder dedica mucho tiempo a afirmar sus buenas intenciones pero no las pasa a la acción para hacerlas realidad, estará en problemas. Y no nos olvidemos que el resto de sus empleados reflejará, invariablemente, la actitud de su líder.

Una vez, en un programa de ESPN Deportes, el periodista Alejandro Fantino le preguntó a Gabriel Batistutta (uno de los mayores goleadores que tuvo el fútbol argentino) qué lo llevó a diferenciarse de los demás, y este deportista agregó con total simpleza: “Mis padres me enseñaron las cosas sin decirme nada, yo aprendí lo que vi, no lo que me dijeron. Yo vi el trabajo duro de mis padres, yo vi la disciplina que ellos tenían para hacer las cosas bien, yo vi la pasión que ponían todos los días”.

Ken Blanchard en su libro *Administración por Valores* habla de cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y los valores compartidos. *“Una organización que*



*realmente es administrada por sus valores no tiene más que un jefe: los valores de la compañía”. Este autor habla de “alinearse los valores con las prácticas diarias, con las prácticas individuales, grupales y organizacionales. Las organizaciones no hacen funcionar la administración por valores, la hacen funcionar las personas”.* Claro está entonces que el éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días.

Volviendo a Ayrton Senna, su ataúd fue llevado por las calles de San Pablo, seguido por más de dos millones de personas. Fue enterrado con honores de jefe de Estado. A su funeral acudieron pilotos de la talla de Stewart, Prost, Fittipaldi y Dennis. Senna dejó un legado de compañerismo y admiración entre sus colegas pilotos. En el Gran Premio de Italia del año 2000, cuando en la rueda de prensa le expresaron a Michael Schumacher que había conseguido igualar el número de victorias del fallecido Ayrton Senna, éste no pudo aguantar y se echó a llorar. Cuando le tocó otra vez su turno para hablar, tampoco pudo aguantar y se echó a llorar nuevamente.

El carácter de un líder marca el tono moral del liderazgo. Las pautas que establece y el legado que deja se convierten en patrones por los que se rigen otras personas y equipos de trabajo. En todo momento, el líder da muestras con sus propios actos de la conducta que prefiere. ¡¡Muito obrigado Ayrton Senna!!

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Cómo está el balance entre lo que usted dice y lo que usted hace?
- b) ¿En su equipo lo copian por lo que usted hace o... dicen hacer lo que usted dice que hace?
- c) ¿Sus actos, son mirados como ejemplo por el resto de su equipo de trabajo? ¿Sus colaboradores “lo lloran” a usted cuando no está?





## **5. OJO, ¡DESPUÉS HACETE CARGO!**

En las visitas que hacemos como consultores a las diferentes organizaciones nos encontramos con todo tipo de profesionales. Pero los más complicados son aquellos que ya te “muestran las jinetas” de entrada: se posicionan distantes y soberbios, sus intenciones no están muy claras, te hacen sentir su poder por el poder mismo y te dan a entender que “todo vale” al momento de alcanzar los resultados. Y así trabajan el resto de sus horas. Los hay, créanme que los hay. He padecido en carne propia a alguno de estos “trituradores de neuronas y corazones” en una experiencia laboral de tiempo atrás. Para estos tipos, nada sirve ni nadie sirve.

Pero recuerdo ahora una situación más cercana en el tiempo, en una entrevista que llevé a cabo por una necesidad puntual. El CEO de una organización internacional con filial en Argentina tenía intenciones de realizar un team building y la idea era juntarse todo un día con sus reportes directos para tratar planes de acción del equipo.

–Mirá Gabriel, hagamos este team building para el mes de julio. Entre nos... que sea “para la tribuna”, total ya tengo la decisión tomada de echarlos a todos a fin de año, no me sirven para nada.

No me sentí muy cómodo con sus apreciaciones y le pregunté qué había pasado para llegar a tomar esa decisión, más aún conociendo que ese CEO tenía apenas dos meses de gestión en dicha organización. Conversamos algo más, pero nunca me quedó claro si esa apreciación

estaba relacionada con la incapacidad de esos gerentes o se trataba de la “clásica decisión” de “armar un nuevo gabinete” con gente de su confianza. Luego de un tiempo me enteré que ese team building no se había llevado a cabo, que algunos gerentes habían dejado la compañía y otros se quedaron a pesar de todo.

Hagamos de cuenta que la decisión estaba basada en un mal desempeño de este equipo y que esos dos meses le bastaron para darse cuenta. En este caso tomaba la decisión correcta: según algunos autores, dejar que permanezcan los incapaces en la empresa es injusto para los capaces, que inevitablemente se ven obligados a compensar las fallas de aquéllos. Tampoco es bueno esperar demasiado para actuar, ya que esto es igualmente injusto para los que de todas maneras tienen que “bajarse del tren”. Se les está robando una parte de su vida, tiempo que podrían dedicar a buscar una posición más acorde a sus capacidades y motivaciones.

Pero mi olfato por un lado y rumores internos por el otro, me decían que esto pasaba por otra cuestión... había en juego una posición regional que estaba vacante y era “muy apetecible” y acorde, tanto para este CEO como para algunos de sus reportes.

Alguna vez leí que cuando Colman Mockler fue nombrado director ejecutivo de Gillette, no se dedicó desesperadamente a echar gente por la ventana del tren en movimiento sino que durante una primera etapa dedicó hasta el 50% de su tiempo a barajar el equipo ejecutivo, cambiando de puesto a muchos de los 50 funcionarios más altos. Decía: *“Todo minuto que se dedique a poner la persona apropiada en el puesto apropiado vale semanas de tiempo más tarde”*. Recordemos que Mockler trabajó para esta empresa entre los años 1985 y 2000, convirtiéndola en una “compañía sobresaliente” ya que mantuvo su crecimiento por un período de 15 años y sus acciones superaron 7,39 veces su valor de mercado.

Nadie pone en juego la decisión de “bajar a los incapaces del tren”. El tema es cómo hacerlo y qué mensaje se baja al resto de la organización. Jim Collins dijo alguna vez lo siguiente: *“Es posible que se necesite algún tiempo para asegurarse de si una persona simplemente está*

*en un puesto que no le conviene o debe bajarse del tren, total ya se sabe que cuando los líderes de empresas sobresalientes se convencen de que hay que hacer un cambio de personas, proceden a hacerlo”.*

Un día, un consultor y amigo me leyó esta historia: “Un pavo estaba conversando con un toro: me gustaría subirme a aquel árbol, suspiró el pavo, pero no tengo energía. Pues bien, replicó el toro, ¿por qué no te comes un poco de mi excremento? Tiene muchos nutrientes. El pavo comió un trozo y se dio cuenta de que le dio la suficiente fuerza como para llegar a la rama más baja del árbol. El siguiente día, luego de comer un poco más, logró llegar a la segunda rama. Finalmente, después de la cuarta noche, él se encontraba en la cima del árbol. Sin embargo el pavo pronto fue visto por un cazador que le disparó y cayó del árbol. La moraleja de la historia: El excremento puede llevarte a la cima, pero no te mantendrá allí”.

Ojo, hay formas de pelear una posición regional, pero si sucede lo de la moraleja, ¡después hacete cargo!

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Su organización ha vivido “cambios de gabinete”? ¿Fueron decisiones basadas en criterios profesionales?
- b) ¿Cómo se trabaja el mal desempeño gerencial? ¿Qué criterios se utilizan al momento de tomar una decisión al respecto?
- c) ¿A usted le pasó alguna vez lo del pavo? ¿De ser así, se hizo cargo de las consecuencias?





## **6. EL LIBERTADOR SAN MARTÍN Y SU TRABAJO EN EQUIPO**

En los últimos cinco años he tenido la posibilidad de coordinar decenas y decenas de actividades de “teawork” y “team building”. Para quienes no lo recuerdan, las primeras están íntimamente ligadas a desarrollar habilidades para trabajar en equipo y las segundas a cómo planificamos la construcción de equipos que perduren en el mediano y largo plazo a través de un alto desempeño o para la puesta en marcha de un nuevo proyecto o área. En una aprendemos a “trabajar en equipo”, en la otra, aprendemos a “hacer” o “formar el equipo”.

En este tipo de talleres siempre hay creatividad y sencillez en los primeros comentarios de la gente: “en esta empresa hay mucha gente suelta, no somos un equipo”; “amontonar a la gente no es trabajar en equipo”; “cuando se forma el equipo, ¡pum! viene alguien y se ocupa de sembrar discordia”... y así sigue la lista.

Pero uno de los comentarios más salientes es ¿qué hacemos con la “manzana podrida” del equipo? ¿Qué hacemos con aquel colaborador que no se compromete, no hace su trabajo con calidad, no da un servicio de valor agregado a sus clientes internos, siempre tiene excusas, no es proactivo y “tira del carro para atrás todo el tiempo”? Qué pregunta.

Quisiera repasar con el lector Las 17 Leyes Incuestionables del Trabajo en Equipo de John Maxwell. Pero más aún hacer foco en dos de

ellas; en primer lugar, la Número 8: “La Ley de la Manzana Podrida”. ¿Qué quiere decir esto? Que las malas actitudes de ciertos colaboradores arruinan al equipo. Miremos por favor qué sinopsis nos acerca Maxwell:

- *Gran Talento + Pésimas Actitudes = Equipo Malo*
- *Gran Talento + Malas Actitudes = Equipo Regular*
- *Gran Talento + Actitudes Regulares = Buen Equipo*
- *Gran Talento + Buenas Actitudes = Gran Equipo*

Si deseamos resultados extraordinarios necesitamos buena gente con gran talento y actitudes formidables. El potencial de un equipo asciende cuando suben las actitudes. Y al contrario, el potencial de equipo baja cuando las actitudes caen. Hay que comprender cabalmente que sólo hay una cosa más contagiosa que una buena actitud: una mala actitud.

Asimismo, los líderes deben tener en cuenta otra de las leyes; la Número 3: “La Ley del Nicho”, que establece que “cada jugador tiene un lugar donde dar lo mejor de sí”. Repasemos:

- *La persona equivocada en el lugar equivocado = Regresión*
- *La persona equivocada en el lugar correcto = Frustración*
- *La persona correcta en el lugar equivocado = Confusión*
- *La persona correcta en el lugar correcto = Progreso*
- *Las personas correctas en lugares correctos = Multiplicación*

Por eso, Jim Collins, en su obra *Empresas que Sobresalen* llega, a partir de una investigación de cinco años, a uno de los aportes más importantes: “Primero quién... después qué. Esperábamos que los líderes sobresalientes empezaran a fijar una nueva visión y estrategia. Encontramos, por lo contrario, que primero reunieron individuos capaces, sacaron a los incapaces y pusieron en los puestos apropiados a los capaces. Sólo entonces pensaron adónde debían dirigirse. El viejo



*dicho de que ‘la gente es su activo más importante’ resulta equivocado. No todos son activos importantes; lo son únicamente los capaces”.*

En una de mis vacaciones pasadas tuve la oportunidad de leer una investigación histórica acerca del general José de San Martín, “nuestro padre de la patria” y por qué no, unos de los libertadores de América del Sur: La Logia de Cádiz de Jorge Fernández Díaz. En el final de uno de sus capítulos el autor esboza: *“A dos horas del combate de San Lorenzo (uno de los combates más simbólicos de la historia argentina del siglo diecinueve), todos aquellos granaderos permanecían junto a sus caballos en el patio del convento de San Carlos. Hombres y bestias convivían, sin murmullos ni relinchos, en la oscuridad. Ya formaban una misma cosa. Una máquina de ganar combates”.* Pensar que por las manos del general San Martín no pasaron ni los libros de Maxwell ni las investigaciones de Collins.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Qué hace usted con las “manzanas podridas” de su equipo?
- b) ¿Su organización es una suma de gran talento con buenas actitudes?
- c) ¿En su equipo, las personas correctas están en los lugares correctos?  
¿Se puso a pensar seriamente en este gran detalle?





## 7. TRAGEDIA GRIEGA

El vuelo de una línea aérea regional estaba por partir desde Buenos Aires con destino a la ciudad de Asunción, vecino país del Paraguay. Me esperaba en esa ciudad un encuentro con todo un equipo comercial que iniciaba un proceso de cambio estructural y de modelo de negocio. A decir verdad, yo estaba muy cansado y ni siquiera atiné a sacar algún libro para leer en la espera y en el vuelo. Quería llegar a destino y descansar, ya que me esperaba una larga y ardua jornada al día siguiente.

Pero el aeropuerto de Ezeiza es siempre un lugar de encuentros casuales con gente de empresas u otros consultores y colegas amigos. Al frente mío y a pasos de pagar el impuesto aeroportuario, una cara que me resultaba conocida me saluda y me dice:

–Hola Gabriel, ¡veo que seguís viajando por trabajo!

–Sí es así, ¿cómo va eso tanto tiempo?

–Muy bien, viajo a una de las filiales de la compañía, estoy con un “temita” en la región y lo quiero solucionar personalmente.

–¿Es grave?

–Mirá, tengo un “gerente superpoderoso” que depende de mí y está haciéndole mucho ruido al equipo.

–¡No es fácil!

—La verdad, ¡estoy muy preocupado! Mi vuelo se demoró, ¿tomamos un café?

Con este profesional habíamos trabajado juntos para un proyecto educativo tiempo atrás, situación que le permitió contarme en confianza algunos detalles más.

Recuerdo que ese día mi vuelo también se había demorado, no abrí los libros y finalmente terminé ¡hablando de trabajo! El panorama era desolador, y este colega según sus palabras, tenía que enfrentarse a un colaborador que poseía como perfil un “push management” desmedido, una relación difícil con algunos de los integrantes del equipo, un control excesivo de las decisiones operativas, un clima de trabajo sumido en la desconfianza y todo esto en el medio del lanzamiento de la nueva visión regional.

Además me comentó que los miembros de ese equipo estaban muy desmotivados y algunos excelentes talentos a punto de renunciar.

Qué pena sentí cuando me di cuenta de que no contaba en mi portafolio ni en mi computadora personal con una información que suelo mostrar en estos casos:

- *Cuando los colaboradores no sienten agrado hacia el líder o la visión, buscan otro líder.*
- *Cuando a los colaboradores no les gusta el líder pero les gusta la visión, también buscan otro líder.*
- *Cuando a los colaboradores les gusta el líder pero no la visión, buscan cambiar la visión.*
- *Cuando a los colaboradores les gusta el líder y la visión, seguirán a ambos, brindarán apoyo y se comprometerán en los cambios.*

Este colega estaba en problemas, pues su situación se encuadraba en alguna de las dos primeras opciones detalladas.

Qué difícil es entender aquello que nos dice acerca de cómo repercute la tarea del liderazgo en el adentro y en el afuera de toda organización, y cómo ello termina degradando nuestra relación con los clientes.

Recuerdo las palabras del profesor Germán Retana del INCAE cuando establece que “con nuestra altura le marcamos la altura a nuestro equipo” y esto se termina reflejando en el entorno de la organización.

Los griegos ya sabían que el máximo pecado que puede cometer el hombre es el que ellos llamaban hybris y que nosotros podríamos traducir por “creerse un superhombre”. Es así como en la tragedia griega los dioses castigaban impiadosamente a los reyes que “se la creían”. Un pesado trabajo nos queda por delante.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿En cuáles de las cuatro opciones detalladas en la presente historia se encuadra usted?
- b) ¿Su organización cuenta con managers superpoderosos? ¿Qué piensa la alta dirección al respecto?
- c) ¿En su empresa, “los de arriba marcan el nivel de los de abajo”?





## 8. PURA VIDA

Habíamos sido citados a las cinco y media de la madrugada al patio principal de la Escuela de Negocios. Alrededor de cien directivos y gerentes de diferentes países, formábamos parte del alumnado de la 18ª Edición de uno de los Programas de Liderazgo más importantes de Latinoamérica. Desde Alajuelas, ciudad que queda a unos de 20 kilómetros de San José de Costa Rica, nos dirigíamos a la ciudad de Iniques, a unas dos horas y media de viaje. Nos esperaba el Río Pacuare, considerado uno de los cinco mejores ríos para hacer rafting en el mundo: posee rápidos de grado tres y cuatro –sobre una escala de seis–, es decir, rápidos con olas moderadas e irregulares que pueden hundir una canoa abierta, y rápidos intensos y poderosos que requieren control preciso de la embarcación en aguas turbulentas.

A Iniques llegamos y sobre la caja de atrás de un camión nos transportaron a las orillas del río. El día estaba un poco lluvioso y muy húmedo, y nuestras caras, con signos de una incipiente preocupación.

Al momento, los guías comenzaron con sus charlas de concientización sobre seguridad y rescate, explicándonos los pormenores de la travesía que se extendería entre las diez de la mañana y las cinco de la tarde de ese mismo día.

–Ustedes van a estar remando a lo largo de 25 kilómetros y durante casi toda una jornada. Haremos un par de paradas de pocos minutos para descansar primero y luego almorzar ligero. Les quiero adelantar

que dependiendo de las características del río, se podrán presentar olas grandes y hoyos inevitables que demandarán por cada balsa, maniobras rápidas y bajo presión. El riesgo de lesiones va desde moderada a alta y en algunos lugares las condiciones del agua hacen el auto-rescate muy difícil. No se olviden que en el río hay muchas rocas. La asistencia y la atención de cada equipo serán siempre necesarias y requerirán un alto grado de concentración, solidaridad y fuerza.

A esta altura se vivía no sólo preocupación, sino expectativa por el desafío y una gran carga de adrenalina recorría nuestros cuerpos.

Nuestra balsa, una de las tantas balsas ya en el río, llevaba seis tripulantes más el guía. Las otras balsas tenían un promedio de ocho a diez tripulantes, por lo que el desafío, a nosotros, se nos acrecentaba; no era la misma cantidad de remos ni de fuerza compartida para cumplir el objetivo.

Entrados en el río, comenzó la travesía: al principio, rápidos y olas de grado uno y dos. Curvas cercanas a la pared de la montaña y comenzábamos a mojarnos de pies a cabeza; ya no había forma de volver. Era mi primera experiencia de rafting, pero era mi primera aventura de este tipo con gente que sólo hacía unos pocos días conocía. El equipo estaba compuesto por dos colegas de Perú, una colega de Costa Rica, otras dos colegas de Colombia y Ecuador y yo. El guía, es decir la séptima persona en la balsa, nos dio las primeras instrucciones y cada uno remaba como podía “en el adentro” de las olas.

Empezaron las fricciones y los conflictos abiertos entre los miembros del equipo, la comunicación no era muy buena ya que todos hacíamos cosas diferentes, nos mirábamos de reojo, el pánico avanzaba con el correr del tiempo y los resultados, sencillamente ligados... a la suerte del río.

—Ey Gabriel, ¡tú no estás remando igual que nosotros!

—¡Pero por qué no se fijan ustedes lo que están haciendo!

—Se pueden callar, no es momento para discutir.

—Es que así no vamos a llegar a ninguna parte.



—No dejen de remar ni de perder el foco en lo que está pasando en el río. No pierdan de vista el hecho de que es necesario hacer un balance de fuerzas ¡casi perfecto!, esgrimía con total convencimiento el guía, a cada momento.

Varias fueron las conversaciones de este tipo. Hasta que llegaron los rápidos de grado tres a cuatro y la adrenalina subió a su máximo nivel. Pero aquí algo pasó, en los momentos de mayor reto todo se encauzó a medida que el desafío era más grande. Remamos en equipo durante más de 4 horas, mojados, cansados, extenuados, pero sin perder de vista el objetivo. En algunos remansos del río y descansos dentro de la balsa, nos dimos el lujo de festejar el haber pasado los rápidos más violentos, de hacer autocríticas, de darnos un feedback honesto y de proponer mejoras. También, tuvimos la oportunidad de tomar el lugar del guía para sentir esa experiencia de “pilotear el equipo”.

