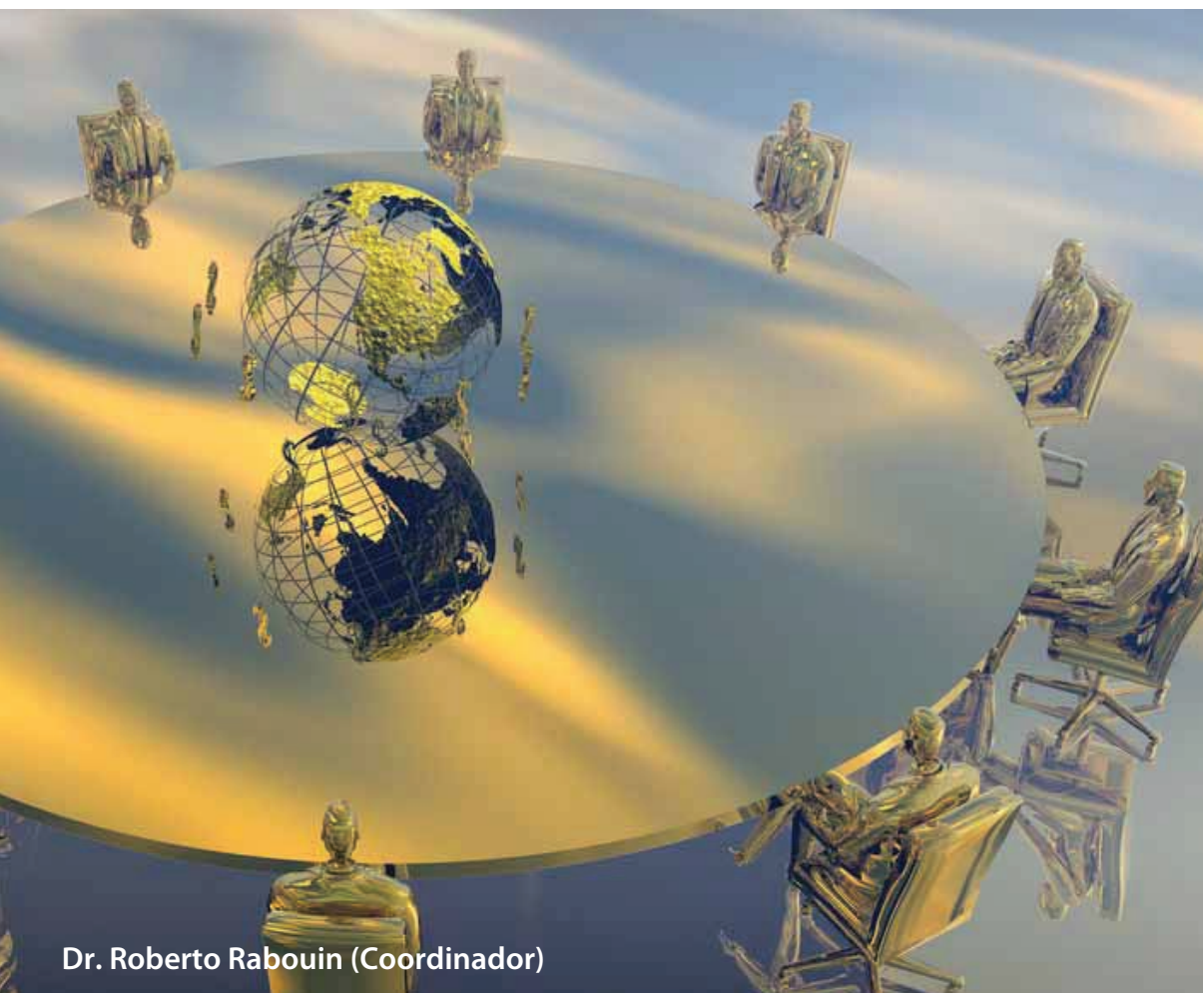


# LÍDERES<sup>DE</sup>ALTO IMPACTO



**Dr. Roberto Rabouin (Coordinador)**

Gustavo Álvarez Rivero • Liliana Gnazzo • Pablo López Lecce • Liliana Martinez Moll  
Fabián Pérez • Roberto Rabouin • Víctor Tomas • Fernando Urdaniz