Exactamente a la hora planificada, desembarcamos y nos esperaban toallas secas, un buen baño y comida caribeña por doquier. Finalmente nos fuimos a una sesión de trabajo grupal donde hicimos el “rescate” de todo lo sucedido.

Me dolía todo el cuerpo esa noche y cuando me di cuenta de lo que había pasado no hice más que recordar la obra de Patrick Lencioni, *Las Cinco Disfunciones de un Equipo*. Fue tal el desafío y la necesidad “real” de trabajar en equipo que no hubo lugar, salvo en los primeros minutos de la travesía, para que estas disfunciones o “plagas” como él también las llama, aparezcan. Este autor habla de cinco grandes problemáticas: la ausencia de confianza, la armonía artificial, la falta de compromiso, la evitación de responsabilidades y la falta de atención a los resultados.

Las situaciones como las que he vivido en esta experiencia “suceden con ‘confianza’, pilar sobre el cual cualquier equipo efectivo debe operar. Puede sonar simple, pero en realidad sin confianza sencillamente ningún equipo funciona. Está demostrado que nada motiva más a un equipo que un norte común definido en conjunto y es aquí donde las personas suelen dar lo mejor de sí”. Lencioni nos dice que *“los equipos efectivos están acostumbrados a desafiarse entre sí y a elevar juntos sus estándares*

*de desempeño, no habiendo lugar para esos personajes que pasan por encima de los demás con tal de mostrar sus propios resultados a costa de los del equipo en general”.*

Qué buena experiencia, fuimos un “bloque” de trabajo. El mismo Lencioni sentencia: “Si consigues que toda la gente de la organización reme en la misma dirección, serás capaz de dominar cualquier sector empresarial, cualquier mercado, contra cualquier competencia, en todo momento”.

Cuando uno llega a Costa Rica, y en cualquier lugar del país donde se encuentre, luego del saludo de bienvenida o de despedida, la gente te agrega: “Pura vida”. Eso es el trabajo en equipo, es pura vida organizacional.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Cuántas y cuáles de las disfunciones están atormentando a su equipo?
- b) ¿Usted trabaja en un ambiente de “armonía artificial” o de armonía real?
- c) ¿En los grandes retos que afronta su equipo, todos reman duro y pa-rejo detrás de los objetivos o hay “estrellas” sueltas que sólo piensan en ellos mismos?



## **9. ¿HAY O NO HAY CONFIANZA?**

Las organizaciones están pagando un precio muy alto por la falta de confianza. Falta de confianza entre sus directivos, falta de confianza entre directivos y colaboradores, falta de confianza entre colaboradores y clientes, falta de confianza entre la organización y sus proveedores. Y así sigue la lista. Durante el año 2008 he llevado a cabo junto a mi equipo de consultores, un estudio sobre confianza y liderazgo, tomando como premisas las que S.M. R Covey esboza en su obra *El Factor Confianza*. Este estudio tuvo como alcance a 35 empresas nacionales e internacionales (industriales y de servicios) y una participación de 700 encuestados de diferentes niveles organizacionales: administrativos, técnicos, analistas, mandos medios y gerentes intermedios. Tuve la suerte de llevar y compartir los resultados a lo largo de todo mi país y realizar también unos cuantos talleres de devolución en mi misma oficina para empresas clientes y no clientes. Pero si tuviese que escoger algunos de los resultados más discutidos por todos, me quedo con tres de ellos:

*1. Los líderes de las organizaciones son absolutamente honestos en las relaciones con otros colaboradores y cumplen con lo que dicen. Sólo el 25% estuvo de acuerdo/totalmente de acuerdo con la honestidad en las relaciones y con el cumplimiento con lo que dijeron que harían,*

esto indica que la honestidad de los líderes fue vista con un bajo nivel de satisfacción.

2. *Los líderes de las organizaciones se preocupan sinceramente por otras personas y se interesan mucho por el bienestar de los demás.* En esta afirmación, el 65% de los encuestados no alcanzó el nivel de satisfacción, ya que un 50% estuvo parcialmente de acuerdo y el 15% en desacuerdo.

3. *Los líderes de las organizaciones son plenamente conscientes de las motivaciones de sus equipos de trabajo.* En promedio, el 53% respondió que los líderes no son conscientes de las motivaciones de sus empleados.

¿Podemos decir que la integridad, las buenas intenciones y la capacidad de liderazgo no están generando la confianza necesaria para gestionar una organización en un clima saludable? El sentido común nos dice que cuanto más a gusto se sienten nuestros empleados, más esfuerzos harán para complacer a sus clientes internos y externos; esto en consecuencia, redundará en el rendimiento organizacional. Ya hemos repasado en mi libro anterior que existe una fórmula para cuantificar esa relación, según la cual un aumento del 1% en el clima emocional de los servicios va acompañado de un aumento del 2% en la rentabilidad. El análisis de algunos expertos lleva a la conclusión que el clima emocional —es decir el modo en que las personas se sienten trabajando en una organización— da cuenta de entre el 20% y el 30% del rendimiento global. Toda organización tiene su ambiente especial y ese ambiente especial lo generan sus líderes. Se ha dicho en varios foros de estudios que el ADN de una organización está marcado por la confianza imperante que vive en su día a día. Cuanto más confianza impera, más positivo será el clima de trabajo y según Daniel Goleman, “*cuanto más positivo es el estado de ánimo de la gente, mejor será el ADN de la organización, mejor será su funcionamiento y rendimiento económico. En las empresas en las cuales impera la desconfianza, los problemas emocionales alimentados con aspectos negativos socavan todo tipo de motivación y el rendimiento se ve notablemente disminuido*”. ¿Cuesta tanto comprender esto?

La pregunta es ¿por dónde se empieza? No es respuesta para andar analizando; se empieza por el liderazgo, por arriba de la estructura, ya que una organización adquiere la personalidad o el ADN de sus líderes. No ha de extrañar que una variable “blanda” como la de gestionar adecuadamente los “recursos emocionales” de la gente acabe produciendo resultados “duros” como lo es el aumento de la rentabilidad.

Hay muchas deudas pendientes. Por todo esto, debemos de una vez por todas ayudar a nuestros CEO's y líderes a que comprendan plenamente el valor de un clima emocional saludable y sobre todo basado en la confianza mutua. Debemos animarnos a medir cómo impacta este clima saludable en la rentabilidad de las organizaciones. Debemos animarnos a “hacer nuestras cuentas” para conocer cuánto ganamos (dividendos) y cuánto perdemos (impuestos) según el nivel de confianza imperante. Debemos sumar al resto de la organización y en 360°, a esta difícil tarea de hacer del ambiente de trabajo un lugar de alta satisfacción. Debemos comprometernos a bajar el índice de toxicidad de las organizaciones.

El Liderazgo sin confianza mutua es una contradicción. Una organización sin confianza y credibilidad, dice Kotter, sería el equivalente a un camión de dieciocho ruedas impulsado por un motor de máquina de cortar pasto.

Entonces... ¿hay ó no hay confianza en las organizaciones? “Pensar que algunos causan alegría dondequiera que van. Otros la causan cuando se van” (Oscar Wilde). Con responderse esta pregunta, tendrá la respuesta de cómo está su organización.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Cuál es el ADN de su Organización en base a las relaciones de confianza existentes?
- b) ¿Usted se animaría como líder a descubrir su propio ADN?
- c) ¿Cuánto gana o cuánto está dejando de ganar su organización por motivos de confianza ó credibilidad interna?





## 10. UN PAÍS DIVIDIDO POR “EL DIEGO”

El día que se anunciaba la designación del ex futbolista Diego Maradona como DT del seleccionado argentino de fútbol, me encontraba facilitando unas actividades de Liderazgo en el país vecino de Bolivia. Recuerdo que estaba con un grupo de gerentes reflexionando acerca de cuáles eran las prácticas de todo líder ejemplar, cuando comencé a notar que algunos comentarios venían con “formato de broma”.

–Gabriel, ¡qué buen momento has elegido para hablar sobre la ejemplaridad en el liderazgo! No sé si tú sabías, pero hoy a la mañana se esparció la noticia de que Maradona dirigiría los destinos del fútbol argentino para el Mundial de Sudáfrica.

–La verdad... no suelo prender la TV por la mañana. Desayuné rápidamente y me vine a preparar algunos materiales para esta capacitación, les contesté a todos sabiendo por dónde “venían las balas”.

Semanas atrás algo se venía rumoreando, pero pensé siempre que sólo se trataría de una de esas noticias que se “tiran al aire”. Por supuesto que dicha novedad me vino como “anillo al dedo” para poner a prueba muchos de los conceptos que veníamos trabajando a lo largo del programa.

Cuando regreso por la noche y paso por la habitación del hotel, no podía salir del asombro, ya que no sólo los programas deportivos cubrían la noticia en todo el país, sino que las encuestas realizadas por

periodistas arrojaban como resultado que Argentina estaba dividida en dos grandes opiniones.

“El Diego”, como le dicen la mayoría de sus fanáticos seguidores, fue capitán y jugador de la Selección Nacional en tres campeonatos mundiales: con él salimos campeones en México ‘86, subcampeones en Italia ‘90 y “le cortaron las piernas” en el Mundial USA ‘94 cuando debió retirarse del torneo luego de un control anti-doping.

—Maradona no puede ser el DT de un seleccionado nacional, porque si bien tiene una idoneidad largamente probada, la tiene como futbolista, no como DT, decían unos.

—Su historia personal y desequilibrio emocional lo condenan, decían otros.

—¡Ey! no se apuren, este tipo los va a sacar campeones a los argentinos, es un gran motivador y conoce cada rincón de la cancha, confrontaban los oponentes.

Regresé a la Argentina y no tardé en solicitarle a mi equipo de trabajo, una dinámica grupal que tenga como centro si la designación de Maradona era o no una decisión acertada. Me parecía una dinámica bien “filosa” para comenzar cualquier jornada hablando de Liderazgo. Fue probada en una franja muy diversa de líderes y negocios, niveles educativos y experiencias laborales. Pero el resultado siempre fue el mismo: los participantes de cada uno de los cursos, al igual que en las encuestas y en las noticias, se dividían en dos grandes grupos o tendencias. Los que aprobaban a “El Diego” como DT y los que detestaban la decisión tomada por la Asociación de Fútbol Argentina.

Más allá de las diferencias que puedan surgir de la historia profesional y personal de este crack del balompié, quiero centrarme en el otro gran problema al que nos solemos enfrentar en las organizaciones: “Cuando llegue a ser gerente o director de la organización, aprenderé a dirigir”, se escucha decir por ahí. El gran error de vivir soñando que cuando uno llegue a ocupar posiciones de responsabilidad recién allí debe comenzar su entrenamiento.

John Maxwell en su Líder de 360° nos expresa con total autoridad que *“el buen liderazgo se aprende en la trinchera y ser buen líder es un*



*proceso de aprendizaje de toda la vida. Si usted no prueba sus habilidades de liderazgo y su proceso de toma de decisiones cuando no hay mucha responsabilidad y los riesgos son pequeños, es muy probable que se meta en problemas en niveles más altos cuando el costo de sus errores será mayor”.*

Muchas organizaciones tienen excelentes “jugadores”. Pero ¿serán éstos excelentes “directores técnicos” en el futuro? Nadie en su sano juicio podría negar las virtudes y aptitudes futbolísticas de quien ha sido considerado el mejor jugador del mundo, pero nadie tuvo la valentía de decirle a Maradona que cuando la oportunidad llega, a veces es muy tarde para prepararse. Cuando uno es nombrado DT debe ocuparse de una diversidad de otras tareas, para nada sencillas, debe coordinar grupos humanos con personalidades y caracteres individuales muy diferentes: uno, el integrado por los futbolistas; otro, el de sus ayudantes (preparadores físicos, médicos, masajistas, utileros, etcétera). Respecto de los jugadores, tiene que ocuparse y preocuparse por sus contingencias deportivas, físicas, anímicas, laborales y personales, o sea que, al margen de lo estrictamente técnico, debe ser una suerte de consejero que integre con cada uno de ellos un bloque indestructible y obtenga su plena e inmovible adhesión. Al mismo tiempo, debe asumir y ejercer la autoridad, en el mejor sentido de la palabra, de todo el equipo.

Volvimos de Sudáfrica con una goleada de Alemania en el bolsillo y un cachetazo de realidad. ¿Qué hizo bien y qué hizo mal “El Diego”? Muchos ubicaron sus fortalezas en haber demostrado un mayor equilibrio emocional que el que tuvo en los difíciles trances de su polémica historia personal. Otros hablaron de la gran empatía puesta de manifiesto en su relación con los jugadores: participación desde un plano “horizontal”, sus conversaciones individuales y grupales en los entrenamientos, su sencillez, su humor y su compañerismo; y el hasta el “haber bajado quince kilos de peso para poder correr con los muchachos”.

Muchos otros ubicaron sus puntos débiles en no haberse “subido al balcón” de las circunstancias (no tomó el “rol de DT”, siguió siendo “El Diego”), el haber insistido con su visión de “jugadorista” y no de líder, el no aceptar los errores ni haber escuchado otras voces expertas, su in-

cesante obstinación y ego al servicio de la ironía, la falta de humildad y la dificultad en reconocer sus falencias como conductor de un equipo.

Increíblemente y hace mucho tiempo atrás, un comentario similar aparecía en los diarios europeos: *“Cierta vez le preguntaron al futbolista Futre qué era lo que más le impresionaba de Baressi (10 años como capitán en el Milan de Italia) y la respuesta fue: ‘Este jugador lleva el respeto hasta sus últimas consecuencias... Baressi no te dice nada, sólo te mira’. Otras figuras míticas del fútbol, como Maradona, tenían un efecto aglutinador sólo por su presencia en el terreno de juego, es decir como líder técnico, pero fuera no tenía ni ganas, ni capacidad para convencer con su voluntad. En el Santos de Pelé el líder era un tal Zito. Cuando Pelé jugaba el mundo entero se callaba, pero cuando los reflectores se apagaban y Zito tomaba la palabra, hasta Pelé se callaba”*.

“El Diego” esbozó en la conferencia de prensa posterior al partido que nos hizo volver de Sudáfrica: “No se cumplió el sueño, pero se encontró un camino, el que venga a reemplazarme tendrá que seguir este camino”. Cuidado, recorrer un nuevo camino obliga a que se revise toda la gestión pasada, para que nazca un proyecto afirmado en los antecedentes, la capacidad y los méritos profesionales de quien conduzca a la celeste y blanca. Nuestra Selección se merece una “refundación” y de liderazgo se trata.

Por eso, si quiere ser un líder formado y “de valor” en la organización para la cual trabaje en el futuro, aprenda a dirigir antes de que usted tenga “un lugar de liderazgo”.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) En su fuero íntimo, ¿usted pensó seriamente en prepararse para el liderazgo? ¿Dónde está “su trinchera”?
- b) ¿Cuántos talentos o “excelentes jugadores” tiene en su organización y nadie los está ayudando a que se preparen para ser los líderes del mañana?
- c) ¿Le gustaría que alguien tenga que “refundar” un proyecto que usted ha dañado por un mal ejercicio del liderazgo? ¿Queda claro que la incompetencia legitima las posteriores bofetadas?



## 11. ¡TODOS A DORMIR!

Si hay algo gratificante en el trabajo de un consultor, es cuando a uno lo reconocen en algún aeropuerto o en el hall de un hotel de alguna ciudad del interior. Automáticamente comienzan a aflorar los recuerdos de aquellos encuentros, de aquellas capacitaciones y no falta la invitación a tomar un café.

Uno de los consultores de mi equipo se encontraba facilitando unos entrenamientos para una planta frigorífica de una de las ciudades más importantes de Santa Fe, pero de regreso a un hotel céntrico fue tomado por sorpresa por el grito de un gerente de sucursal de otra empresa cliente.

—Ey, ¿qué hacés por acá? ¿Te acordás de mí? Yo estuve participando de un programa de habilidades gerenciales en la ciudad de Rosario, junto con otros tantos colaboradores de la región.

—¡Cómo no me voy a acordar! Si estuvimos casi un año trabajando juntos...

—¿Por qué no te venís a tomar un café a la sucursal?

—Dale, tengo un tiempito, ¿cómo anda todo por la empresa?

—Bien, se nos presenta un año duro, la crisis internacional nos está pegando, pero ¡no es como otras veces! Acabamos de venir de una reunión en la cual nos presentaron todos los objetivos del año y como era de esperar se recortó prácticamente todo.

—Ojo que detrás de estas crisis siempre aparecen nuevas oportunidades.

—Sí, pero cuando hicimos aquel programa para desarrollar nuestras habilidades como gerentes y líderes durante casi todo un año, fue un verdadero “despertar” para nosotros. Si bien estoy contento con la empresa, ¿sabés lo que siento ahora?, que tras la reunión que tuvimos el otro día, es como que nos “volvieron a dormir”. ¡Qué país la Argentina!

Una vez recibí de un colega de Tucumán un texto extraído del Libro de los Abrazos de Eduardo Galeano, en él se halla un texto muy elocuente: *“Un hombre del pueblo de Neguá, en la costa de Colombia, pudo subir al cielo. A la vuelta, contó. Dijo que había contemplado, desde allá arriba, la vida humana. Y dijo que somos un mar de fueguitos. —El mundo es eso, reveló. Un montón de gente, un mar de fueguitos. Cada persona brilla con la luz propia entre todas las demás. No hay dos fuegos iguales. Hay gente de fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los colores. Hay gente de fuego sereno, que ni se entera del viento, y gente de fuego loco, que llena el aire de chispas; algunos fuegos bobos, no alumbran ni queman, pero otros arden la vida con tantas ganas que no se puede mirarlos sin parpadear, y quien se acerca se enciende”*.

¿Por qué he decidido transcribir estas frases? Porque a veces no nos damos cuenta que ante “el despertar” a nuevas formas de trabajo, nuevos modos de liderar y tratar a nuestros colaboradores, estamos “enciendiendo fuegos” en todas esas personas a las que estamos invitando a desarrollarse.

Un antiguo proverbio chino reza: “Si quieres un año de prosperidad, cultiva granos; si quieres diez años de prosperidad, cultiva árboles; si quieres cien años de prosperidad, cultiva gente”.

Esto me hace acordar a una frase de Peter Druker en la cual establece que *“debemos comprender que la empresa es un proceso social con resultados económicos y no un proceso económico con consecuencias sociales”*. Cómo encontrar un sano equilibrio entre el educar a nuestros herederos organizacionales y los vaivenes económicos. En las conclusiones de mi libro anterior hago un recordatorio de una opinión que vertiera Jack Welch en un reportaje sobre el riesgo de invertir constantemente en

la formación de líderes. Alguien le preguntó ¿qué ocurriría si formas a todos tus líderes y se marchan de la organización? Respondió: ¿Qué ocurriría si no los formo y se quedan? En el largo plazo está la respuesta.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Ha analizado todas las variables y ha agotado todos los caminos antes de “apagar los fueguitos” que usted mismo ha encendido? ¿Su equipo se encuentra “despierto” o se encuentra “dormido”?
- b) ¿Desarrollar a los líderes es “política de Estado” en su organización?
- c) ¿Qué piensa de la opinión que esbozara Jack Welch?





## **12. ¿INTELIGENCIA AMBIENTAL?**

Cuando uno empieza a tener el hábito de escribir o trabajar sobre diseños educativos para empresas, no puede estar sin “despuntar ese vicio”. Más allá de escribir mi querido Diario de un Consultor, me gusta colaborar con otras publicaciones. No hace mucho, el gerente general de la revista Gerencia Ambiental, una de las publicaciones más importantes sobre cuidado del medio ambiente y seguridad laboral de Latinoamérica, me solicitó una serie de notas para su sección “Management Industrial”. Y hoy, es mi deseo compartir con ustedes la que más me gustó:

¿Falta de educación?... ¿Falta de conciencia? o... ¿Falta de “inteligencia ambiental”?

Años atrás, un colega que había permanecido casi dos meses en Tokio, Japón, por razones de entrenamiento en temas de Calidad, me comentaba que los fines de semana salían con otros profesionales latinoamericanos a conocer “la cultura milenaria” de ese país. En uno de esos fines de semana de fútbol local, se pusieron de acuerdo en asistir a uno de los partidos más importantes de la liga japonesa. La sorpresa fue cuando a minutos de comenzar el juego llegaron al estadio principal de la ciudad y creyeron que el encuentro deportivo se había suspendido.

Nada de papeles, nada de botellas, nada de bolsas tiradas en todas las inmediaciones de la cancha. Adentro... ¡había más de 70.000 espectadores mirando el partido!

Este colega continuó relatando eufóricamente la cara de asombro que habían puesto al ver semejante milagro. ¡Era imposible creer lo que pasaba! ¿Qué tienen estos japoneses para lograr esto?, se preguntaron.

Cómo nos cuesta comprender la importancia de liderar y relacionarnos a través de un balance de emociones positivas y empáticas. Cómo nos cuesta experimentar, practicar y desarrollar las competencias personales asociadas a la “inteligencia emocional”. Y si tanto nos cuesta trabajar con “inteligencia emocional”, imagínense el ponernos a desarrollar seriamente una “inteligencia” orientada al cuidado del medio ambiente.

Los expertos en Liderazgo e Inteligencia Emocional indican que entre el 50% y el 70% del clima emocional de una organización está dado por las acciones de sus líderes. Y que entre el 20% y 30% del rendimiento global de una organización depende del estado emocional de quienes la integran. Estaríamos en problemas mayores si pudiésemos medir cuántas acciones sobre cuidado del medio ambiente se dejan de llevar a cabo por el “no compromiso” de nuestros líderes y trabajadores.

Pero, conceptualicemos un poco: podemos observar que nuestro desempeño en la vida está determinado por ambas inteligencias. Demos otro paso: ¿Qué entendemos por “inteligencia emocional” entonces? Bien, es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás.

Ahora bien... ¿Y la “inteligencia ambiental”? Cuidado espontáneo del medio ambiente. Cooperación incondicional en su desarrollo sustentable. Sentimiento de responsabilidad absoluta por las cuestiones ambientales. Qué bueno sería decir: “Podemos observar que nuestro desempeño en la vida está determinado por tres inteligencias; la racional, la emocional y la ambiental”.

Daniel Goleman establece en su teoría que todo cambio en las emociones empieza por uno mismo, y especifica la necesidad de:



Conciencia de uno mismo: Ser consciente de las propias emociones y reconocer su impacto. Conocer las propias fortalezas y debilidades. Confianza en uno mismo.

Autogestión: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones. Flexibilidad para afrontar cambios y obstáculos. Ver el lado positivo de las cosas. Optimismo y auto-motivación.

Conciencia social: Empatía; comprender el punto de vista y las emociones de los otros. Capacidad para reconocer y satisfacer necesidades de los demás. Capacidad de escuchar y detectar vínculos emocionales.

Gestión de las relaciones: Capacidad de influir. Capacidad para gestionar conflictos, negociar y resolverlos. Cultivar relaciones, vínculos, redes, trabajo en equipo y cooperación.

Si revisáramos con cuidado este modelo conceptual, vamos a observar que primero debemos tomar conciencia de nosotros mismos, luego saber autogestionarnos para tomar decisiones, y seguido a este “conocernos por dentro”, tomar conciencia para y por “el afuera”. Es decir, poseer conciencia social para relacionarnos mejor. ¡No es al revés! Es “uno mismo” que impacta y contagia a los demás, con sus propias acciones.

Pero qué bueno sería agregarle a la sinopsis anterior y como quinta competencia, la “Conciencia ambiental”.

Cuánto trabajo tenemos por delante, más aún sabiendo que la mayoría de las organizaciones afrontan el desafío del cuidado del medio ambiente con un sentido masivo, grupal y hasta despersonalizado. Hay mucha información dando vueltas... ¿pero llega como tiene que llegar? Esta “inteligencia ambiental” (de la que me he tomado la osadía de ensayar) se hace en un “uno a uno”. Se trata de tener un maestro por cada alumno. Mano a mano, palmo a palmo.

¿Estamos en condiciones y dispuestos a desarrollar esta nueva competencia laboral? Sí claro, no queda otra, ya que el cuidado del medio ambiente y nuestro futuro lo merecen. Pero el cambio no es superficial, es cultural, y algunos autores como John Kotter refieren que un cambio cultural profundo en toda organización lleva entre tres y diez años. Y ojo, los líderes siempre deben dar el primer paso en este intenso proceso de cambio.

Tenemos que prepararnos para que en cada puesto de trabajo, “esté parado un maestro” del cuidado del medio ambiente, que al fin y al cabo, somos cada uno de nosotros.

Volviendo a la anécdota de mi colega en Tokio... me parece que de “inteligencia ambiental” ¡los japoneses saben bastante!

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Hay en su organización una verdadera conciencia ambiental o se “trabaja para la tribuna”?
- b) ¿Su organización cuenta con managers comprometidos con el cuidado del medio ambiente?
- c) ¿Usted posee “inteligencia ambiental” y da el ejemplo de ello constantemente?



### 13. Y TODO A MEDIA LUZ...

La tarde caía sobre el complejo deportivo del que fuera tiempo atrás, uno de los sindicatos más representativos del país. Las instalaciones nuevas habían sido prestadas paradójicamente, a los directivos de una mediana empresa de su rubro, en franco crecimiento y expansión.

El Programa de “Liderazgo para la Mejora” lanzado estaba ligado fuertemente a un nuevo modelo de negocio: salir al mundo con la implementación de nuevas normas de calidad y, por sobre todas las cosas, hacer un profundo cambio cultural en la forma de pensar y trabajar en toda la planta fabril. Luego de desarrollarse los talleres sobre la nueva visión, misión y valores de la organización que se anhelaban, comenzamos a trazar con el cuerpo directivo, los “drivers” que acompañarían todo el proceso de cambio previsto.

Sin darnos cuenta, la tarde se hizo noche y en un pequeño rincón de un gran salón quedamos todos atrapados por la conversación y una única luz que había quedado encendida. En ese “y todo a media luz”, éramos dos consultores y los “doce apóstoles” de la empresa hablando a corazón abierto de todas aquellas situaciones a las que deberían enfrentarse en el corto y en el mediano plazo. Sueños, expectativas, anhelos, miedos y preocupaciones.

En este tipo de reuniones siempre digo muy “directamente”, que a simple vista todos parecemos estar motivados y comprometidos con

el cambio, pero que a medida que éste avanza las cosas no son tan así. Alguna vez escuché una frase que me viene justamente a la memoria: “Los gauchos son todos amigos, pero el poncho no aparece”. Es así, estamos todos comprometidos con la transformación organizacional y las mejoras, pero los cambios nunca llegan. ¿Qué pasará?

John Kotter, experto mundial en liderar e investigar sobre el funcionamiento de los procesos de cambio, nos explica en su libro *Al Frente de Cambio*, que *“una transformación organizacional debe, como primer punto de su agenda, imprimir un sentido de urgencia. Los cambios tienen que tener “un tiempo” que genere desafío y movimiento y que saque a las personas continuamente de la zona de comodidad. La complacencia ha echado a perder muchas iniciativas de cambio”*.

Y una segunda fase que este experto presenta como clave es la creación y formación de una “coalición rectora” o equipo del cambio. No es un tema menor. Un equipo del cambio fuerte es un elemento siempre imprescindible, sobre todo, si está integrado por las personas adecuadas, con el nivel de confianza adecuado y con un objetivo compartido.

Kotter habla de cuatro dimensiones por las que todo equipo del cambio debería ser examinado para aprobar el examen de si es o no una “coalición rectora”. La primera prueba es su “posición de poder”: ¿hay en el equipo la cantidad suficiente de protagonistas principales para empujar el cambio y para que los que se hayan quedado afuera no bloqueen el avance? La segunda prueba es la “experiencia”: ¿están adecuadamente representados los diversos puntos de vista para garantizar una toma de decisiones fundamentada e inteligente? La tercera prueba es la “credibilidad”: ¿hay en el equipo la cantidad suficiente de líderes con excelente reputación para garantizar que los demás empleados se tomen en serio las propuestas de transformación? La cuarta y última prueba es el “liderazgo”: ¿hay en el equipo la cantidad de líderes consolidados que garanticen que van a ser capaces de liderar el proceso de cambio? No en vano, esta segunda fase es prioritaria para que un cambio sea exitoso.

Recuerdo que en ese rincón del gran salón, revisando cada una de estas cuatro dimensiones, aquellos directivos tuvieron que mirarse unos

a los otros y analizar adónde podía estar el poncho. Más aún sabiendo que sólo el 20% de los líderes realiza el 80% de los cambios.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) Cuando usted lanza un cambio importante dentro de su organización o sector, ¿le imprime un sentido de urgencia?
- b) ¿La transformación prevista tiene como respaldo a un equipo del cambio?
- c) Este equipo del cambio, ¿cumple con la prueba de las cuatro dimensiones que toda coalición rectora debe tener?





## 14. LA VENTANA DE VIENTO

El almuerzo estaba listo en el comedor de una escuela de negocios. Los comensales presentes en mi mesa pertenecían a diferentes países de Latinoamérica. A mi izquierda un colombiano. A mi derecha un mexicano. Ambos directivos de empresas importantes radicadas en sus respectivos países. Hasta entonces la conversación estaba relacionada con el liderazgo, luego se centró con el colombiano, en el turismo de su país y con el mexicano, sobre deportes extremos. Pero el directivo mexicano ganó el centro de la conversación y me comenzó a relatar con mucha pasión el deleite que sentía practicando el kitesurfing en las playas de su país. Primero, me dio una clase explicativa del alcance que tenía dicho deporte y después todo derivó nuevamente al liderazgo como por arte de magia: *“el kitesurf es un deporte de deslizamiento sobre el agua y con el uso de un cometa el deportista es tirado por cuatro cuerdas sobre una tabla especialmente diseñada. Los que hacemos esto, decimos que es un deporte de viento, por eso se nos obliga a poseer nociones de navegación”*. Yo comía y él hablaba. Su relato seguía entre pequeños bocados, yo lo escuchaba atentamente y el colombiano no tuvo otra salida que hacer lo mismo: *“navegar en kitesurf con viento a favor es la forma más fácil de navegar, ya que es el modo en que se empieza por aprender. Con viento de costado es un nuevo paso en el proceso de aprendizaje pues nos permite ir y volver hacia un mismo punto sólo con pequeños ajustes en el cometa. Ni hablar,*

*con viento en contra* –se emocionaba–. *“Esta es la que más me gusta y es la forma de navegar con mayor grado de dificultad; como verás el gran objetivo en este deporte es ganarle al viento, por eso aprender a navegar con el viento en contra es lo más dificultoso”*. Yo ya iba por el poste y él seguía con su clase magistral de kitesurfing.

¿Por qué dije al principio que comenzamos hablando de un deporte extremo y luego volvimos al liderazgo? Porque lo más rico de esta conversación se dio cuando el colega mexicano nos explicó que la “zona de potencia o poder” en la que vuela la cometa con respecto al deportista se llama “ventana de viento”. Sobre esa ventana imaginaria el deportista debe maniobrar el cometa para desplazarse en distintas direcciones. Y acá vamos, la conversación viró entonces a que todo líder “tiene su propia ventana de viento, su propia zona de potencia o poder”. En este deporte si se interpreta mal esa ventana de viento, el deportista se cae o es arrastrado por las aguas y su maniobra es fallida.

¿Cuántas maniobras salen bien y cuántas maniobras salen mal? Hoy conocemos líderes que utilizan e interpretan muy bien “su ventana de viento” y otros que dejan mucho que desear. En liderazgo, una de las formas para hacer que la ventana de viento de nuestra gestión no fracase, es el manejo de nuestras inteligencias emocional y social. De este modo, encontrar la ventana de viento será generar contextos en los cuales se puedan poner en práctica los tipos de conductas sociales que refuercen el ejercicio del liderazgo, desarrollando un interés genuino por las personas y el talento, fomentando emociones positivas dentro del equipo de trabajo, demostrando empatía y sabiendo adaptarse a los estados de ánimos de sus colaboradores. En el número 76 de la revista *Management Herald* de la Argentina, los resultados de una investigación hablan por sí solos: *“mediante un estudio sobre ejecutivos recién promovidos al más alto nivel se observó que quienes habían sido contratados por su autodisciplina, empuje e intelecto a veces eran despedidos por no tener las destrezas sociales y emocionales básicas. Es decir que las personas estudiadas eran sumamente inteligentes, pero su incapacidad para desenvolverse bien social y emocionalmente en su día a día era, en términos profesionales, autodestructiva”*. Podemos advertir, y siguiendo la analogía con el kitesurfing, que estos líderes enfocaron e interpreta-



ron mal su ventana de viento. Navegaron para otro lado. Asimismo, ha trascendido una publicación titulada ¿Quiénes son los peores CEO's del mundo? Más allá de mencionarse a ejecutivos de la talla de Carly Fiorina de HP y John Sculley de Apple, estos líderes se posicionaron como líderes tóxicos que ganaron dividendos con lo que no se debe hacer y fueron sus empresas las que premiaron y potenciaron esas actitudes injustas y negativas. Cuando los accionistas se dieron cuenta que la “ventana de poder” de estos líderes estaba mal enfocada, los hicieron caer; cayeron tarde y a un precio muy alto para esas organizaciones. Estos directivos de altísimo perfil fueron ineptos emocionales declarados y famosos por su maltrato profesional.

Repasando entonces, la zona de “potencia o poder” es la “ventana de viento”. Sobre esa ventana imaginaria, el líder debe maniobrar dentro de la organización para desplazarse en distintas direcciones. Todo líder “tiene su propia ventana de viento ó su propia zona de potencia o poder”. En el liderazgo, esto no puede ser malinterpretado, ya que el líder puede caer o ser arrastrado y esto no es una buena noticia para nadie. Volviendo a Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo de John Maxwell, en su “Ley del Apoyo”, este autor expresa: *“la gente quiere andar con individuos con quienes se lleva bien, por eso, primero apoyan al líder y luego a la visión. Cuando se comprenda esto, sin duda cambiarán los métodos de dirigir a las personas”*.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Dónde está su zona de potencia o ventana de viento?
- b) ¿La ventana de viento de los líderes de su organización está enfocada a conductas emocionalmente productivas? ¿Qué producen estos líderes emocionalmente positivos que podamos aprender?
- c) ¿Usted encuentra en su organización a líderes que hacen un mal uso de su zona de potencia, intoxicando y enrareciendo el clima laboral?





## **15. ¿ESE TIPO ERA UN MALPARIDO!**

Regresando de un extenso viaje en autobús desde el interior del país y en uno de esos transportes que si bien dicen ser “ejecutivos” no dejan de parar en cuanta ciudad se cruce en el camino, comencé a recordar la cena del día anterior que había mantenido con ejecutivos y participantes de un programa de habilidades gerenciales, todos ellos pertenecientes a una muy importante red regional de concesionarias de automóviles. Los directivos de esta compañía, también presentes en la mesa, escuchaban atentamente las historias contadas por algunos de los comensales. Lo bueno era que quienes relataban estas historias habían trabajado anteriormente en una de las empresas competidoras, “bajo las órdenes” de personajes muy extraños.

Conscientes de su actual y buen clima laboral y del alto nivel de productividad, estos directivos escuchaban las historias como cuestiones muy lejanas a la realidad que estaban transitando. Recuerdo algunas frases:

–Me llegó a llamar una madrugada para cuestionarme por qué no estaba en la oficina en el momento que una feroz tormenta de viento y lluvia acechaba los carteles del salón comercial. ¡Yo estaba durmiendo y el tipo quería que le solucionara el problema desde mi cama!

–Y a mí, decía otro, me gritaba y desde su oficina propinaba insultos, que eran escuchados por todos los clientes presentes.

—Sí, era una máquina de tratar mal a los empleados, sembraba miedo y discordia hacia sus pares, volvía a comentar el primero.

Otras anécdotas vertidas en esa cena serían irreproducibles en el presente libro. Me quedé asombrado y recordé al Sr. Burns de la serie Los Simpsons, un claro prototipo del mal jefe. Ahora bien, ¿lo encontramos sólo en esa serie televisiva?

En muchos casos, la conducta despótica de un jefe no parece afectar la productividad en el corto plazo. Parece ser que hasta en el ambiente más hostil, la gente concienzuda sigue haciendo el trabajo por el que le pagan, a sabiendas de que las cualidades de liderazgo de los jefes despóticos se relacionan directamente con la salud de los empleados. A decir verdad, son muy pocas las personas que enfrentan directamente a un jefe cruel.

Leí que un experimentado profesor de una escuela de negocios tuvo la oportunidad de viajar a la amazonía peruana. Contaba en su texto que un guía experto lo orientaba a colocar sobre sus hombros una pesada anaconda de cinco metros de largo. Estamos hablando de la especie de serpientes más grande del mundo.

—Trátele con cuidado, no la apriete, manténgase sereno, fueron las palabras del guía.

Las anacondas llegan a medir 8 metros, atrapan a sus presas con sus mandíbulas que abren 180 grados, se enroscan alrededor de ellas para asfixiarlas y, finalmente las tragan enteras. Cuenta que ese guía lo invitó a ingresar a una jaula donde había otras seis anacondas; la sensación de estar a solas con ellas apenas alcanzó para el minuto de la fotografía de rigor. ¿Quién desea permanecer en un sector u organización o con un jefe donde hay que calcular bien cada movimiento?, se pregunta inteligentemente este profesor.

Según Daniel Goleman en *El Líder Resonante Crea Más*, “*los líderes siempre han cumplido con una función esencialmente emocional. Esta función esencialmente emocional ‘primal’ sigue siendo la principal tarea en cualquier ámbito organizacional moderno y en cualquiera de sus niveles. Es disipar la bruma de las emociones tóxicas y canalizar las emociones de los equipos en una dirección positiva. Los líderes ‘re-*

*sonantes' son personas imanes que operan como una suerte de 'atraedores' y ejercen una poderosa influencia sobre la gente. Operan como verdaderos imanes emocionales. Por otro lado, los líderes que emiten constantemente registros negativos, parecen repeler y hasta enfermar a los demás".*

En El Liderazgo Consciente de Debashis Chatterjee, este autor establece una clara revisión de conceptos: *"Si una persona llega a ocupar un cargo con una autoridad que excede sus virtudes, todos sufrirán", escribió Huang-ti hace 2.500 años. ¿Cuántos son los que sufren, tanto dentro como fuera de las organizaciones, de abusos del poder, de liderazgos carentes de sabiduría y comprensión profunda, de decisiones basadas en ideas estrechas y sin rumbo, no obstante afectan a miles de personas? Nuestros supuestos más generalizados indican que las personas alcanzan posiciones de autoridad debido a su competencia, a sus capacidades o a su aptitud demostrada para producir resultados. Ésta es una conjetura idealizada ya que la verdad es que muchos alcanzan posiciones de poder porque ésa es su ambición, porque saben cómo impresionar y son maestros del juego político interno que predomina en la mayoría de las organizaciones. Por eso, poder y virtud deben guardar un sano equilibrio y se hace difícil conseguir esa meta. No es un proceso rápido y sencillo, exige un profundo compromiso con el aprendizaje y una práctica disciplinada".*

Según los comensales de aquella cena contada en la primera anécdota, "¡ese tipo era un malparido!". ¿Se podrán borrar de los recuerdos esas "emociones tóxicas"?