# Líderes de alto impacto

*Dr. Roberto Rabouin*  
(Coordinador)  
Primera edición

Gustavo Álvarez Rivero  
Liliana Gnazzo  
Pablo López Lecce  
Liliana Martínez Moll  
Fabián Pérez  
Roberto Rabouin  
Víctor Tomas  
Fernando Urdaniz



**Líderes de alto impacto**

Primera edición

Dr. Roberto Rabouin (Coordinador)

Gustavo Álvarez Rivero

Liliana Gnazzo

Pablo López Lecce

Liliana Martínez Moll

Fabián Pérez

Roberto Rabouin

Víctor Tomas

Fernando Urdaniz

**Presidente de Cengage Learning  
Latinoamérica:**

Fernando Valenzuela Migoya

**Director editorial, de producción  
y de plataformas digitales  
para Latinoamérica:**

Ricardo H. Rodríguez

**Gerente de procesos para  
Latinoamérica:**

Claudia Islas Licona

**Gerente de manufactura para  
Latinoamérica:**

Raúl D. Zendejas Espejel

**Gerente editorial de contenidos en  
español:**

Pilar Hernández Santamarina

**Gerente de proyectos especiales:**

Luciana Rabuffetti

**Coordinador de manufactura:**

Rafael Pérez González

**Editores:**

María Fernanda Crespo

Ivonne Arciniega Torres

Fernando Stratta

**Diseño de portada:**

By Color Soluciones Gráficas

**Imagen de portada:**

Concepto de trabajo en equipo

©sam 100/Shutterstock

**Composición tipográfica:**

By Color Soluciones Gráficas

Copyright D.R. 2013 Cengage Learning  
Argentina, una división de Cengage  
Learning, Inc.

Cengage Learning® es una marca  
registrada usada bajo permiso. Todos los  
derechos reservados.

Rojas 2128

(C1416CPX) Ciudad Autónoma  
de Buenos Aires, Argentina.

Tel.: 54(11) 4582-0601

Para mayor información, contáctenos en  
[www.cengage.com](http://www.cengage.com)

O vía e-mail a:

[clientes.conosur@cengage.com](mailto:clientes.conosur@cengage.com)

Líderes de alto impacto/Dr. Roberto  
Rabouin... [et al.]; coordinado por  
Dr. Roberto Rabouin.

1a. ed.- Buenos Aires: Cengage Learning  
Argentina, 2013.

240 p.; 16 x 23 cm.

ISBN: 978-987-1954-05-6

Administración de empresas I. Rabouin

Roberto II. Rabouin, Roberto, dir. CDD 658

DERECHOS RESERVADOS. Queda  
prohibida la reproducción o transmisión  
total o parcial del texto de la presente obra  
bajo cualesquiera de las formas, electrónica  
o mecánica, incluyendo fotocopiado,  
almacenamiento en algún sistema de  
recuperación, digitalización, sin el permiso  
previo y escrito del editor. Su infracción  
está penada por las leyes 11.723 y 25.446.  
Rojas 2128.

Acerca de los autores	xi
Introducción	xiii

## **CAPÍTULO I Liderazgo y coaching: los nuevos líderes-coaches**

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Liderazgo</b>	<b>1</b>
2.1 Definiciones de liderazgo	1
2.2 Enfoques y teorías del liderazgo	2
<b>3. Coaching</b>	<b>15</b>
3.1 Definiciones de coaching	15
3.2 Enfoques y teorías del coaching	16
3.3 Modalidades básicas del coaching	18
<b>4. Los cuatro momentos de intervención de un líder-coach</b>	<b>20</b>
4.1 Antes del ingreso	20
4.2 Durante el ingreso	25
4.3 Durante la relación laboral	29
4.4 Al finalizar la relación laboral	33
<b>5. Conclusiones</b>	<b>33</b>

## **CAPÍTULO II Trabajo en equipos de alto rendimiento**

<b>1. ¿Grupo o equipo?</b>	<b>35</b>
<b>2. Trabajo en equipo: primer obstáculo</b>	<b>36</b>
<b>3. Definición de equipo de trabajo de alto rendimiento</b>	<b>37</b>
<b>4. Proceso de conformación de un equipo de trabajo de alto rendimiento</b>	<b>38</b>
4.1 Primera etapa: manos a la obra	38
4.2 La crisis del equipo de trabajo	44
4.3 Tercera etapa: la adolescencia del equipo de trabajo	49
4.4 Cuarta etapa: un equipo conformado	55
4.5 Quinta etapa: el equipo de trabajo de alto rendimiento	59
<b>5. Conclusiones</b>	<b>63</b>



## **CAPÍTULO III Nuevas tendencias en el mundo del trabajo: los *virtual teams***

<b>1. Introducción</b>	<b>65</b>
<b>2. Nuevas tendencias en el mundo del trabajo</b>	<b>66</b>
2.1 La empresa sin fronteras: la transnacionalización	66
2.2 Diversidad en la fuerza de trabajo: la multiculturalidad	67
2.3 La tecnología como soporte del trabajo virtual	68
2.4 Teletrabajo	69
2.5 La fuerza laboral independiente	70
<b>3. Repasando algunas cuestiones fundamentales</b>	<b>71</b>
3.1 Elementos fundantes en los equipos	72
3.2 Testeando la salud del equipo: los signos vitales	73
<b>4. Gestión de los equipos dispersos geográficamente: los <i>virtual teams</i> (o equipos virtuales)</b>	<b>74</b>
4.1 Variables que definen un equipo virtual	75
4.2 Seis tipos de equipos virtuales	77
<b>5. <i>Team building</i> en los equipos virtuales</b>	<b>78</b>
<b>6. El desafío de gestionar el equipo virtual</b>	<b>79</b>
6.1 La “súper-visión” del <i>virtual team</i>	80
6.2 Gestión de conflictos en el equipo	81
6.3 Evaluando la <i>performance</i> del equipo	84
<b>7. Curva de rendimiento de los equipos</b>	<b>86</b>
<b>8. Los equipos virtuales y la organización de alto rendimiento</b>	<b>88</b>
<b>9. Conclusiones</b>	<b>90</b>

## **CAPÍTULO IV Resolución de conflictos en las organizaciones**

<b>1. Introducción</b>	<b>93</b>
Origen del conflicto	94
Fuente de los conflictos	95
Mapa del conflicto	97
<b>2. La comunicación en el conflicto</b>	<b>98</b>
Primer paso: escucha activa	99
Segundo paso: parafraseo	101
Tercer paso: “pregunder”	101
Cuarto paso: replanteo	102
La aserción como herramienta	102
Las relaciones y sus emociones	105
<b>3. Tipos de comportamiento ante el conflicto</b>	<b>106</b>
Estilo colaborativo	107
Estilo competitivo	107
Estilo de compromiso	107
Estilo evitativo	108
Estilo acomodativo	108
<b>4. Personalidades conflictivas</b>	<b>108</b>
¿Qué hacer con ellas?	109
<b>5. Formas de gestionar el conflicto</b>	<b>110</b>
¿Cómo hacer frente a las críticas?	111
El poder en la organización	111
<b>6. ¿Cómo prevenimos el conflicto?</b>	<b>113</b>
<b>7. Conclusión</b>	<b>115</b>

## **CAPÍTULO V Negociación efectiva**

<b>1. Introducción</b>	<b>117</b>
<b>2. El proceso de negociación</b>	<b>118</b>
2.1 Etapas del proceso de negociación	120
<b>3. Capacidad de negociación</b>	<b>122</b>
3.1 Información	123
3.2 Marketing Mix	124
3.3 Poder negociador	124
3.4 Habilidad negociadora	126
<b>4. Percepción</b>	<b>127</b>
Causas de las percepciones subjetivas	128
Profundizar y descubrir los datos	128
<b>5. El proyecto de negociación de Harvard</b>	<b>129</b>
Intereses	132
Opciones	133
Legitimidad	133
Alternativas	133
Relación	134
Compromiso	135
Comunicación	135
Los siete elementos como guía de la negociación	136
<b>6. Negociación interna</b>	<b>138</b>
Cuatro causas de dificultades	139
<b>7. El desafío de negociar en el siglo XXI</b>	<b>140</b>
7.1 Un nuevo paradigma	141