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Usted canaliza las emociones de sus colaboradores en sentido positivo? ¿O repele y enferma a la gente, generando constantemente registros negativos?
- b) ¿En su organización, existen abusos de poder? ¿Los ha podido enfrentar?

- c) ¿En su gestión diaria, usted mezcla equilibradamente poder con virtud o es un maestro del juego político interno?



## 16. “PAPI, ¿ESTÁS ENOJADO CONMIGO?”

Siempre que me toca dar algún ejemplo sobre la importancia de cómo tener comunicaciones o relaciones interpersonales maduras y de alto impacto, pongo como anécdota el aprendizaje que me deja una simple pero no menos importante pregunta de mi pequeña hija. En uno de esos momentos en los cuales uno se encuentra absorto por temas laborales o personales y con el rostro “sin registro del mundo exterior” recibo desde el corazón de mi niña un: “Papi, ¿estás enojado conmigo?”.

–No mi amor, ¿por qué?

–Porque no me estás mirando con cara linda...

¡Esta frase va derecho al centro de mis entrañas! Y mi pequeña hija tiene razón.

La periodista Teresa Batallanez escribe: *“Los alumnos llenan las salas de museos de arte. Pero no miran las obras. Están concentrados sacando fotos con su máquina digital. Una docena de madres va con sus cochecitos camino a la plaza. Pero no miran ni hablan a sus bebés. Están enganchadas dale que dale con el celular. Algunos médicos recetan por Internet y algunos periodistas cubren guerras desde sus casas. ¿Adónde quedó la mirada, adónde quedó la comunicación? Mirar exige detenerse, hacer foco, valorar. El que mira aprende, incorpora, crece, se asombra, se alegra o se disgusta, pero nunca se ahoga en la nada*

*de la indiferencia. La mirada atiende y dice, aunque no se pronuncie palabra: contiene, expresa, da”.*

En su libro *Inteligencia Social*, el autor Karl Albrecht detalla las formas de cómo cimentar la empatía. Este experto nos dice con mucha claridad que *“para empatizar necesitamos la práctica de salir de nuestras burbujas mentales y sintonizar con los demás en cuanto a individuos únicos. A todos los seres humanos normales les gusta que les presten atención, los escuchen y los tomen en serio. Quienes fingen interés en los demás o están mirando para otro lado, a menudo se delatan con indicios no verbales que contradicen la fachada. Una intención genuina de observar, escuchar, y de ser posible, aprender de alguien, puede transmitir a la otra persona que lo consideras valioso e interesante”.*

A decir verdad, no nos miramos ni nos escuchamos. ¿No hay tiempo para esto? Mi hijita no me reclama sólo mi mirada, ¡me reclama una escucha mucho más atenta para con ella!

Pasemos esta reflexión a un terreno de neto corte comercial y comprendamos aún más la importancia de estar en un ciento por ciento conectado con el otro. Brian Tracy, uno de los formadores y consultores en técnicas de ventas más importantes de Norteamérica establece que un elemento vital para el éxito en las ventas es saber escuchar: *“La capacidad y la habilidad para escuchar empáticamente es algo absolutamente indispensable para el éxito de cualquier tipo de relación humana. El escuchar de forma activa y sincera conduce a facilitar mayores negocios y a un mayor disfrute en la profesión comercial. Alrededor del 75% de los grandes vendedores está interesado en los pensamientos y sentimientos de los otros y se siente cómodo escuchando a sus posibles compradores. La capacidad para escuchar ha sido denominada ‘magia blanca’. Y en efecto, ejerce casi un efecto mágico en las relaciones humanas. Hace que las personas se relajen y se sinceren. Cuando un vendedor posee una excelente escucha, los clientes potenciales y los reales se sienten cómodos, seguros en su presencia y tienen una mayor tendencia a comprar”.* El mismo Tracy sentencia: *“Escuchar edifica la confianza, la cual es el fundamento de todas las relaciones duraderas”.*



Ahora bien, ¿se puede escuchar empáticamente sin mirar? No podemos escuchar empáticamente si no miramos primero empáticamente.

En el film juvenil *School of Rock* –con el actor Jack Black–, cuando su personaje se infiltra en una de las clases de música de sus alumnos, éste se detiene a observarlos por un largo momento: estudia sus movimientos, se interesa por cómo tocan los instrumentos, analiza sus talentos, “mira sus pasiones”. Luego se reúne con ellos en forma grupal e individual y los escucha todo lo necesario. Esos dos momentos –de gran observación y de gran escucha– le permitieron en escenas posteriores, ubicar a cada uno de estos pequeños alumnos en el lugar donde pudieran dar su mayor potencial y en el rol donde pudieran brillar más. Una profunda observación al principio y una inmejorable escucha luego le apalancaron su visión: formar una banda y una escuela de rock reconocida por todos.

El e-mail, la blackberry y el “apagar los incendios” tienen hoy más presencia que la mirada y la escucha hacia nuestros colaboradores. Uno de los escritores que tuvo claro el quehacer con las palabras fue el uruguayo Felisberto Hernández (1902-1964), de quien se publicó un libro con el título *Los Libros sin Tapas*. Está compuesto por textos que hablan tanto del universo y de la existencia como de pequeñas cosas, gestos mínimos y costumbres. *Los Libros sin Tapas* cuenta la historia de un muerto rebelde que fue condenado a la observación perpetua. ¿Cuántos seríamos hoy los condenados?

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Cuántas veces se detiene a “mirar” a sus colaboradores y a su equipo de trabajo?
- b) ¿Cuántas veces se detiene a “escuchar empáticamente” a sus colaboradores y a su equipo de trabajo?
- c) ¿Usted sale de sus burbujas mentales y sintoniza con los demás en cuanto a hacerlos sentir individuos únicos?





## **17. LA “ENFERMEDAD DEL DESTINO”**

Mientras facilitaba una reunión con todo el equipo gerencial de una multinacional europea de consumo masivo y en una de las jornadas de concientización para el importante cambio organizacional que se avecinaba, no era posible eludir a la pregunta ¿los aquí presentes tenemos la autoridad moral para llevar a cabo este proceso de cambio?

La respuesta del gerente general fue rotunda y no dejó lugar a dudas: “Tanto yo como cada uno de los que estamos aquí, hemos ingresado tiempo atrás como jóvenes profesionales, hemos crecido aquí dentro y muchos de nosotros hemos pasado años en otros países de la región. Hemos regresado con la frente bien alta para seguir demostrando que seguimos siendo parte del crecimiento de esta organización. Por lo tanto estamos ante una experiencia única; la de poder hacer este gran cambio, la de trascender y dejar una gran huella. Preparémonos para dar otro gran salto profesional, ya que tenemos la autoridad moral y el prestigio interno como para hacerlo, venimos del semillero y conocemos el terreno”.

Increíblemente uno no escucha esto muy seguido. Pasa al revés, por eso John Maxwell siempre dice que se ha encontrado con muchas personas que sufren la “enfermedad del destino”. Son esos líderes que piensan que “han llegado” allí por medio de la posición que obtuvieron o

por alcanzar un cierto nivel en una organización. Cuando llegan al lugar deseado, no se esfuerzan por seguir desarrollándose.

¡Qué desperdicio de potencial!

**Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Usted busca en su organización espacios de crecimiento, aprendizaje y nuevos desafíos para seguir creciendo como líder?
- b) ¿Ha llegado a pensar que como líder no tiene más nada para dar y aprender?
- c) ¿A ver, entre nosotros... usted sufre la “enfermedad del destino”?



## 18. ¿PARA QUIÉN TRABAJÁS?

En muchos de los talleres sobre Liderazgo que facilito para grupos de supervisores, mandos medios y gerentes, suelo observar la gran preocupación de toda esta gente en querer mejorar sólo el “liderazgo hacia abajo”, es decir, el liderazgo de los colaboradores a cargo. No está mal, pero hoy por hoy es una visión muy de corto plazo. Seguramente que es necesario aprender y experimentar todas aquellas habilidades orientadas a mantener motivado y enfocado en los objetivos a tu personal a cargo, pero parecería que esto no alcanza cuando hablamos de prepararnos para poseer un estilo de liderazgo de más largo plazo.

Y entonces, ¿qué hacemos con los modelos de Ken Blanchard, Barry Posner, Warren Bennis, Peter Drucker y otros tantos autores que han agregado mucho valor al conocimiento de esta disciplina o mejor dicho arte de “hacer que las personas quieran hacer lo que hay que hacer”?

Siempre recuerdo una conversación con un profesional muy joven que había alcanzado una posición corporativa de liderazgo muy importante a sus 27 años, en la empresa de telecomunicaciones en la cual trabajábamos. En ese momento, yo contaba con 32 años, una posición operativa de liderazgo y mucha más experiencia que él. Mi pregunta fue ácida y directa:

—¿Cómo hiciste?, le dije.

Inteligentemente me contestó con otra pregunta: —¿Y vos para quién trabajás?

–Trabajo mucho con mi gente y con mis pares, le contesté.

–Yo laburo mucho más para los de arriba que para los de abajo, me respondió fríamente.

A la distancia me pregunto, ¿quién tenía la razón? Hoy me contesto: ni él, ni yo.

John Maxwell hace un recorrido muy interesante en su libro Líder de 360°, en el cual proyecta cuál debe ser la preparación para pasar de un liderazgo centrado en guiar a un conjunto de colaboradores, a un liderazgo centrado en una gestión de 360°. Vayamos juntos a buscar algunos conceptos: *“El 99% de todo el liderazgo no se da desde la cima, sino desde la zona intermedia de una organización. Por extraño que pueda parecer, usted no tiene por qué extralimitarlo a las circunstancias o a una posición. Usted no tiene que ser el director ejecutivo para dirigir de manera eficaz. Y usted puede aprender a causar impacto con su liderazgo aunque la persona para quien usted trabaja no sea un buen líder. ¿Cuál es el secreto? ¿Cómo puede hacer? Usted puede aprender a desarrollar su influencia de liderazgo en cualquier lugar de la organización al convertirse en un líder de 360°. No todos comprenden lo que significa influir en los demás en varias direcciones; aquellos para quienes usted trabaja, la gente que está al mismo nivel que usted, y aquellos que trabajan para usted. ¿Qué hace un líder de 360°? Produce impacto con su jefe, con los colegas de su jefe, con sus colegas, con los colaboradores que reportan de sus colegas y con los colaboradores que reportan a usted. Los líderes de 360° influyen a las personas de cada área de la organización”*.

Te pregunto... ¿para quién trabajás?

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Nuevamente... para quién trabaja? ¿Sólo para sus colaboradores?
- b) ¿Cómo es su liderazgo con su jefe y los colegas de su jefe?
- c) ¿Cómo es su liderazgo con sus pares y los colaboradores que reportan de sus pares?



## **19. “LOS CAMINOS DE LA VIDA NO SON LOS QUE YO ESPERABA”**

Junto con mi equipo de consultores solemos llevar a cabo talleres para jóvenes profesionales relacionados con la gestión del auto-desarrollo, es decir, comenzar a sembrar en ellos esa semilla que los posiciona en una situación mucho más activa en cuanto a su propio desarrollo personal y profesional. Hablamos de cómo el mundo laboral se ha modificado y cómo comienza a verse un cambio en la interpretación de quién se hace cargo de “mi carrera laboral”. Es todo un cambio de paradigma, sobre todo a la luz de quienes hemos crecido bajo el paraguas de “empleos de larga duración” en los cuales tener mucha antigüedad era hasta una buena lectura para el mercado.

Las cosas han cambiado, tanto a nivel organizacional como a nivel social y generacional. En estos talleres “mezclamos y damos nuevamente las cartas” y los mensajes son “tenés que empezar a gestionar tu propia carrera; eres tu propio gerente de desarrollo; no esperes todo de RRHH ni de tu líder; sos tan responsable como la empresa para saber golpear la puerta y preguntar qué va a pasar con vos y tu crecimiento; tenés que tener más claro qué querés de tu futuro profesional; tendrás que estar más comprometido con pensar en proyectos en los cuales no exista sólo el crecimiento vertical sino el horizontal”. Les decimos que no debería haber barreras para sostener “conversaciones de desarrollo”. La muchachada se nos queda mirando...

Y en esos mismos talleres también pensamos en los líderes que tienen a cargo a estos profesionales, que poseen la gran responsabilidad y oportunidad de ayudarlos a descubrir sus zonas de fortalezas, su verdadera vocación, guiarlos y motivarlos para que tomen sus mejores decisiones en cuanto a su crecimiento. Les guste o no a algunos, el liderazgo sigue siendo la brújula que ayuda a mirar por arriba y a proyectar cómo una persona puede dar lo mejor de sí.

En *La Muchedumbre Solitaria*, un ensayo del sociólogo norteamericano David Riesman, este autor distingue tres tipos característicos de personalidades en el paso de la sociedad tradicional a la moderna y que se manifiestan en diferentes esferas y escalas de la vida social. A la primera personalidad la denomina “carácter dirigido por la tradición”; a la segunda, “carácter auto-dirigido”; a la tercera la bautiza como “carácter dirigido por los otros”. En resumen, al hombre tradicional no le incumbe el cambio sino la tradición. El hombre auto-dirigido representa su contrario: es emprendedor, innovador, audaz. Tiene una brújula interna a la que consultan en soledad para determinar el rumbo. En cambio los hombres “dirigidos por los otros” poseen un radar, buscan captar ondas y tendencias para suscribirse a ellas, necesitan saber en quién creer, cómo educar a sus hijos, a quién votar. Los de “carácter auto-dirigido” marcan el camino, los de “carácter dirigido por los otros”, lo siguen.

Ahora bien, ¿cómo hacemos para hablar de auto-desarrollo con quienes poseen radar y no brújula? Todo ha cambiado y el papel del liderazgo sigue siendo fundamental, más aún, sabiendo que hay más radares que brújulas dando vueltas por allí.

En una nota publicada por la INCAE Business Review encontré una reflexión que no tiene desperdicio: *“Inspirar a las personas es uno de los legados más profundos que alguien puede dejar a su paso por posiciones de liderazgo. Lograr que esa inspiración sea imperecedera depende más de lo que ella sea como persona que de la posición que ocupe, y esto está reservado para quienes convierten su propia vida en una inspiración para los demás”*.

Hagamos que estos jóvenes proyecten su desarrollo personal y profesional de la manera más responsable posible, pero no dejemos desde



el liderazgo que “su radar capte caminos equivocados”. Dentro de ese marco de libertad que nos piden a gritos, no les soltemos la mano de la orientación y el aprendizaje continuo.

¿Se acuerdan la letra de la canción de Vicentico?: “Los caminos de la vida no son los que yo esperaba, no son los que yo creía, no son los que imaginaba. Los caminos de la vida son muy difíciles de andarlos, difíciles de caminarlos, y no encuentro la salida”. Increíblemente, todo vuelve al papel del líder...

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿En su papel de líder, hace que los jóvenes de su equipo se sientan responsables de su propio crecimiento?
- b) ¿Usted tiene una brújula o posee un radar?
- c) ¿En este último tiempo, cuántas conversaciones de “orientación y desarrollo” tuvo con su gente a cargo?





## **20. ¿QUIERE AGRANDAR EL COMBO?**

La mayoría de los supervisores presentes en la sala poseía una escasa educación formal. La audiencia de ese día: muchos con la escuela primaria terminada, pero sin sus estudios secundarios finalizados; algunos pocos bachilleres o técnicos recibidos y solo uno o dos ingenieros. La planta acababa de ser adquirida por accionistas brasileños con un estilo totalmente diferente a la gestión anterior y de lo único que se hablaba era “del cambio que se viene”. En la planta, en las oficinas, en los pasillos y en el comedor, toda conversación estaba teñida o bañada por “el cambio que se viene”. Los consultores, por supuesto, fuimos sensibilizados e informados acerca del cambio que se avecinaba: mayor productividad y mayores ventas, algunos retoques estructurales, enroques de personas en posiciones clave, la llegada de algún extranjero en puestos reservados, calidad de los productos elaborados, exportaciones y un gran cambio en el estilo de conducción en los niveles de liderazgo de la compañía. Se imaginarán, la mayoría de esos supervisores de la línea más baja de la toma de decisiones presentaban a simple vista, cara de asustados. “El cambio que se viene, me tendrá adentro o afuera de la planta”, se preguntaban muchos de los presentes. Pero estaba claro que la organización quería hacer el cambio con ellos y no contra ellos, siempre y cuando todos mudasen a un estilo unificado de liderazgo y trabajo en equipo.

Nos llevó un gran rato romper el hielo, pero la cosa caminaba y empezamos a desgranar qué y cómo deberían desencadenarse las cosas. Comenzamos definiendo “cambio personal”, como cualquier transformación en el comportamiento de un individuo que produzca un impacto en sí mismo y en los demás. Seguimos con “cambio grupal”, como cualquier transformación en las pautas de funcionamiento y comportamiento de un equipo. Y finalmente cerramos esta “cascada inversa” con “cambio organizacional”, como cualquier transformación en las pautas de comportamiento o modelo de gestión vigentes en una organización. Claro que hicimos hincapié en esto de la cascada inversa: primero cambian las personas, luego los equipos de trabajo y finalmente la organización, y no al revés.

Pero el clima seguía tenso y sin la apertura necesaria para empezar a hablar lo verdaderamente importante que era cómo ayudarlos a comprender el mensaje de la empresa y que se esperaba de ellos en este gran cambio organizacional. Hasta que vino la primera pregunta –la esperada por todo facilitador.

–Disculpeme señor profesor (así estaba el clima en la sala), ¿usted me podría decir si nuestros jefes va a tomar también estas capacitaciones? Porque por lo que vemos, se nos está pidiendo que cambiemos nosotros, pero ellos, ¿no son ningunos nenes de mamá!

–¿Cómo llueve?, le pregunté seguidamente.

–De arriba para abajo, me contestó ese supervisor.

–Y cómo se forma la lluvia, le volví a preguntar desafiante.

–Eh... Bueno...

–Ven, la lluvia se forma de abajo para arriba. Si no existe un espejo de agua abajo, no hay evaporación que ascienda. Ustedes deben ser este espejo de agua y los jefes deben hacer lo suyo con sus gerentes.

Emilio Ronco, autor de *Aprender a Gestionar el Cambio* explica que son entendibles las reacciones ante un cambio: *“cambiar implica romper con el pasado, abandonar las formas cómodas y familiares de hacer las cosas. Es un quiebre de la continuidad con el ayer que proveía seguridad. La incertidumbre muchas veces no se cubre con la experiencia*

*acumulada; no alcanza, es necesario desaprender y ver las cosas con otros puntos de vista*". La organización reconoce y acepta la necesidad de incorporar nuevos comportamientos y habilidades y el rol principal del líder pasa a ser el de facilitar esas transformaciones. Y para dirigir el proceso de cambio, la autocrítica se vuelve indispensable para lograr la comprensión de la gente y la aceptación de las decisiones tomadas. Era muy duro estar allí, ya que había gente muy asustada y el miedo en estos casos juega en contra hasta de los más preparados. Cambio implementado no es sinónimo de cambio internalizado.