## CAPÍTULO VI Negociaciones desiguales

<b>1. Base I</b>	<b>147</b>
1.1. Negociar no es una opción. Es la única opción	147
1.2 Negociar (a secas)	147
1.3 Matriz siete (7) de negociación ©	148
1.4 ¿Cómo funciona el GPS de un negociador?	149
1.5 ¿Entonces qué es negociar?	152
1.6 Consignas del negociador experto (sabe, y mucho)	153
<b>2. Base II</b>	<b>153</b>
2.1 Negociación desigual	153
2.2 Casos de negociaciones desiguales	154
2.3 Cómo negociar con gremios o sindicatos	157
2.4 Cómo negociar en una entrevista de trabajo	159
2.5 Cómo negociar un aumento de sueldo	162
2.6 Cómo negociar con su cónyuge o pareja (por el bien de todos; que no es lo mismo que negociar con su ex cónyuge o con una persona que no integra ninguna de las categorías anteriores)	163
<b>Bonus Track</b>	<b>166</b>
Matriz de gestión de rentabilidad laboral	166
Conclusión	170

## **CAPÍTULO VII Management transversal**

<b>1. Introducción</b>	<b>171</b>
<b>2. Entorno actual</b>	<b>171</b>
<b>3. La dirección de las empresas según las diferentes generaciones</b>	<b>172</b>
<b>4. El neuromanagement y la toma de decisiones</b>	<b>175</b>
4.1 El cerebro	176
4.2 Los tres cerebros de MacLean	177
4.3 Los hemisferios del cerebro	179
4.4 Las neuronas, la sinapsis y las hormonas	181
<b>5. Management transversal</b>	<b>184</b>
5.1 Organización transversal	185
5.2 La estrategia de influencia en la dirección transversal	186
5.3 Asegurar la coordinación transversal	188
5.4 Claves de la comunicación del responsable transversal	189
5.5 El liderazgo del responsable transversal	192
<b>6. Conclusiones</b>	<b>193</b>

## CAPÍTULO VIII Creatividad: cambiar la visión del mundo

Hagamos un diagnóstico previo	195
No es cuestión de hacerse el harakiri	196
Teorías al respecto	198
Nuestra experiencia	199
En el presente	204
El futuro	208
El cambio	209
Ejercicios	213
Ejercicios de pensamiento lateral	215
A. El problema de las dos piedritas	215
B. Lo que dijo el reo	216
C. Componer la pulsera	217
La percepción	217
Ejercicio para ampliar nuestra capacidad de percibir <i>Hacer algo diferente</i>	221
Conclusiones	222
<b>CONCLUSIONES Y DESPEDIDA</b>	223

# Acerca de los autores

## **Dr. Roberto R. Rabouin (Coordinador y autor)**

Doctor en Dirección de Empresas, Universidad de Jaén, España. Máster en Business Administration (MBA), Universidad Francisco de Vitoria (UFV), España. Máster en Administración y Marketing Estratégico, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), Buenos Aires. Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Nacional de Cuyo (UNC), Human Resource Management, University of Cambridge. Coach ejecutivo, Association for Coaching, Inglaterra. Licenciado en Administración Pública y Ciencias Políticas (UNC). Ex gerente general de entidad financiera en Argentina. Especialista en Liderazgo y Habilidades directivas. Autor del libro *El sentido del Liderazgo* (2006). Profesor de ADEN Business School.

## **Gustavo Álvarez Rivero**

Profesor de Artes (Educación Superior) con preparación en danza, música y plástica. Especialización en Teatro por el Instituto de Formación Docente CHOPIN. Licenciando en Tecnologías Educativas (UTN). Actor, director de teatro y docente universitario. Gestor cultural. Facilitador en cursos In Company en empresas de nivel internacional. Profesor de ADEN Business School.

## **Liliana Gnazzo**

MBA, Universidad de Lleida (U. de L.), España. Posgrado de Comercialización Internacional, OEA. Especialización en Negociación, Harvard University, USA. Ph.D. Candidate, Universidad de Jaén, España. Licenciada en Comercio Internacional, Universidad Champagnat (UCH), Argentina. Coordinadora de grupos de exportación de fundación internacional. Consultora Senior de empresas latinoamericanas. Coautora del libro *Consortios de exportación* (2003) y *Herramientas de management para enfrentar la incertidumbre*. Profesora en ADEN Business School.

## **Pablo López Lecce**

Licenciado en Administración de Empresas y Contador, Universidad Católica de Córdoba, Argentina. MBA con especialización en Negocios Internacionales, Universidad de Lleida. MBA con especialización en Dirección de Negocios otorgado en forma conjunta por IDE (Ecuador), INALDE (Colombia) e IESE (España). Doctorando en la Universidad de Alta Dirección, Panamá. Especialización en Planeamiento Estratégico y E-Business, Universidad de Los Ángeles (UCLA), Estados Unidos. Especialización en Negociación Profesional y Negociación Internacional en Kellogg Graduate School of Management (USA). Ha ocupado cargos directivos en empresas relacionadas con: salud, seguros, editoriales, bebidas, helados y construcción. Consultor en planeamiento estratégico, mercadeo, ventas y negociación. Facilitador en cursos In Company en empresas de nivel internacional. Coautor del libro *Dirección Estratégica de Venta Profesional* (Pearson). Autor del libro *Marketing irracional* (2011). Profesor de ADEN Business School.

**Liliana Martinez Moll**

MBA Universidad Francisco de Vitoria (UFV), España. MSc in Human Resources (SBS, Suiza). Major en Dirección de Proyectos (Stetson University, USA). Licenciada en Administración de Empresas (Universidad Nacional de Cuyo, Argentina). Facilitadora en programas In Company en diversas empresas latinoamericanas. Coautora del libro *Dirección profesional de proyectos–Guía examen PMP®* (2009). Profesora de ADEN Business School.

**Fabián Pérez**

Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica Argentina. MBA en Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Lleida, España. Doctorando en la Universidad de Alta Dirección, Panamá. Ha sido gerente general, comercial y de producto en diversas compañías. Autor de los libros *Tácticas comerciales exitosas* (2009) y *Workshop de dirección comercial* (2012). Coautor del libro *Herramientas de management para enfrentar la incertidumbre* (2011). Coautor y coordinador de *Dirección Estratégica de Venta Profesional* (2009). Profesor de ADEN Business School.

**Víctor Tomas**

Abogado, Universidad Nacional del Litoral (Argentina). Doctorando en Ciencias Jurídicas y Sociales UM Argentina. Derecho Integración Mercosur/Comunidad Económica Europea, Universidad de Mendoza, Argentina. Posgrados en Gestión Estratégica de Negocios y Gestión de Recursos Humanos, Universidad de Belgrano, Argentina. International MBA Universidad Internacional de Catalunya (UIC), España. Capacitado por William Ury en el área de Negociación y Resolución de Conflictos (Universidad de Harvard, USA); por George Kohlrieser (USA) en Gestión de Conflictos y Toma de Rehenes, y por Douglas Stone (USA) en Negociación Conflictos Diplomáticos. Profesor de ADEN Business School.

**Fernando Urdaniz**

Ph.D. Candidate en Dirección de Empresas, Universidad de Jaén, España. Máster en Dirección de Empresas con Mención en Negocios Internacionales, Universidad de Santiago de Chile. Máster of Business Administration in International Management, Ecole Nationales des Ponts et Chaussées (ENPC), Francia. Especialización en Negociación, Universidad de Harvard, Boston, USA. Licenciado en Comercio Internacional, Universidad Champagnat, Argentina. Consultor de empresas sobre Resolución de Conflictos y Negociación. Profesor de ADEN Business School.

# Introducción

Toda obra creativa representa un desafío. Dirigir y coordinar un libro no escapa a esta regla. Si bien en este caso el trabajo se ha simplificado por la excelente ayuda recibida de los autores de los diversos capítulos, expertos en sus campos, pero fundamentalmente excelentes compañeros en la ruta de la vida, ello no ha sido una limitante para sufrir en el proceso.

No obstante, como suele ocurrir cuando uno en la vida pretende dar algo, el proceso de coordinar este libro ha sido una grata experiencia y, sobre todo, una experiencia de aprendizaje: de mis colegas por sus excelentes aportes, y de los correctores, que tienen el tino de ajustar la forma y el estilo para llegar con mayor claridad y precisión al lector.

En definitiva, es el lector el destinatario de nuestro esfuerzo, a quien imagino como una persona preocupada por su rendimiento como líder o gerente y fundamentalmente ocupada en su crecimiento, con la capacidad para buscar nuevas respuestas a viejas preguntas, con la predisposición de escuchar, con el criterio para discernir qué le sirve y qué no, con la capacidad para reinventarse, para aceptar que el camino de la conducción de equipos de alto desempeño es tan arduo que debemos acometerlo armados con las mejores herramientas. Eso es exactamente lo que esperamos aportar: herramientas en forma de conocimientos y recursos que les sirvan para encarar los difíciles retos que hoy debemos enfrentar en el ámbito empresarial.