Lo bueno de esta experiencia, es que con mi equipo de trabajo pudimos acompañar este proceso en los primeros años de transformaciones. Recuerdo que ese mismo supervisor que me preguntara sobre si sus jefes se pondrían las pilas para cambiar, nos deleitó con una anécdota difícil de olvidar: "sabe don Gabriel (ya era otro el clima de aprendizaje; de "Señor Profesor" a "Don Gabriel", hay un trecho) el otro día apliqué algo de lo que venimos hablando vio, esto de generar una nueva visión de las cosas. Yo veía que unos operarios me tiraban la carne para la molienda sin importarle si la misma salía con grasa o pedazos de hueso. Y un día me acerqué a ellos a explicarle que la carne que estaban procesando era para preparar hamburguesas que se iban a exportar y que seguramente del otro lado del planeta podrían llegar a decir que eran las hamburguesas más ricas del mundo. Estos operarios me escucharon atentamente. ¿Sabe que me pasó al otro día Don Gabriel? Cuando yo pasaba a unos metros de ese sector, uno de ellos me gritó y me dijo "jefecito, mire, estamos trabajando para exportar las hamburguesas más ricas del mundo". Me acerqué a ellos para ver lo que estaba pasando y créame, a la carne la estaban preparando mejor que antes. Como dicen en Mc Donald, me dieron ganas de agrandar el combo Don Gabriel".

No hay nada que hacer, la gente necesita comprender el rumbo del cambio, desea una explicación. Necesita un plan detrás y con líderes comprometidos con el mismo. Con una masa crítica de líderes en todos los niveles, es posible cambiar. De no ser así, te come el mercado, te come el pasado. Hay que preparar a la gente en un contexto que sea un verdadero caldo de cultivo para que el cambio suceda. En Transforma-

ción Rápida en 90 días, su autor Behnam N. Tabrizi expresa que *“cuando los miembros implicados demuestran el mayor de los compromisos con el cambio, se llega más efectivamente a los objetivos. Hay que contar con el convencimiento y el apoyo de los empleados, ya que muchas transformaciones fracasan cuando sus líderes no son capaces de implicarlos en el esfuerzo que todo ello conlleva. Sin un apoyo extendido por toda la empresa, el cambio no se puede facilitar”*.

Cada vez que Carlitos Páez Vilaró (uno de los rugbier uruguayos sobrevivientes de la tragedia de Los Andes) regresa al lugar “del milagro” dice que “cada uno tiene que vivir su propia cordillera” y que hay que tener el derecho a dar esa pelea”. Guillermo Jaime Etcheverry, reconocido científico, educador y ensayista argentino dice que “siempre existen ocasiones de deslumbrarnos al advertir lo que somos capaces de hacer”. Decía Jack Welch *“si el ritmo del cambio exterior es superior al ritmo del cambio interior, el fin está próximo”*. Saber, querer, poder y atreverse. No nos podemos quedar ahí.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) Repase los cambios fuertes que ha vivido: ¿qué aprendió de esos procesos? ¿Se deslumbró por lo que es capaz de hacer?
- b) ¿Qué están haciendo los líderes intermedios de su organización para transformarse en verdaderos “espejos de agua”? ¿El cambio, está comenzando por ellos?
- c) ¿Usted ayuda a sus colaboradores a tener “su propia cordillera” y a orientarlos para dar pelea?



## **21. LA ALEGRÍA, AL FINAL, ¡SERÁ SIEMPRE BRASILEIRA!**

Hacía un frío terrible en la ciudad de Montevideo. Los salones del Club de Golf esperaban a alrededor de 80 directivos y gerentes de la mayor empresa petrolera de la región, ya instalada en Uruguay para comenzar sus operaciones de cara al futuro. Tanto frío hacía, tanto viento soplaba y tanta lluvia caía, que tuve que volverme al hotel a buscar más abrigo. Si bien me tocaba cumplir el papel de moderador y facilitador grupal, esos dos días de trabajo estaban también destinados a disertaciones magistrales de economistas, sociólogos, periodistas y diplomáticos de ese país. Fueron dos jornadas de trabajo intenso: se revisaron situaciones del futuro económico y social, se trabajaron drivers estratégicos, se redefinieron la visión, la misión y los valores, y se acordaron “camino para la acción conjunta” entre los presentes. Un futuro común y sólido era la premisa.

Me sorprendí mucho cuando luego de presentar al embajador brasileño en Uruguay y luego de su disertación, tomé el timón de coordinar las preguntas que surgieran. Pero en mi fuero íntimo, me moría por preguntar yo también. En un hueco de silencio, me disculpé y espeté una pregunta:

—Señor embajador, un gusto, en principio decirle que soy argentino y que estoy sorprendido por el crecimiento que Brasil ha tenido en estos últimos tiempos, mi pregunta es ¿por qué?

—Porque nuestro sueño de crecer y posicionarnos como país está por arriba de todo y de todos. Todos los que habitamos Brasil tenemos esa gran ilusión. Nosotros ya venimos previendo el 2016 desde el año 2008. Nosotros miramos mucho más para adelante que para el pasado. Son distintas formas de pararse frente a oportunidades únicas que te da el mundo. Por otro lado, Lula conoce sus atributos y sus limitaciones. Sus atributos los usa para salir a convencer. Para sus limitaciones, pide ayuda.

—Muchas gracias señor embajador, está todo muy claro.

Un norte, una visión, una estrategia, un convencimiento. Cuando murió Walt Disney, y ya en su velatorio la viuda estaba parada frente al féretro, alguien se le acercó y le dijo al oído: “Qué lástima, este gran hombre no va a poder ver toda su obra”. Ella, con mucha serenidad le respondió: “Él ya la vio antes que todos nosotros”. Claro, ya había visto una gran obra que luego se hizo realidad con un sólido proceso de liderazgo posterior.

Ahora bien, es paradójico, mientras los japoneses se jactan de no usar más el planeamiento estratégico, las naciones y las organizaciones sobreviven por una clara visión de futuro y estrategias alineadas a dicho sueño. En *La Mente del Estratega*, Kenichi Omahe nos aclara esta duda: *“Como ya han podido adivinar, mi mensaje en este libro es que las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no provienen de un análisis riguroso, sino más bien de un particular estado mental. Es lo que yo llamo la mente del estratega, la percepción y la consiguiente determinación en pos de su cumplimiento, a menudo equivalentes a un sentido de misión alimentado por un proceso mental y no racional”*.

Siempre que hago comentarios acerca de la relación entre el liderazgo y el futuro, recorro a la siguiente comparación: el líder orientado al pensamiento táctico revisa sus recursos y en función de ello planifica sus objetivos para el mañana. El líder basado en un pensamiento estratégico, sueña su visión y luego sale a buscar los recursos que necesita para hacerla realidad. Por cierto, y según las palabras de aquel embajador, Brasil nos saca ventaja con esta segunda forma de hacer las cosas.



Esto no termina aquí, Kenichi Omae habla de “determinación en pos de un cumplimiento”. Esta respuesta la encontramos en El 8º Hábito, de Stephen R. Covey. Este autor nos ayuda a comprender más acabadamente cómo se pasa de una visión o sueño a la acción verdadera y señala lo que él llama facultamiento de los enunciados de la visión/misión: *“La experiencia me dice que el facultamiento de los enunciados de una visión o una misión suele producirse casi siempre cuando hay la suficiente gente informada plenamente, que interactúa con libertad y sinergia, en un entorno con un elevado nivel de confianza. La clave para liberar el poder de una visión y misión compartida es lo que denomino co-visionar o co-misionar. Consiste en aclarar continuamente la visión y la misión, y ése es uno de los mayores retos a los que se enfrentan hoy los líderes de las organizaciones: trabajar en cascada y trasladar la visión y la misión desde 9.000 metros de altura hasta los comportamientos susceptibles de plasmarse en acciones de la gente”*.

Hace muy poco nos encontrábamos con otros dos consultores trabajando en un workshop orientado a redefinir la visión y la misión de una corporación internacional. Un miembro del equipo gerencial del área de RRHH expresó en voz alta lo que no fuera advertido por el resto de los presentes, pero sí por nosotros: “No hay necesidad de seguir bajando este tema al resto de la organización, cerremos esto entre nosotros y luego hacemos que los consultamos; no perdamos tiempo y salgamos con la nueva visión”. En seco y en el aire cortamos este comentario y dijimos: “No, esto no es así; si queremos tener una verdadera visión compartida hay que trabajarla con el resto de la organización. No nos quejemos luego de que la gente no se suma al sueño. Por favor, no hablamos de co-gestión, hablamos de participación en el armado de un rumbo nuevo, detrás de una decisión mucho más grande que ya los accionistas bajaron”.

En La Quinta Disciplina en la Práctica, Peter Senge nos aclara este debate con el siguiente comentario: *“En el corazón de la elaboración de una visión compartida se encuentra la tarea de diseñar procesos continuos donde la gente de todos los niveles pueda hablar con franqueza sobre lo que realmente importa y ser oída por sus pares y por los directivos. La franqueza y el fervor con que se encare este proceso*

*determinan la calidad de los resultados. El contenido de una auténtica visión compartida no se puede dictar desde afuera, sólo puede surgir de un proceso coherente de reflexión y conversación, y para ello todos los líderes deben estar preparados”.*

Brasil con su liderazgo, está encaminado a ser una de las potencias mundiales en un futuro cercano. Por supuesto, de allí en adelante, la alegría será sólo brasilera.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Pensamiento táctico o pensamiento estratégico; por dónde anda usted?
- b) ¿Usted trabaja en cascada y traslada continuamente la visión y la misión a sus equipos de trabajo? ¿Co-visión; co-misión?
- c) ¿En su organización, existen procesos continuos donde la gente de todos los niveles puede hablar con franqueza sobre lo que realmente importa y ser oída por sus pares y por sus directivos?



## 22. ABANDONO DE PERSONA

Me lo preguntaron los gerentes de una empresa de energía de Perú. Lo consultaron los mandos medios de una empresa petrolera de Bolivia. Me lo volvió a preguntar todo el equipo de profesionales especializados de una multinacional del packaging con plantas en Chile. Siguieron los gerentes y los supervisores de una cooperativa láctea de Uruguay. Se sumaron todos los directivos de una empresa constructora en Ecuador. Y en Argentina, me lo preguntan todas las semanas. ¿Por qué Gabriel?, ¿por qué fracasa el trabajo en equipo si todos somos buenos en lo que hacemos?

En el país donde me encuentre siempre les contesto lo siguiente: “En las organizaciones hacemos ‘abandono de persona’, ¿saben de qué se trata? –les pregunto–. Hagamos de cuenta que vamos caminando por la calle y un automovilista atropella a un transeúnte y éste queda herido y tendido sobre el asfalto, algunos correrán en auxilio y otros no. Si yo estuviese involucrado en esta situación y ‘mirase para otro lado’, lo que estoy haciendo es ‘abandono de persona’. Además, el artículo 106 del Código Penal de la República Argentina establece que el que pusiere en peligro la vida o la salud de otro, sea colocándolo en situación de desamparo, sea abandonando a su suerte a una persona incapaz de valerse y a la que deba mantener o cuidar o a la que el mismo autor haya incapacitado, será reprimido con prisión de dos a seis años. La pena será de reclusión o prisión de tres a diez años si a consecuencia del abandono

resultare un grave daño en el cuerpo o en la salud de la víctima. Y si ocurriere la muerte, la pena será...”.

¿En las organizaciones no pasa lo mismo? Líderes que hacen abandono de persona con sus colaboradores. Colaboradores de un mismo equipo que se hacen abandono de persona mutuamente. Entre miembros de diferentes sectores se puede ver el gran abandono de persona. Colaboradores que hacen abandono de persona de su líder. Ni hablar entre los miembros de la alta gerencia... más abandono de persona todavía. Y esto último es lo más preocupante, porque todo baja al resto de la organización.

En su libro *El Trabajo en Equipo*, Jon R. Katzenbach, habla del mito del equipo de la alta gerencia: *“Recorra una empresa y pregúntele a cualquiera qué piensa del ‘equipo de la alta gerencia’. Es posible que la primera respuesta sea una sonrisa escéptica y cómplice seguida por un comentario como ‘bueno, realmente no son un equipo, pero...’. El hecho es que el know how y la experiencia de un equipo inevitablemente pierden poder y atención en la cima de la escala empresarial. Y el solo hecho de catalogar al grupo de líderes como equipo no lo convierte en tal. Lo que no se logra comprender en esas esferas, es que el trabajo en equipo a nivel de la alta gerencia derivará en el desempeño que caracterizará a los equipos que de ellas dependan”*.

Visto desde arriba, la base de una efectiva interdependencia funcional de toda la alta gerencia consiste en crear un estilo de trabajo orientado a la “excelencia funcional”; es decir, que los colaboradores de diferentes sectores, funciones, proyectos, deberán poner “su rol” al servicio del negocio. Esto es lo que los gurúes de Harvard llaman la “excelencia funcional”: integrar conocimientos y habilidades a los requerimientos del negocio. Es la llamada también “cooperación cruzada”. Y debe empezar por arriba, haciendo que los líderes “bañen” con sus actitudes al resto de la organización.

El “trabajo en equipo” no surge naturalmente por un mandato impuesto desde arriba. Tampoco funciona de la noche a la mañana. Requiere la presencia de una cultura corporativa que lo respalde, de ciertas habilidades interpersonales y de gestión, y de mucha práctica desde los

roles de liderazgo. El trabajo en equipo es una actitud de servicio con el espíritu de conjunto, en donde todos los miembros aceptan otorgar parte de su libertad e intereses individuales hacia un objetivo común, sabiendo que es la mejor forma de conseguir lo propuesto.

Qué nos enseñaría un exitoso montañista: “Que en la montaña hay códigos. Si alguien necesita ayuda, todo el mundo abandona la cumbre y colabora”. Éstas fueron palabras de Damián Benegas, con cincuenta ascensos al Aconcagua y nueve cumbres del Everest alcanzadas.

Qué nos enseñaría un exitoso polista: “Para preparar a un caballo para que corra como una Ferrari necesitas un equipo de trabajo. Hay gente que trabaja muchísimo para hacer que un caballo sea el mejor. Este trabajo la gente no lo ve. Por eso a la hora de festejar, a mí me divierte hacerlo con esas personas que me ayudaron a lograr el objetivo, con las que comparto el trabajo y que son las que me hacen jugar bien a mí”. Éstas fueron las palabras de Adolfo Cambiasso al consagrarse campeón de polo con su equipo La Dolfina.

Como verán, no mencioné ejemplos de fútbol, me remití a dos deportes muy poco vistos. Y puedo citar ejemplos de cuanto deporte se nos cruce. ¿Cuándo aprenderemos entonces los que trabajamos en organizaciones?

Según John Maxwell, en *Las 17 Leyes Incuestionables del Trabajo en Equipo*, la ley N° 1, “Ley de lo trascendental”, dice que *“uno es demasiado pequeño para pretender hacer grandes cosas. En el corazón de toda gran conquista hay un equipo; se hace participar a más gente, se eleva el potencial del líder, se proveen múltiples alternativas de cómo satisfacer las metas, se comparten créditos por las victorias y las responsabilidades por las derrotas”*. La ley N° 2, “Ley del cuadro completo”, establece que *“la meta es más importante que la participación individual. Los miembros de un equipo deben beneficiarse mutuamente al compartir las metas, hay que estar dispuesto a hacer lo que sea necesario para el bien del equipo, incluso estar dispuestos a sacrificar su actuación para la meta más grande”*.

Hace poco leí que cuando las cosas no marchan en el equipo como todos desean y el riesgo de un fracaso está a la vuelta de la esquina, sus miembros tienen dos opciones: aportar algo útil para rectificar el rumbo o ser indiferentes. Cada cual decide si suma o resta respecto del objetivo común.

¿El “abandono de persona” suma o resta? La alta gerencia está en problemas, ¿qué opina usted?

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Cómo líder, ha hecho usted “abandono de persona” con alguno de sus colaboradores?
- b) ¿Cómo líder, ha permitido en su área de trabajo que entre los miembros de su equipo hicieran “abandono de persona”?
- c) ¿La alta gerencia de su organización, suma o resta?



## 23. TENGO MIEDO

En la historia número 18 de mi anterior Diario de un Consultor titulada “Sentido de pertenencia” contaba que un día en la provincia de San Luis me hallaba con un colega llevando a cabo una visita y un relevamiento para iniciar un programa de entrenamiento para líderes de una importante planta industrial. En esa misma oportunidad, pero ya siendo otro el supervisor de producción entrevistado, alguien me relató lo siguiente:

–Miren señores, no sé cómo decirlo, pero no entiendo por qué la empresa me anotó en el grupo de los ochenta supervisores seleccionados para llevar a cabo este entrenamiento; yo no tengo el colegio secundario terminado y empecé a trabajar aquí en tareas muy básicas y operativas. Hace un año que me nombraron supervisor y tengo miedo de hacer papelones en esas capacitaciones, comentó con sencillez pero con la voz quebrada en todo momento.

–Quedate tranquilo, muchas de las cosas relacionadas con el desarrollo de habilidades para el liderazgo no pasan por “la escolaridad”... dejá por favor que te expliquemos de qué se trata el programa, te haremos algunas preguntas acerca de cómo te sentís trabajando en esta nueva función y veremos cómo te ayudamos para que aproveches lo mejor posible esta nueva etapa.

Mientras transcurría esa entrevista y en mi fuero más íntimo, pensé cómo decirle a ese líder lo que muchos autores de renombre como John Kotter piensan acerca del liderazgo: *“Estoy totalmente convencido de que la mayoría de las organizaciones carecen del liderazgo que necesitan; y la deficiencia es a menudo grande. No estoy pensando en un déficit del 10% sino del 200% o más, de arriba a abajo en toda la jerarquía”*. No es poca cosa este 200%, pero ningún crítico ha acusado a Kotter de exageración.

Chris Lowney, autor de *El Liderazgo al Estilo de los Jesuitas*, efectúa en su obra los siguientes comentarios: *“Todos somos líderes y dirigimos todo el tiempo; el liderazgo nace desde adentro, determina quién soy así como qué hago; el liderazgo no es un acto, es la vida, una manera de vivir; nunca se termina la tarea de hacerse líder, es un proceso continuo”*. Este autor establece que más allá de la impronta religiosa a la que adhiramos, los jesuitas hicieron descansar su ejercicio del liderazgo en cuatro pilares fundamentales: el autoconocimiento, es decir, entender las fortalezas y las oportunidades de mejoras, los valores y la visión que tenemos como líderes; la adaptabilidad al cambio, es decir, acompañando constantemente los cambios de realidades e innovando con confianza; el amor por una visión, es decir, comprometiendo a otros con una actitud positiva que permita liberar su propio potencial; y el heroísmo, es decir, motivándose y motivando a los demás con ambiciones heroicas y una pasión por la excelencia.

Entonces, ¿de qué miedo hablamos?, me hubiera gustado decirle. He conocido profesionales brillantes con MBA's en sus curriculum's sin estos cuatro pilares fundamentales en su haber.

Luego de los casi dos años que duró el programa y en simultáneo con la finalización del último módulo llegó ese día de la entrega de diplomas a cada uno de los ochenta supervisores. Hablaron los máximos responsables de la planta, responsables corporativos y locales de RRHH y llegó el momento de nombrar a quien debería ser el representante de los participantes que hablaría en nombre de todos los supervisores.