Pocas disciplinas han tenido un crecimiento tan llamativo como lo que se ha dado en llamar las “habilidades blandas” del management, ese conjunto de herramientas y conceptos encaminados hacia el tratamiento de toda la problemática de la “gestión humana”, pero no desde la perspectiva tradicional de la gestión de los recursos humanos —la aportación de herramientas para fijar políticas y, sobre todo, los procesos básicos de recursos humanos en la empresas: reclutamiento y selección, desempeño, capacitación y entrenamiento, retribución y beneficios y desarrollo y planes de

carrera, entre otras— sino desde las necesidades de todos y cada uno de los gerentes de una organización.

Esta preocupación nos llevó a escribir en el año 2007 el libro *Habilidades directivas para un nuevo management*, publicado entonces por Pearson Education y que en los últimos años ha circulado con fluidez en el ámbito empresarial. A cinco años de aquella publicación, hemos considerado oportuno ampliar sus temáticas y enfoques, poniendo a disposición de los ejecutivos de Hispanoamérica esta nueva obra.

El texto consta de ocho capítulos y la primera parte está dedicada al coaching. En el **capítulo I**, *a mi cargo*, veremos el coaching como una herramienta esencial para los gerentes y analizaremos el rol de los líderes-coaches, para lo cual explicaremos el **modelo de intervención para líderes-coaches (MILC)**, que hemos creado desde nuestra propia experiencia como líderes y como coaches profesionales.

La segunda parte del libro está enfocada en la temática del trabajo en equipo, pero desde dos perspectivas totalmente diferentes. En el **capítulo II**, *Fabián Pérez* nos aporta su experiencia en el trabajo en equipo, fundamentalmente de equipos comerciales, con base en la tremenda presión que hay sobre ellos y con el gigantesco desafío de hacer trabajar en equipo a los vendedores, que suelen tener un enfoque muy individualista. Por su parte, *Liliana Martínez*, en el **capítulo III** nos aporta toda su experiencia e investigación en equipos virtuales, o sea en el armado y la gestión de equipos a distancia, lo que en este mundo global es cada vez más frecuente y, por tanto, necesario.

La tercera parte de la obra está destinada a la temática de la resolución de conflictos y las negociaciones. Allí, en el **capítulo IV**, *Fernando Urdaniz* nos brinda su particular concepción de la resolución de conflictos y nos entrega un valioso herramental para hacerlo con efectividad. En el **capítulo V**, *Liliana Gnazzo* nos introduce de lleno en la temática de las negociaciones desde la perspectiva ganar-ganar (*win-win*), basada en el modelo Harvard, pero fundamentalmente en su vasta experiencia como negociadora de consorcios de exportación y otros modelos asociativos. Para finalizar esta temática, en el **capítulo VI**, *Víctor Tomas* nos entrega una temática muy novedosa vinculada con lo que se ha dado en llamar negociaciones desiguales, es decir, aquellas negociaciones donde se hace muy difícil trabajar con los modelos *win-win*, por lo que ampliamos así el herramental de esta temática tan compleja y necesaria para cualquier manager.

En la cuarta parte, *Pablo López Lecce* nos entrega en el **capítulo VII** una temática disruptiva y novedosa, el management trasversal, donde nos propone los desafíos de la conducción entendiendo

las distintas generaciones que coexisten en una empresa, sus hábitos, costumbres, estilos, etc., y comprendiendo las diferencias en la forma de comunicarse y de trabajar entre los distintos géneros, masculino y femenino, usando para ello las neurociencias aplicadas. Por último, en el **capítulo VIII** *Gustavo Álvarez* nos introduce al mundo de la creatividad, la innovación y el pensamiento disruptivo de una forma práctica y clara.

Como podrán ver, en esta nueva obra nos acompañan algunos de los autores de aquel trabajo anterior dedicado a las habilidades directivas, lo que representa la continuidad, aunque con nuevos enfoques o temas; es el caso de Liliana Gnazzo, Víctor Tomas y mi persona. Por otra parte, tenemos nuevos autores que han decidido acompañarnos en esta propuesta: Liliana Martínez, Pablo López Lecce, Fabián Pérez, Fernando Urdaniz y Gustavo Álvarez Rivero, lo cual constituye una buena mezcla de mitad y mitad entre “nuevos” y “viejos”. Gracias a todos por sus aportes, fervor y profesionalismo.