Los presentes, sin dudar y en un consenso espontáneo y diríamos casi natural, lo miraron a él. Sí, a ese líder sin el colegio secundario ter-



minado. El que había crecido actitudinalmente, el que había estudiado y llevado a cabo todos los trabajos prácticos del programa, el que se había comprometido en volcar los nuevos conocimientos a su día a día, el que había demostrado que el liderazgo se aprende cuando el desarrollo personal se toma con una gran responsabilidad más allá de los títulos que poseemos.

Con un discurso lleno de emoción, otra vez con su voz casi quebrada y con su hija adolescente que había ido a presenciar el acto de entrega de los diplomas, dijo lo que alguna vez Luiz Inácio Lula da Silva expresara ante su primera asunción como presidente de Brasil: “Éste es el primer diploma que me entregan en la vida y nada más y nada menos que de presidente”. Aquella vez, Lula se largó a llorar, este supervisor también. Dicen que los hombres no lloran...

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Tiene miedo de hacer los cambios que requiere el desarrollo de su liderazgo? ¿Conoce bien sus puntos fuertes y sus puntos a mejorar?
- b) ¿Sobre qué pilares fundamentales apalanca usted su “servicio de liderazgo”?
- c) ¿Lo eligen a usted por consenso “natural y espontáneo” cuando se habla de desarrollo de liderazgo?





## 24. ¿AMIGAS PARA SIEMPRE?

Debo decir que he facilitado talleres sobre Liderazgo en muchísimas oportunidades y en todos los niveles organizacionales. Y he tenido la posibilidad de hacer coaching para la mejora de ese conjunto de habilidades a unos cuantos gerentes. Hay un tema que en casi todos los casos hace mucho ruido: “Venimos siendo amigos y ahora pasé a ser su jefe de la noche a la mañana, ¿cómo manejo esta situación?”.

Siempre que abordo este tema cuento una historia real: la amiga A quería mucho a la amiga B. Amigas A y B estudiaron juntas en el colegio secundario y se siguieron viendo periódicamente en los años sucesivos. Tanto la amiga A como la amiga B se invitaban mutuamente a sus cumpleaños y compartían la mesa familiar con una total confianza basada en una historia común. El destino hizo que ambas amigas volvieran a compartir un espacio, esta vez profesional, ya que ambas abrazaban una misma especialidad. Trabajaron muchos años juntas y siguieron teniendo una excelente relación extralaboral. Un día la amiga B fue ascendida al cargo de jefa de sección. La amiga A, al cabo de menos de un mes, no podía comprender el “giro conductual” que la amiga B había hecho.

—No sólo que a veces ni me saluda estando a metros de mi escritorio, sino que tengo que “pedir audiencia” cada vez que le llevo un trabajo terminado. Hace poco me dio a entender y de mala manera, que “me ponga las pilas” con relación a cierta calidad de mi tarea.

—¿Y qué es lo que te molesta?, le pregunté luego de su angustiado relato.

—Es que no tengo problemas en que sea mi jefa, de hecho le dije que me hacía feliz esta noticia porque se lo había ganado. Me molesta el nuevo estilo o trato hacia mí. Lo cortés no quita lo valiente. Nunca puse en duda su autoridad, pero ella puso en juego nuestra amistad. Ya casi no nos hablamos y hasta se terminaron nuestras salidas como amigas. Se le subieron los humos a la cabeza. Es como que se cortó la confianza entre nosotras, ¿no lo puedo creer!

Qué lástima. Una cosa no quita la otra. En este caso, el “qué” estuvo bien, pero el “cómo” funcionó muy mal.

Jorge Valdano y Juan Mateo escribieron en Amigos, ¿hasta dónde?, uno de los capítulos del libro Liderazgo, cómo formar equipos en el deporte y en la empresa, lo siguiente: *“Por invitación o por obligación, pero tener el liderazgo significa ejercerlo y significa ponernos en desigualdad con respecto a nuestro equipo. Tomar decisiones desnivela la relación, más allá del carácter participativo que se le imprima a la gestión. Por eso es muy difícil ser jefe y amigo a la vez, como lo es ser padre y amigo. Tarde o temprano vamos a tener que elegir entre el respeto a todo el equipo o el afecto al amigo y no debemos poner a la justicia en un brete. He sido entrenador de amigos y definiría la situación de incómoda, para no exagerar. Para un entrenador el amigo debe ser uno más y esto parecería que pone a la amistad en estado de letargo. Pero a su vez, esto habilita al nuevo jefe a dosificar las conversaciones, a explicar los motivos de un cambio, calmar las sensaciones de injusticia, ayudarlo a luchar para estar entre los mejores y no autoexcluirse por esta nueva relación, evitar un desgaste mutuo desde los enfados, hacer que el colaborador pueda descargar sus penas y no las cuente a quien no debe o a quien peor lo puede aconsejar”*.

¡Qué momento! Yo también soy líder de amigos, de hecho en Umana trabajan conmigo algunos profesionales con los cuales nos conocemos desde hace mucho tiempo, desde cuando soñábamos en los pasillos de la universidad, y con los que hemos compartido vacaciones, cumpleaños,

asados y hasta algún momento de desempleo. Siempre que estoy con ellos en alguna conversación difícil nos proponemos mantener enteramente una “relación profesional” que muy bien impacta en la alimentación de la amistad y por supuesto no irá en desmedro del cumplimiento de los objetivos. Le ponemos un alto acento al fortalecimiento del vínculo y a la empatía, pero sin perder de vista la necesidad del alto grado de cumplimiento de los objetivos y el logro de los resultados de calidad. Créame, esto da un gran resultado.

En la historia de las amigas se pasó de una excelente relación social a una relación cargada de competitividad y hasta diríamos, superficialidad. Una de ellas quiso lograr el poder con un nuevo “estilo jerárquico” o “desnivel”, bien pensado pero muy mal actuado y muy mal ejercido. La otra amiga terminó desgastada por esta situación y haciendo el trabajo con una angustia que no le hacía bien ni a ellas ni a la organización.

Finalmente nos deberíamos hacer la siguiente pregunta: ¿esta decisión de la amiga B de ejercer inmaduramente este estilo de liderazgo afecta o no el trabajo en equipo? Son dos las visiones que quiero agregar: una, comparable a los comentarios de Jim Collins cuando establece que *“los líderes de un nivel 5 desvían de sí mismos sus necesidades egoístas y las canalizan hacia una meta más amplia de crear un gran equipo; la ambición de estos líderes es ante todo para su equipo y la organización, no para sí mismos”*; y la otra, la visión de Patrick Lencioni, para quien *“es importante distinguir entre un conflicto productivo del equipo y la lucha destructiva y personal por el poder. Un conflicto productivo entre los miembros de un equipo o entre su líder y los miembros de un equipo, se limita a la discusión de ideas y conceptos de gestión y sacan del terreno las cuestiones personales para producir la mejor solución. En los ataques mezquinos de un líder, las discrepancias alientan una peligrosa tensión entre los miembros del equipo y se suele incurrir en ataques personales que son mucho más desagradables y dañinos que cualquier discusión sobre problemas concretos”*.

El próximo 20 de julio, “Día del Amigo”, ¿a quién vas a llamar para saludarlo?

**Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿En tu historia laboral, algún amigo suyo ha sido su jefe? ¿Qué estilo le imprimió a la relación?
- b) ¿Usted ha sido nombrado formalmente líder de alguno de sus amigos? De ser así, ¿cómo ha demostrado el “desnivel” necesario para gestionar en su día a día, sin necesidad de alterar el vínculo personal y sin descuidar el cumplimiento de los objetivos?
- c) ¿Se puede ejercer un liderazgo profesional más allá de la amistad con algunos miembros del equipo?



**25. LLAME YA AL 0800  
– TE LIDERO (83-543376)**

La sala estaba repleta de especialistas y managers con orientación a la consultoría de software, soluciones informáticas de negocios y nuevas tecnologías. Todos me miraban con los ojos bien abiertos y “corporalmente” me daban a entender: “¿que está diciendo este tipo?”. Claro, los estaba “sermoneando con asuntos del corazón” y a algunos de ellos les empezaba a hacer ruido. No estaba mal, en algún momento alguien lo tenía que volver a poner sobre la mesa, más allá de los avances que se habían llevado a cabo desde el área de recursos humanos.

Pero lo que más recuerdo es cuando un manager de bajo perfil que se sonreía buscando mi mirada cómplice, “entró en mi radar” y le pregunté:

–Infero que tenés la intención de comentarme algo o ¿querés hacer una reflexión en público?

–Si mirá, en realidad me viene dando vueltas una metáfora que un poco nos describe como estamos trabajando en estos momentos con nuestra gente.

–Bueno, ¡sería interesante escucharla!

–Sí, bueno, ehh... muchos de los que estamos aquí tenemos un 0800– Te Lidero, es decir ¡que lideramos a nuestros equipos con un nivel de acercamiento muy parecido a la relación que se genera desde un

call center! La mayoría de las cosas las hacemos a través del teléfono o del mail y con eso creemos que estamos cerca de la gente. Y a veces, ni siquiera tenemos tiempo para hacerlo de esta manera, por lo que siguiendo con el ejemplo del call center... “nuestros operadores se encuentran ocupados, llame en otro momento”.

Todos reímos a la vez y a las carcajadas, ¡qué buen ejemplo!

Hace muy poco llegó a mi casilla de correo electrónico una nota titulada “El liderazgo es un deporte de contacto”, escrita por Marshall Goldsmith y Howard Morgan: *“las organizaciones deben localizar formas de deslizar el liderazgo en cascadas, conectar fuertemente a sus ejecutivos, desde la dirección hacia los hombres y mujeres en todos los niveles de la compañía. Trabajar con y a través de otras personas para alcanzar los objetivos. Si la organización pudiera enseñar a los líderes a tener empatía con sus colegas, a escuchar y aprender, y a enfocarse en un continuo desarrollo, tanto el líder como el resto de la organización se beneficiarían. Existe algo muy valioso que no estamos pudiendo ver y que es tan tangible como el seguimiento de los resultados: el contacto personal de los líderes con su gente. El desarrollo de los líderes es un deporte de contacto”*.

Ahora bien, cuántas empresas se preocupan verdaderamente de desarrollar “este deporte”. Una última encuesta realizada por la consultora Korn/Ferry entre 365 líderes de toda la región latinoamericana, reveló que menos del 25% de los CEO’s cuenta con equipos de liderazgo bien preparados. No es un dato menor, ya que este porcentaje asusta, apesta. Pero por suerte y en contraposición a este último dato, nos encontramos con una esperanza: el 68% de los directivos encuestados dicen tener intenciones de desarrollar a su personal y gestionar el talento para los próximos tres años.

En El Tao de los Líderes de John Heider y en una de las historias llamada “Más allá de las técnicas”, se esbozan estas frases que no tienen desperdicio: *“La habilidad de un líder sabio no se basa en técnicas ni en aparatos ni en ejercicios especiales. El método de la conciencia personal se aplica a toda la gente y a todas las situaciones. Este estado de conciencia personal del líder crea un clima de apertura y acercamiento.*



*Estar centrado y aterrizado le otorga al líder la estabilidad, flexibilidad y permanencia que hace que ilumine a todos los demás. Los miembros del equipo necesitan al líder para guiarse con facilidad. El líder necesita gente con la cual trabajar y a la cual servir. Si unos y otro no reconocen la mutua necesidad de tenerse, unos y otros se perderán”.*

Como líder, la cuestión central del éxito es llevar a la persona adecuada al lugar adecuado en el momento adecuado, y esta enorme tarea no se logra ni por teléfono ni por e-mail. Hay mucho bla bla bla y poca acción con respecto a que los líderes cambien la forma de trabajar con su gente. John Maxwell en sus 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo menciona en la “Ley de Conexión”: *“los líderes tocan el corazón antes de pedir la mano. Y esto se hace estando con los colaboradores”*. Hay que ponerse a trabajar seriamente o seguiremos alimentando la dotación del 0800 Te Lidero, donde me parece, ya trabaja mucha gente.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿En su día a día: deporte de contacto ó 0800-Te Lidero?
- b) ¿Cómo es el estilo de trabajo de sus líderes en su organización: están orientados a “mailiderar” u orientados a estar con su gente?
- c) ¿Usted está dentro o está afuera de ese 68% que arroja la encuesta mencionada?





## **26. NELSON MANDELA Y UN MODELO DE COMPETENCIAS**

En una serie de artículos que tuve la suerte de escribir en Materiabiz –publicación de una comunidad de personas vinculadas al mundo de los negocios e integrada por empresarios, ejecutivos, profesores e investigadores, consultores, editores y estudiantes–, he tenido la oportunidad de colaborar con aquellos conceptos y experiencias que intervienen en el análisis y en el desarrollo de un Modelo de Competencias.

Pero el desafío fue el pedido que me hiciera el editor y coordinador de contenidos para mi quinta publicación:

–Gabriel, me gustaría cerrar con un caso práctico sobre en qué consiste el Modelo de Competencias, para que no quede todo en la teoría. Estoy pensando en un ejemplo hipotético de una organización que quiere implementar el modelo. Entonces, mostrar cómo se desarrolla la identificación de las competencias esenciales y cómo esto después afecta las medidas que se toman desde RRHH en los procesos de selección, capacitación, desarrollo, cambio, etc.

–Adelante, ¡vamos con la nota!, le dije.

Era la hora entonces, de “bajar a tierra” estos conceptos y se me ocurrió aplicarlos a un ejemplo cinematográfico: la película *Invictus* sobre la Sudáfrica de Nelson Mandela.

Éstas fueron mis reflexiones publicadas:

Las primeras elecciones multirraciales celebradas en Sudáfrica el 27 de abril de 1994 dieron la victoria al ANC (el Congreso Nacional Africano) con casi el 63% de los votos. El 10 de mayo, el Parlamento designó a Nelson Mandela como el primer presidente negro de la historia sudafricana. El nuevo jefe de Estado, de setenta y seis años, era un hombre de sonrisa traviesa y legendario buen humor. Había recuperado la libertad tan sólo cuatro años antes, después de dieciocho años en el presidio de Robben Island y nueve años en Pollsmoor y Verster. A lo largo de toda su vida, se presentó como un interlocutor ineludible para una transición pacífica. Mandela ya no era sólo el líder de la comunidad negra, sino el que aunaba la nación sudafricana.

Su tarea ya no era luchar contra un gobierno blanco racista, sino promover la reconciliación. Así, tras asumir el poder, Mandela estaba preparado para llevar a la práctica su idea de “una nueva Sudáfrica donde todos los sudafricanos trabajaran juntos para conseguir la seguridad, la paz y la democracia de su país”. Uno de los grandes objetivos del flamante presidente era el de terminar con la histórica división entre negros y blancos, poniéndose él mismo al frente de tan ambiciosa meta. Para llevar a cabo su obra, Mandela eligió un “modelo”: dos valores fundamentales (respeto por el otro y relaciones de confianza) y dos competencias (comunicación y trabajo en equipo). Esto puede comprenderse, esencialmente, como la puesta en marcha de un Modelo de Competencias en la nación sudafricana.

¿Cómo se ancló el modelo? Mandela transmite los valores y competencias fundamentales a sus colaboradores más cercanos, sus ministros y hasta a sus guardaespaldas. Desde aquel momento, todas las decisiones de la “alta dirección” estarían ancladas en estos valores y competencias. Todos tendrían que respetar esta forma de hacer las cosas. En cada conversación, en cada reunión de trabajo, Mandela procura que sus colaboradores “compren” la idea de que es posible el cambio de un comportamiento individual, grupal e institucional.

Ahora bien, ¿cómo hace para “bajar” el modelo al resto de la población (o, en términos empresariales, el resto de la organización)? Para esto, elige al rugby, un deporte hasta entonces practicado principalmente por la elite blanca. Mandela invita a su despacho a François Pienaar, capitán del seleccionado sudafricano de este deporte, a quien elige como “emisario” para la “bajada del modelo”. Pienaar, inicialmente, recibe la propuesta con escepticismo. Pero finalmente “compra” la idea y comienza a “armar su juego” en función de las “competencias establecidas”. Asimismo, se convence de que el cambio es posible: la reunión de todo un país bajo una sola bandera, sin distinción de razas.

Llega el mundial de rugby, los partidos se suceden y Sudáfrica gana la final contra los All Blacks en un partido electrizante, seguido por TV por todos los sudafricanos. Negros y blancos se abrazan ante cada anotación. Ni hablar de los festejos en las calles luego del triunfo.

Finalmente, ¿se puso en marcha un Modelo de Competencias? La película *Invictus* es un gran ejemplo de su implementación. En un primer momento, Mandela pensó en el cambio estratégico que debía tener su gobierno, comenzando con una visión, misión y conjunto de valores que desembocaban en la unión de los sudafricanos. Estableció objetivos estratégicos y un modelo de comportamientos por el que debían regirse tanto él como todos sus colaboradores; sin ir más lejos, eligió las “core competencias” en pos de las necesidades de desarrollo y cambio.

Esos comportamientos o “modelo de competencias” fueron puestos de manifiesto en la toma de decisiones de cada una de las instituciones, es decir, llevó a cabo el diseño y el “delivery” del plan de desarrollo y la gente fue evaluada según el cumplimiento de este comportamiento, siendo esto una clara estandarización del desempeño.

Paralelamente, Mandela eligió a los promotores del cambio para salir a convencer al resto, de la utilidad de estos nuevos comportamientos y los respaldó a través de su ejemplo “como número uno de la organización”; él respetó a los otros primero; él se relacionó con confianza primero; él se comunicó abiertamente primero; él trabajó en equipo primero. Mandela fue su propio modelo y respaldó a sus líderes

intermedios para que lo bajaran al resto de las personas. Y así comenzó a suceder el cambio.

En esencia, lo que percibe el cliente de una organización empresaria es un resultado y reflejo de lo que ocurre al interior de la misma. Según Karl Albrecht, dos de las leyes naturales de la correspondencia establecen: “como es adentro es afuera” y “como es arriba es abajo”. Así, la satisfacción del cliente sólo se puede asegurar cuando hay armonía de interacción entre la dirección, el personal, los procesos y los recursos. Un Modelo de Competencias hace que el personal juegue un papel determinante, pues el comportamiento y el desempeño de las personas inciden directamente en la calidad del servicio, en la productividad y por consiguiente en la rentabilidad.

Un Modelo de Competencias trabaja justamente ahí: “en el adentro”, pero se soporta en “como es arriba”. Todo esto, finalmente, se ve allá, en el “afuera”. El cambio es posible, si se plantea seriamente.

Volviendo a mi libro: ¿queda claro que una competencia es una característica subyacente en un individuo relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior? ¿Es posible comprender que las competencias son el conjunto de habilidades, conocimientos, motivaciones, comportamientos, aptitudes que poseen las personas y determinan el éxito en una organización?

Mandela lo logró. Nosotros también podemos.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Cuáles son los valores fundamentales de su organización? ¿Se aplican cada día? ¿En cada toma de decisiones? ¿En cada acción?
- b) ¿Qué competencias ha elegido su organización para hacer los verdaderos cambios? ¿Usted las practica día a día?
- c) ¿Su Modelo de Competencias y el de sus equipos de trabajo acompañan al gran objetivo de la organización?



## **27. ¡ASÍ NO QUIERO JUGAR MÁS!**

Me encontraba en el exterior del país desde hacía una semana y organicé mi viaje de regreso con mucha antelación. La idea era volver sí o sí durante el día sábado, ya que mi deseo era acompañar a mi hijo a otro partido del torneo de la federación de basketball que se lleva a cabo los domingos a la mañana. Me anoticiaron que la categoría deportiva de “mini-basket” había sido dividida en dos grupos de niños, por la gran cantidad de inscriptos y también por diferencia de edad y de performance. No sabía hasta entonces quién sería el coach del equipo de mi hijo.

Qué difícil se torna ser objetivo y neutral a la vez, en momentos en que se mezclan las apreciaciones de padre y de consultor. Y más difícil es aún, cuando en la cancha está jugando uno de tus hijos y al equipo le asignaron un entrenador con el cual no “comulgas” en nada con el estilo de liderazgo que posee. Claro está que uno no puede intervenir y se tiene que morder los codos afuera del rectángulo de juego.

En todos los encuentros que tuve la oportunidad de presenciar, recuerdo de manera muy especial, uno de ellos. Ese domingo el equipo perdía por una diferencia, diríamos, vergonzante y por tratarse de esta categoría, el tanteador se había “frenado” para no desmoralizar a los niños, dejando sólo la diferencia siempre condicional de veinte tantos entre el ganador y el perdedor. Mientras mi cabeza procesaba que nos iban ganando 55 a 22, el tablero marcaba 42 a 22.

Lo que más me llamó la atención fue el raro desempeño que tuvo el coach de nuestro equipo, cosa que ya se había repetido en otras oportunidades. No dejó a los jugadores hacer un buen precalentamiento antes del comienzo, los trató mal desde que pisaron la cancha, no los organizó ni les dio feedback constructivo, estuvo a los gritos en todo momento con comentarios negativos hacia ellos y hacia el equipo, y hubo hasta algunos insultos sueltos que enervaron la paciencia de quienes estábamos en las tribunas. Al finalizar el encuentro, este coach no tuvo mejor idea que sentar a los niños a un costado de la cancha y con tono arrogante les dijo:

—Muy bien chicos, el partido terminó y quiero decirles que no importa que hayamos perdido, lo que importa es que ustedes tienen que venir a aprender, disfrutar y a divertirse.

Cuando mi hijo —de once años de edad— se me acercó una vez finalizada la charla de cierre, con total inocencia y transparencia de niño me dijo:

—Papi, lo único que aprendí hoy es a que me griten y me reten a cada rato sin saber por qué. Así no quiero jugar más los domingos.

Mientras todo esto sucedía y mi corazón se rompía a pedazos, al otro lado de la cancha, el coach del equipo contrario había armado una reunión con los jugadores dándoles un feedback de reconocimiento por el logro, bajando todas aquellas cosas que habían hecho muy bien, y todas aquellas oportunidades de mejoras que había observado y debían atenderse.

Luego, sumó a los padres de esos niños y les comentó todos los avances que habían tenido como equipo y les agradeció el apoyo que ellos estaban dando a sus hijos. Todas estas acciones finales, se correspondieron con todo lo que este coach ya había demostrado durante el partido: los había alentado en los momentos clave y con honestidad profesional, les había dado un feedback continuo y constructivo, les había marcado los aciertos y les había explicado los errores, los motivó en los tiempos de descanso y les hablaba técnicamente de cómo pararse en la cancha para mantenerse victoriosos.



Terminado el partido, me quedé sin palabras. Y por supuesto, con mucha bronca. Qué diferencia entre ambos coachs, me dije a mí mismo, y recordé también las sabias palabras del entrenador de fútbol Carlos Bianchi, quien dijera alguna vez: “Algunos coachs te enseñan más lo que no hay que hacer que lo que hay que hacer”.

En las organizaciones pasa lo mismo, nos apresuramos a tomar decisiones con relación a la incorporación o promoción de personas que estarán al frente del desarrollo de procesos mentales y emocionales de individuos y equipos y luego se fracasa.

Me pregunto, ¿qué habría pasado por la cabeza de aquel entrenador? ¡Ah, si yo hubiese podido dictarle en ese momento algunas preguntas! De ser así, créanme, hubieran sido las siguientes:

¿Poseo como coach una visión inspiradora, creando una cultura ganadora en mis jugadores? ¿Trabajo día a día y semana a semana para que mi equipo lleve un buen juego los domingos? ¿Lidero mediante el ejemplo, por mi disciplina, compromiso y amor por lo que hago y por la camiseta? ¿Me preocupo por desarrollar el potencial de las personas y de mi equipo todo? ¿Facilito a través del conocimiento grupal la superación de las oportunidades de mejora y enseño a comprender el sentido del trabajo en equipo?

¿Realizo un acompañamiento total en el terreno, es decir, observo dando feedback individual y grupal, comunicándome profesionalmente con todos los miembros de mi equipo? ¿Motivo y desarrollo, generando auto-motivación y construyendo la senda del crecimiento personal y grupal? ¿Genero un profesionalismo especial en cada jugador, a través de la disciplina y el compromiso?...

Daniel Goleman define al líder-coach como *“aquel que alienta ‘la resonancia’ estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización. Es cuando, dentro de un clima altamente positivo, el líder-coach contribuye a que una persona mejore su actividad o la ayuda a desarrollar su potencial a largo plazo. El líder-coach es un estilo de liderazgo centrado en la relación personal y este considerable impacto emocional positivo se deriva fundamentalmente de la empatía y las relaciones que establece. El mensaje que*

*suelen comunicar tácitamente es el siguiente: ‘Yo creo en usted, por eso me preocupo y espero que dé lo mejor de sí’.*

¿Cuántos entrenadores andan sueltos y a los gritos? ¿Cuántas instituciones y empresas ponen en posiciones de liderazgo a quien no tiene la más mínima motivación de hacer las cosas con la gente y para su gente? ¿Cuántos entrenadores no saben que necesitan ayuda y por lo tanto no salen a pedirla? ¿Cuántos entrenadores saben que necesitan ayuda y no saben cómo pedirla? ¿Y cuántos entrenadores saben que necesitan ayuda y no quieren pedirla?

El liderazgo y el coaching implican un “estar al servicio de”, guste o no, hay que prepararse seriamente para brindarlo de la manera más excelente.

Por suerte, los directivos y los miembros de la comisión de deportes del club hablaron con este entrenador y lo ayudaron no sólo a verse en el espejo, sino a entender que el cambio en su manera de proceder era más que necesario. Ahora, algunas cosas se están haciendo de diferente modo y los niños están más tranquilos y contentos.

Recuerde que cuando uno toma a cargo una situación de liderazgo o de coaching, y lo hace desde la incoherencia, como lo hizo ese entrenador aquella mañana de domingo, es una gran torpeza.

Me pregunto, cuánta gente tendrá intención de decirle a su jefe... “¡Así no quiero jugar más!”.

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿A los “entrenadores” de su organización los elige usted? ¿Qué actitudes y habilidades les exige al momento de hacerlos “jugar para su equipo”?
- b) ¿Cómo se prepara usted para ser un mejor líder-coach cada día? ¿Se hizo usted mis ocho preguntas?
- c) ¿Alguien le dijo alguna vez... “así no quiero jugar más”? ¿Qué pudo aprender de esa experiencia?



## 28. NOSTALGIAS PERPETUAS

Siempre que recorro los sectores de trabajo de las organizaciones en momentos en los cuales llevamos a cabo relevamientos y diagnósticos organizacionales, nos reunimos con diferentes niveles jerárquicos. Lo hacemos con un alcance de 360° y cuando les toca el turno a los analistas o jóvenes profesionales recién graduados, la mayoría te dice: “Ah... si yo estuviese a cargo de este sector, haría muchas cosas diferentes...”, “ah... si fuese el número uno del área, ¡cuántos cambios llevaría a cabo...!”.

La moneda tiene dos caras. Cuando estos analistas o profesionales son promocionados a posiciones de mayor responsabilidad y me los encuentro nuevamente en entrenamientos para fortalecer sus habilidades de liderazgo, me dicen... “ah... qué ganas de volver a ser analista o joven profesional por unos días, ahora estoy lleno de problemas... antes estaba mucho más tranquilo...”.

El gran objetivo es responsabilizarse hoy para prepararse para mañana. Cuando la oportunidad llega a veces es muy tarde para prepararse.

Alejandro Dolina cuenta en sus Crónicas del Ángel Gris que un hombre oscilaba entre dos identidades. A veces era fiscal, vestía trajes elegantes y tejía razonamientos olímpicos. En otras ocasiones era cazador, portaba armas implacables y perseguía a las fieras. Cuando era fiscal decía:

–Ah, si estuviera cazando...

Cuando era cazador decía:

–Ah, si estuviera fiscalizando...

Si todavía no sos líder y contás con el potencial y la decisión para serlo, recordá a Joaquín Sabina que en una de sus canciones expresa: “No hay nostalgia peor, que añorar lo que nunca jamás sucedió”. Cuidado, nos pueden conceder una posición de liderazgo, pero no pueden concedernos un verdadero liderazgo.

Ahora bien, ¿cómo me coloco en el lugar correcto? ¿He descubierto mis verdaderas fortalezas y talentos? ¿He explorado y reflexionado acerca de mis éxitos y fracasos pasados? ¿Me he y me han ayudado a reconocer mis puntos fuertes? ¿Mis líderes anteriores y actuales me han colocado en las funciones adecuadas?

Según los autores Marcus Buckingham y Donald O. Clifton en el libro *Ahora, descubra sus Fortalezas*: *“Todo esto requiere energía y tiempo, ya que una fortaleza es una competencia o talento que le permite a la persona tener un desempeño ‘consistente y casi perfecto’ en una actividad determinada. Implica descubrir el talento natural o innato de un colaborador, los conocimientos derivados de hechos o lecciones aprendidas, las destrezas que determinan la capacidad que tiene de realizar ciertas actividades. Y vencer el miedo de mover a las personas para que tengan un desempeño sobresaliente, identificar las habilidades que necesitara cada uno y proveer entrenamiento oportuno es una gran tarea pendiente del liderazgo”*.

¿Cómo hacen los líderes para ocuparse de desarrollar una fortaleza e identificar los talentos predominantes en una persona y a partir de ahí perfeccionarla con destrezas y conocimientos?

Empecemos por nosotros mismos y pidamos orientación al respecto desde cada una de nuestras funciones. Peter Druker dijo ya hace bastante tiempo que “hoy en día las empresas no manejan las carreras de sus empleados. Los “trabajadores del conocimiento” deben ser sus propios CEO’s”. Tenía razón, esta frase sigue vigente, ¡pongámonos a trabajar ya!

**Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Sufre de nostalgias perpetuas? ¿Si usted hoy posee una responsabilidad de liderazgo, añora aquellos tiempos de menores responsabilidades?
- b) ¿Si usted se piensa como líder en el futuro, se está preparando para afrontar mayores responsabilidades? ¿Está tomando el timón de su desarrollo y su carrera en función de sus fortalezas y talentos?
- c) ¿Usted ha trabajado o está trabajando en funciones que coinciden con sus zonas de fortalezas? ¿Si usted es líder, coloca a su gente en sus zonas de fortalezas?





## **29. ¡YO NO CREO EN ESAS PELOTU...!**

El ingeniero especializado y recientemente promovido a gerente de área, estaba tenso, esperándome en su despacho del edificio corporativo. Su ventana miraba al extenso Río de la Plata. La coordinadora de capacitación que me había citado desde recursos humanos me hizo pasar primero. La empatía inicial era baja, había “un frío” en esa presentación que pude distinguir antes del apretón de manos.

–Hola ingeniero, buen día, él es Gabriel Paradiso, el consultor del que le había hablado para que lo ayude a trabajar el proceso de cambio en todo su equipo de trabajo.

–Hola ingeniero, buen día ¿cómo está usted?

–¡Buen día, muy bien! Mirá Gabriel voy a ser directo contigo antes de comenzar con esta reunión: ¡yo no creo en estas pelotud... de libritos y encuentros para que la gente cambie!

–Muy bien ingeniero, ¿de cuánto tiempo dispone usted para esta reunión?

–En media hora tengo un call conference con el headquarter, debemos aprovechar bien estos minutos.

Pensé que más que consultor, necesitaba ser un mago en ese momento: debía convencerlo de la necesidad de acompañar el cambio desde su

rol de líder para con su equipo de trabajo, y que él debía ponerse como ejemplo del cambio antes que todos. ¿Cómo hacerlo en media hora y en un clima de reunión que había comenzado con una frase tan fuerte? “Yo no creo en esas pelot...” me resonaba continuamente en mi estómago. Pero pude advertir que la verdadera necesidad de cambio pasaba por él, indiscutiblemente. Si él no trabajaba primero su necesidad de cambio personal, el equipo que lo acompañaba tardaría mucho tiempo en sumarse a ese proceso de cambio, que por lo visto se trataba de la implementación de un modo novedoso y matricial de servicio a clientes internos desde un área netamente técnica.

Necesité un tiempo para romper el hielo y no hice más que sacar un anotador y revisar con él las etapas que le demandarían la implantación de esta transformación sectorial. Le mencioné y expliqué una por una las etapas del modelo de John Kotter: imprimir un carácter de urgencia, crear un equipo rector del cambio, desarrollar una visión y estrategia de cambio, comunicar esa visión y esa estrategia, capacitar a sus empleados para que actúen en consonancia con el cambio previsto, generar éxitos a corto plazo, consolidar los logros y generar más cambio y anclar la nueva gestión en la cultura organizacional.

Este ingeniero me miraba atentamente y su postura corporal comenzó a cambiar. También le dije firmemente que “cambio implementado no quería decir cambio internalizado”. Que en todo proceso de cambio podemos cometer errores, pero no puede haber contradicciones, y que ningún individuo, ni siquiera un director general de carácter monárquico, podría nunca por sí solo liderar y gestionar un proceso de cambio. Que una sola persona, por excepcionalmente capaz que fuese, no puede hacer un cambio organizacional desde la soledad de su despacho. Con estas frases, terminó de aflojarse y le solicitó a su secretaria postergar para la tarde su call conference.

¡Adentro! Dije imaginariamente hacia el interior de mis emociones. Pero mi pensamiento se dividía en dos preguntas: ¿ayudarlo a él para que lidere el cambio junto a su equipo o ayudarlo a él a que haga su propio cambio? Me contesté ambas preguntas en silencio: la primera era cómo le hacía comprender que todo proceso de cambio necesita de



gestión, pero también de mucho liderazgo. El mismo Kotter establece una relación o proporción entre tener una “mentalidad gestora” para el cambio y afrontar el cambio “con liderazgo”; la fórmula de este autor: 30% gestión + 70% liderazgo. 30% desarrollando planes, anunciando el cambio y haciendo el seguimiento del mismo. 70% desarrollando la visión, comunicando la necesidad del cambio y trabajando para obtener el compromiso de todo su equipo. Un equipo del cambio integrado solamente por líderes gestores, aunque sean estupendas y maravillosas personas, provocarán el fracaso de las grandes iniciativas de cambio. La segunda pregunta me la contesté con una frase de Oliver W. Holmes: *“lo que se encuentra detrás de nosotros y lo que se encuentra entre nosotros son asuntos insignificantes en comparación con lo que se encuentra dentro de nosotros”*. ¿Y cómo le decía esto?

No podemos soslayar el rol de las personas a las que tenemos que invitar y comprometer al cambio, sin tener en cuenta una mirada de qué cambios estamos necesitando nosotros como líderes. La gente nos está mirando a ver que hacemos y si damos los primeros pasos. El autor Behnam N. Trabizi en su obra *Transformación rápida en 90 días* nos dice: *“nuestras investigaciones descubrieron varios factores críticos que diferenciaban las transformaciones de éxito de los intentos fallidos. En concreto, los esfuerzos de transformación que llegaron a buen puerto lo englobaban todo, eran integradores y contaban con una dedicación completa, sobre todo de los niveles más altos de la organización. A los intentos fallidos, por el contrario, les faltaba mucho de esto, pero por sobre toda las cosas, sus líderes no estaban ni inmersos ni convencidos del cambio”*.

Todo empieza por el líder, repasemos esta reflexión: El águila es el ave de mayor longevidad entre las criaturas de su especie. Vive 70 años. Pero para alcanzar esa edad, al llegar a los 40 debe tomar una seria y difícil decisión; sus uñas están apretadas y flexibles y no consigue aferrarse a sus presas de las cuales se alimenta. Su pico largo y puntiagudo se curva, apuntando contra el pecho. Sus alas están envejecidas y pesadas y sus plumas, gruesas. Volar se le hace ya muy difícil. Entonces el águila tiene solamente dos alternativas: morir o atravesar un doloroso proceso

de renovación que dura 150 días. Ese proceso consiste en volar hacia lo alto de una montaña y quedarse ahí, en un nido cercano a un paredón, en donde no tenga necesidad de volar. Entonces, el águila comienza a golpear su pico contra la pared hasta conseguir desgarrarlo y arrancarlo. Debe esperar el crecimiento de uno nuevo, con él que desprenderá una a una sus uñas. Cuando las nuevas uñas comienzan a crecer, tendrá que desplumar sus plumas viejas y esperar a que renazca su plumaje. Después de cinco meses, emprende su vuelo de renovación y a vivir 30 años más. Transformarse o morir, parece decirnos esto, ¿verdad?

Ahora bien, ¿vas a empezar a creer en estas pelotud...?

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Tuvo la oportunidad de liderar un proceso de cambio? ¿Fue parte de un éxito o de un intento fallido? ¿Por qué?
- b) ¿Ha sido el primero en dar los pasos, empezando el cambio por usted mismo?
- c) ¿Cree o no cree en que cambio y liderazgo van de la mano? ¿Usted cree en estas pelotud...?



### **30. ¿VIAJERO O TURISTA?**

La mañana de Quito, Ecuador, estaba bien fresca. En el aeropuerto Mariscal Sucre de esa ciudad comenzaba el movimiento de los vuelos de cabotaje y de destinos internacionales. Llegué más temprano de lo previsto y que cualquier mortal –deformación profesional que tenemos muchos de los consultores–, me senté a esperar al director comercial de una empresa coreana dedicada a la venta de automóviles y camionetas a nivel nacional. Confieso que las personas que me rodeaban y estaban preparadas para salir en vuelos de esa ciudad, sentían –como yo– una profunda preocupación por cómo iba a ser el decolaje del avión. Algunos murmuraban a mi lado:

–El otro día, cuando el avión de Copa Airlines aterrizó, sentí que el corazón me daba, literalmente, un vuelco. ¡Ah, cómo se movió el Boeing 737! El piloto tuvo que bajar de picada para poder aterrizar, porque este aeropuerto está como en el fondo de una cazuela. ¡Pudieron habérmelo advertido para prepararme psicológicamente!

–Y a mí, esbozaba otro extranjero, la otra vez cuando venía desde Guayaquil y el avión rodeó la ciudad por el valle, en vez de entrar por el lado norte, entró por el lado sur y cruzó la ciudad a baja altura; se veía la sombra del avión encima de las calles, la panza del avión pasó rascando el Panecillo y aterrizó suavemente, ni se sintió, ¡ese piloto era el Barón Rojo!

Por suerte, este director llegó pronto y me ayudó con palabras de aliento a tomar fuerzas para el despegue, uno de los tantos despegues que compartí junto a él, ya que la idea era hacer un recorrido por tierra y por aire hacia las ciudades más importantes de ese país. En lo que a mí respecta, me tocaba llevar a cabo una serie de talleres de trabajo en equipo para toda la red de locales comerciales. Para el caso de este directivo, acompañar, respaldar el programa, sumar mensajes de cambios y nuevas necesidades y evacuar dudas de la gente.

En los breaks, en los almuerzos y en con posterioridad a los cierres de los eventos, este profesional de la venta siempre estaba reunido con alguien. Aprovechaba todos los rincones y los momentos para charlar con los miembros de los equipos comerciales alejados de las oficinas centrales. El directivo ecuatoriano de nombre y apellido francés, disfrutaba de cada viaje. Sabía muy bien lo que estaba haciendo. Elegía cómo trabajar con la gente que por motivos geográficos estaba distanciada de la ciudad capital.

Esta experiencia siempre me recordó a mis años vividos en la ciudad de Córdoba, Argentina. Tenía a cargo la gestión de RRHH de siete provincias en una empresa de telecomunicaciones. Cuando tomé la función, mi director regional me dijo: “Tenemos que visitar todas oficinas de las siete provincias cada dos meses. Se viene un gran cambio tecnológico y debemos estar al lado de la gente, esto no lo podemos ver desde nuestra sede central”. Y allí fuimos y así lo hicimos durante años. Interminable. Cuántos buenos recuerdos.

Paul Bowles decía que la diferencia entre un turista y un viajero es que el turista viaja con fecha de regreso, mientras que el viajero nunca sabe cuándo va a volver. ¿Por qué hablo de esto? Porque tiene mucho de liderazgo. Hay “líderes que son turistas” y hay “líderes que son viajeros”. Están los que siempre tienen el pasaje de regreso, y están los que siempre “viajan sin pasaje de vuelta”, pues están siempre disponibles.

Cuando el Dr. Carlos Bilardo fue nombrado secretario técnico del seleccionado argentino de fútbol para el último Mundial y aún cuando fuera DT en la década del ‘80, salía a visitar a sus jugadores adonde se encontrarán: “Había que estar allí para hablarles y mostrarles el gran

objetivo, viajé por todos lados a visitar a los jugadores que estaban desempeñándose en clubes de Europa y América”, declaró en aquel momento.

En mi experiencia anterior, nunca tuve el pasaje de regreso: desayunábamos en Córdoba capital, almorzábamos en San Fernando del Valle de Catamarca y cenábamos en San Miguel de Tucumán. Al otro día almorzábamos en la ciudad de Salta y terminábamos el día en San Salvador de Jujuy; en el medio, reuniones con la gente.

Estábamos disponibles para ese gran cambio. Era nuestra “agenda del liderazgo”. No había papeles, eran todas conversaciones con colaboradores y equipos de trabajo.

John Maxwell en su Líder de 360° expresa que *“uno de los errores más grandes que los líderes cometen es pasar demasiado tiempo en sus oficinas y no entre la gente. Los líderes frecuentemente están enfocados en una agenda de tareas y orientados a la acción. Ignoran hasta las personas que pasan por los pasillos. ¡Qué gran error! Primeramente, el liderazgo se trata de la gente. Si usted olvida a las personas, usted está minimizando su liderazgo. Luego un día cuando piense que está dirigiendo, descubrirá que nadie lo está siguiendo”*.

Tal como expresé parafraseando a este mismo autor y previamente a mi prólogo “los líderes que atienden sólo los negocios, por lo general terminan perdiendo a las personas y al negocio; pero los líderes que atienden a las personas, por lo general desarrollan a las personas y a los negocios”.

Por eso, los líderes tienen que encontrar su propia forma de caminar por los pasillos, por las sucursales, por los sectores de una planta, de manera visible, disponible. Un líder tiene que estar disponible.

Jack Welch, en su libro *Winning*, habla de lo que hacen los líderes: *“Los líderes no sólo se aseguran de que el personal entienda los objetivos y la visión, sino de que la vivan y la respiren. Se meten en la piel de su gente e irradian valor y confianza. Por eso el mundo pertenecerá a líderes apasionados y con impulso... que no sólo tengan cantidades de energía, sino que también puedan infundirles energía a los que son dirigidos por ellos, y esto se logra estando con la gente”*.

En algunos casos no hace falta tomar un avión o agarrar el automóvil para ser un “viajero del liderazgo”. Hay líderes que ni siquiera caminan a otra oficina o suben un piso para ver a otra persona en el mismo edificio.

Hace poco recibí el llamado de uno de mis mejores amigos, quien actualmente ocupa una gerencia regional comercial de una pyme en el interior del país. Hablando sobre un asunto parecido, me recordó que en el comienzo de la humanidad el hombre comía carne cruda, y por ello se la pasaba todo el día masticando; esto lo mantenía saciando su hambre, pero sin poder pensar. Cuando llegó el fuego y la carne comenzó a cocinarse, el hombre masticó mucho menos, obteniendo más tiempo para pensar y así pudo obtener tiempo para otras cosas. Hoy por hoy, hay muchos directivos, gerentes y mandos medios “masticando” y unos pocos pensando y ocupándose de la gente. ¡Por eso, hay más líderes turistas que líderes viajeros!

¡Qué pena, parece no haber lugar para una agenda del liderazgo mucho más nutrida!

### **Reflexión y aprendizaje:**

- a) ¿Usted se siente “turista” o “viajero” del liderazgo?
- b) ¿Cómo anda su agenda del liderazgo? ¿Ocupada en tareas o en conversaciones con su gente?
- c) ¿Usted está “disponible” para sus colaboradores y equipos de trabajo o se la pasa “masticando”?

## CONCLUSIONES FINALES

Estas nuevas treinta experiencias también se merecerían otras treinta conclusiones, pero vuelvo a decir lo que planteo en mi libro anterior: se tornaría bastante redundante. Estas nuevas treinta historias ya llevan consigo las conclusiones. Entonces, no me queda otro camino que seguir esbozando reflexiones en voz alta.

Recordando una entrevista que le hicieron a Jack Welch en la cual dijo que “el método más seguro y directo de sabotearse a uno mismo, es convertirse en un fastidio para la organización”, me lleva a soñar en que algún día las organizaciones verán con fastidio que sus líderes no se desarrollen en su máxima expresión. Qué bueno sería soñar a CEO’s fastidiándose no solamente por no obtener una mayor rentabilidad para los accionistas, sino también, fastidiándose cuando algunos de sus líderes no estén orientados hacia las necesidades del otro, derrochando generosidad. Fastidiándose cuando sus líderes no hacen su trabajo con pasión y sentimientos profundos. Fastidiándose cuando sus líderes no entiendan que la tarea del líder requiere valor, porque el aprendizaje requiere valor. Fastidiándose cuando sus líderes no corran riesgos ni muestren audacia en sus esfuerzos. Fastidiándose cuando sus líderes no despiertan valor en los colaboradores mediante el ejemplo. Fastidiándose cuando sus líderes no cuentan con una comunicación limpia, pura, y se caracterice por el más alto nivel de integridad y honradez. ¡Estoy soñando, claro!

Hace unos meses, un colaborador de mi equipo de trabajo llevó a cabo una serie de entrevistas a entrenadores de las divisiones inferiores en diferentes clubes y de distintas disciplinas deportivas. Tuvo la posibilidad de entrevistar al entrenador de las divisiones inferiores del Club Atlético Independiente, el “Pepi” Berscé. El consultor le preguntó: ¿cuánto tiempo le dedicas a tu tarea de entrenador? El “Pepi” fue directo: “una cosa es el

horario que tengo que cumplir en el club y otra cosa es como me preparo para estar con los jugadores. Yo estoy “todo el día” pensando en mi tarea de líder, en lo que tengo que hacer para que los pibes estén mejor”. Para él, el liderazgo no es una posición ni una silla donde se sienta. Es una clara elección y decisión de vida. El liderazgo no es cuestión de horarios, sino de “disponibilidad” mental y emocional. Mi pequeña hija no se quiere perder ni una clase de patín artístico; ni ella ni ninguna de las cincuenta niñas que participan todas las semanas de los entrenamientos. La coach a cargo, más allá de las tres veces semanales en las que imparte sus clases, está continuamente “conectada” con ellas, dentro y fuera del club. A principio de año eran sólo doce niñas, hoy son cincuenta.

Hay muchísimos directivos y gerentes “haciendo la plancha” dentro de las organizaciones. Hay líderes que no hacen un “caraxus” ni en sus ocho horas de trabajo. Llevan sólo su cuerpo a la oficina y dejan su corazón y alma afuera de la empresa; mucho dinero malgastado; ¡margaritas tiradas a los chanchos! Líderes que están desconectados del hecho de “hacer y ejercer el liderazgo”. Michael Jordan, lo dice de otra manera: *“no hago las cosas creyendo a medias, así es como mucha gente aborda los asuntos de liderazgo. Y por eso muchos fallan. Hablan como si en verdad estuvieran comprometidos para dar lo máximo de que son capaces y hacen su mejor esfuerzo manteniendo las apariencias. Pero cuando llega el momento de la verdad buscan razones y no respuestas”*.

El liderazgo no admite en sus filas “hacer la plancha”. Años atrás, un periodista le dijo al Padre Mario: “¡usted tiene que descansar!”, y el que fuera creador de esa gran Obra homónima, le respondió “*yo tengo una misión, no puedo descansar*”. George Marshall (fue galardonado con el Premio Nobel de la Paz en 1953) comentó alguna vez “*no hay motivos para seguir a alguien que habla de liderazgo pero que no está dispuesto a pagar su precio*”. Cuanta verdad.

Y... ¿por dónde se empieza? Hay que prepararse. “Sólo el árbol que tiene sus raíces bien hundidas puede crecer bien alto; cuanto más firme abajo, más alto arriba”, escribió el crítico argentino Julio Sánchez. La preparación y el desarrollo de los líderes no se completa en una escuela



de negocios. ¡Cursada, diploma y ya está! El liderazgo es elección, es decisión, es pagar un precio, es concentración, es desarrollo, es estar disponible para aprender de los colaboradores. Cualquier atleta olímpico te dice: “diez años de entrenamiento para correr sólo diez segundos”. Es lisa y llanamente tener un “combustible propio” para estar todos los días con la suficiente energía para “lucharla”. Recuerdo que en mi primer libro, y en una de esas historias, hago una reflexión acerca de que las organizaciones están llenas de líderes...”que necesitan pañales”. Para no decir una grosería, necesitan constantemente un combustible “desde afuera” para poder andar. No es justo ni equilibrado para los que hacen las cosas bien. La carga no se reparte y esto no vale. Hasta un cantante de reggaeton –Daddy Yankee– lo dice en una de sus canciones: “hay quien tiene pasta para líder, y otro para seguidor; el segundo es sólo tu gran admirador”. Uno elije en la vereda en la que quiere estar.

Y ¿por dónde se empieza? Hay que formar más líderes. Ya lo decía el ex profesor de la Harvard Business School, John Kotter, allá por el año 2004: “*debemos crear 100 millones de líderes de nuevos líderes en nuestra sociedad*”. Tarea titánica, sobre todo siguiendo las premisas de Jim Collins en su obra “Empresas que Sobresalen”: “*primero QUIEN... después QUE; antes de comunicar la estrategia se reúne a los líderes capaces... se saca a los líderes incapaces y se pone en los puestos apropiados a los líderes capaces*”. Ahora, ¿cómo hacemos? Estamos en problemas... ¡por qué la gente hace lo que los líderes hacen! ¡Hay muchos líderes incapaces en lugares inapropiados! El Profesor Germán Retana del INCAE utiliza una broma para explicar este dilema y lo hace a través del término o palabra AKOMOKA, del japonés “akomokaiga” (a como caiga). Algunos líderes “caen” en esta difícil tarea, de casualidad y sin preparación. Hay que prepararse y con el “tren en movimiento”: *cada mañana, en África, una gacela se despierta. Sabe que deberá correr más rápido que el león, o este la matará. Cada mañana en África, un león se despierta, sabe que deberá correr más rápido que la gacela, o morirá de hambre. Cuando sale el sol, no importas si eres gacela o eres león, mejor será que te pongas a correr*. Los “jefes” llegan a tiempo, los líderes llegan adelantados.

Mis queridos viejos Nina y Miguel siempre me contaban una historia de cuando ellos eran niños y la segunda guerra mundial estaba en pleno apogeo. En su infancia, y viviendo en un pequeño pueblo de Italia cercano a Roma, eran llevados a los refugios subterráneos para protegerlos de las bombas. Por la mañana se les daba un pedazo muy pequeño de queso y un gran pedazo de pan a cada persona. Durante el día olían el queso y masticaban de a poco su pan. Al final de la tarde, el pequeño pedazo de queso lo unían con el último pedazo de pan y eso pasaba a ser el sándwich más rico del mundo o la merienda más espectacular de sus vidas. El “valor de las cosas” para mis viejos no significa lo mismo que para mí. Y seguramente no signifique lo mismo para mis hijos. Pero cuando nos juntamos en familia, todos entendemos que es para mis viejos “valorar las cosas”. Pura empatía. Los líderes deben hacer lo mismo: entender qué les pasa a las personas a través de sus creencias, historias personales, motivaciones, necesidades, expectativas y sueños.

Insisto, desde cada uno de nosotros hay que seguir preparando el terreno para formar más y mejores líderes, hay mucha gente que nos está mirando y esperando “señales diferentes”. Como dijera en las conclusiones de mi libro anterior: por nuestros hijos, hagamos desde el “mundo organizacional” todo lo que esté a nuestro alcance. Pensemos en las próximas generaciones. El cambio es de carácter cultural y nos llevará un largo tiempo. Hace unos días un alto directivo de RRHH de una compañía global de ingeniería y construcciones me decía que “la cultura organizacional es aquello que hace la gente cuando no se la está observando”. ¡Cuánto camino entonces nos queda por recorrer!

Un gran consultor y amigo siempre comenta que tenía un jefe que ante un nuevo proyecto siempre le decía: “esto recién empieza”.

En verdad, “esto recién empieza”.

Gracias por haberme acompañado a lo largo de estas treinta nuevas historias.



[gparadiso@umanaonline.com.ar](mailto:gparadiso@umanaonline.com.ar)



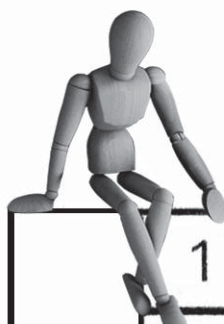
[www.umanaonline.com.ar](http://www.umanaonline.com.ar)



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



## 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 Exito*, Buenos Aires, Editorial Vergara, 2006.
- Batallanez Teresa, *Reflexiones*, Buenos Aires, Revista La Nación N° 23, 2010.
- Blanchard, Ken, *Adminitración por Valores*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2008.
- Blanchard, Ken, *Empowerment*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2007.
- Buckingham Marcus y Clifton Donald, *Ahora, Descubra sus Fortalezas*, Bogotá, Editorial Grupo Norma, 2006.
- Chatterjee Debashis, *El Liderazgo Consciente*, Barcelona, Editorial Granica, 1998.
- Collins, Jim, *Empresas que Sobresalen*, Bogotá, Editorial Norma, 2009.
- Covey, Stephen; *El 8° Hábito*, Barcelona, Paidós Empresa, 2005.
- Covey, S.M.R.; *El Factor Confianza*, Barcelona, Paidós Empresa, 2006.
- Dolina, Alejandro, *Crónicas del Angel Gris*, Montevideo, Ediciones de la Urraca, 1988.
- Goldsmith, Marshall, *The Leader of the Future*, New York, Financial Times Prentice Hall, 2003.
- Goleman Daniel, *Competencias Interpersonales*, Buenos Aires, Revista Management Herald, 2008.
- Goleman, Daniel y Boyatzis Richard; *El Líder Resonante*, Buenos Aires, Plaza & Janés, 2002.
- Heider, John; *El Tao de los Líderes*, Atlanta, Nuevo Extremo, 1985.

- Hunter, James, *La Paradoja*, Barcelona, Empresa Activa, 1999.
- Katzenbach John R., *El Trabajo en Equipo*, Buenos Aires, Editorial Granica, 2007.
- Kotter, John, *Al Frente del Cambio*, Barcelona, Editorial Empresa Activa, 2007.
- Krause, Donald; *El Camino del Líder*, Madrid, Edad, 1997.
- Lencioni Patrick, *Las Cinco Disfunciones de un Equipo*, Barcelona, Editorial Empresa Activa, 2003.
- Lowney Chris, *El Liderazgo al Estilo de los Jesuitas*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2004.
- Maxwell, John, *Las 17 Leyes Irrefutables del Liderazgo*, Nashville, Editorial Líder Latino, 2006.
- Maxwell, *John Líder de 360°*, Nashville, Editorial Líder Latino, 2006.
- Maxwell, John, *Las 17 leyes Incuestionables del Trabajo en Equipo*, Nashville, Editorial Líder Latino, 2006.
- Omaha, Kenichi, *La Mente del Estratega*, Madrid, Editorial Mc Graw Hill, 2004.
- Paradiso, Gabriel, *Diario de un Consultor*, Buenos Aires, Editorial Dunker, 2008.
- Posner, Barry y Kouzes, James; *El Desafío del Liderazgo*, Buenos Aires, Granica, 2005.
- Retana, Germán, *Columnas Semanales*, Ediciones INCAE, Costa Rica, 2010
- Riesman David, *La Muchedumbre Solitaria*, Buenos Aires, Paidós, 1981.
- Ronco, Emilio; *Aprender a Gestionar el Cambio*, Barcelona, Paidós, 2000.
- Senge, Peter; *La 5ª Disciplina en la Práctica*, Nueva York, Granica, 1994.
- Tabrizi, Behnam, *Transformación Rápida en 90 días*, México DF, Editorial Profit, 2009.



- Valdano Jorge y Mateo Juan, *Liderazgo: Claves para Formar Equipos en el Deporte y en la Empresa*, Madrid, Editorial Santillana, 1999.
- Welch, Jack, *Winning*, Barcelona, Ediciones B, 2005.



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

# Gabriel Paradiso



Llegó un nuevo “Diario de un Consultor”. Al igual que el tomo anterior, fue escrito con sencillez, practicidad y profundidad, donde a través de un tipo de lectura simple y rápida, el lector podrá conocer y disfrutar de las nuevas experiencias y vivencias que acompañaron a este prestigioso profesional en el proceso de hacer Consultoría y Facilitación.

No dude en leer este segundo libro, más aún teniendo en cuenta las observaciones y opiniones que se hicieran de su primer tomo:

- “He leído en detalle tu libro y me resultó realmente interesante, por demás atractivo, de fácil lectura y sobre todo instructivo”.
- “El libro donde cuentas tus “historias de consultor”... la verdad son muy entretenidas y didácticas”.
- “Leí tu libro y me gusta mucho como mezclaste las anécdotas con la teoría. La verdad, es un muy buen libro de lenguaje llano y práctico”.
- “Me gustó el estilo muy tuyo, además que es digerible y sencillo de entender, pero con mucho contenido”.
- “Los relatos de tu libro me hicieron recordar muchas cosas de la vida en un entorno corporativo. Me pareció muy lúcido que hayas documentado situaciones, casos y reflexiones que han surgido de tu trabajo y realmente es muy rico poder “fotografiar” todas esas situaciones”.
- “Creo que este libro, nos brinda a los demás una mirada más profunda y crítica sobre esos aspectos fundamentales que diariamente no llegamos a ver”.
- “Fue un placer comenzar a leerlo. Es ameno, bien escrito y muy original en su enfoque. Queda reflejado la cotidianeidad del mundo empresarial de manera muy fiel”.
- “Me sentí como cuando uno se sienta en un sillón muy cómodo y alguien con mucha experiencia comienza a narrar historias extremadamente interesantes”.

Vamos, disfrute, reflexione, piense en aprender, pero por sobre todas las cosas, “viaje” otra vez por el apasionante mundo del Liderazgo. “Diario de un Consultor II” y sus otras 30 Experiencias para el Aprendizaje Organizacional, no puede quedar sin leer.

ISBN 978-987-02-4890-3



9 789870 248903