Mi mayor deseo es que a través de la lectura de estas páginas el lector encuentre respuestas a sus necesidades, pero fundamentalmente que halle cuestionamientos y preguntas que le sirvan para replantearse su estilo de management. Las personas inteligentes no necesitan respuestas, pero sí deben preguntarse las cosas adecuadas. Se atribuye a Miguel Ángel haber dicho en cierta ocasión en que se le alababa por una extraordinaria escultura: “No me felicitéis, la obra ya estaba en la piedra, yo sólo saqué lo que sobraba”. Adelante entonces, la obra los espera.

*Dr. Roberto Rabouin*





# Liderazgo y coaching: los nuevos líderes-coaches

*Roberto Rabouin*

I

## 1. Introducción

En el ámbito del management es común que aparezcan nuevos conceptos y herramientas, y ello habla del crecimiento que ha alcanzado la ciencia administrativa, desde los aportes liminares de Taylor (1911) y Fayol (1916) a principios del siglo pasado. No obstante, consideramos que hay dos conceptos clave que están, hoy por hoy, en el ojo de la tormenta, en el centro de la problemática de la gestión. Estos conceptos son liderazgo y coaching. El primero muy antiguo, el segundo muy reciente, aunque ambos están fuertemente unidos.

Es nuestra intención en el primer capítulo de esta obra desarrollar ambos temas desde una perspectiva macro tratando de establecer los puntos de contacto entre ambos conceptos, a fin de proporcionar al lector una clara comprensión de sus alcances y, sobre todo, brindarle una forma clara y concreta de avanzar en ambos campos: el liderazgo y el coaching.

## 2. Liderazgo

Los estudios sobre el liderazgo y las formas de conducir a las personas son muy antiguos en lo que se refiere a liderazgos políticos y sociales, desde Aristóteles (384-322 a. C.) pasando por Maquiavelo y su conocida obra *El Príncipe* (1513). Sin embargo, a nosotros nos interesa la comprensión del fenómeno del liderazgo en el ámbito estrictamente organizacional; por tanto, haremos un breve resumen de dichos estudios.

### 2.1 Definiciones de liderazgo

En primer lugar, consignamos que el término “liderazgo” es general, es decir, cubre el fenómeno de la conducción de grupos, la dirigencia política y la dirección de organizaciones. Por ello, en este trabajo nos referiremos al “liderazgo empresarial” o “gerencial”; en otras palabras, a aquel que se desarrolla dentro de las empresas y organizaciones.

Sobre el liderazgo existen más de 30.000 artículos escritos, según aportan Lussier y Achua (2002). A su vez, Dalft (2006) señala que hay más de 350 definiciones de liderazgo y Bass (1990) afirma que hay tantas definiciones como personas han escrito sobre el tema. Otros aseguran que resultará muy difícil la consolidación de una única definición para todos, como Antonakis, Cianciolo y Stemberg (2004). Consignemos también que si escribimos la palabra “liderazgo” en el buscador de Google, tendremos 7.520.000 entradas, lo que habla por sí solo del peso y la divulgación que el concepto tiene en la actualidad.

Por ello decimos, siguiendo a Bennis y Nanus (2001), que “[...] el liderazgo es el tema que más se estudia y el que menos se entiende de todas las ciencias sociales”. Chiavenato (1993) lo define como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, hacia la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Yukl (2002) lo define como “un proceso por el cual se ejerce influencia sobre otros con el propósito del logro de determinados objetivos”. En el mismo sentido, Northouse (2004) considera que el liderazgo “es el proceso por el cual un individuo (líder) logra influir en otros (seguidores) con el propósito de lograr objetivos o metas comunes”. El propio Dalft define el liderazgo como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten”.

En todas estas definiciones aparecen cuatro elementos comunes: *i)* el líder, *ii)* la capacidad del líder para influir sobre otros, *iii)* los seguidores y *iv)* los objetivos y las metas a alcanzar. Justamente son estos elementos los que hacen que el tema del liderazgo sea crucial para las organizaciones. En primer lugar debemos entender la potencialidad de la capacidad de influencia de los líderes, que en muchos casos escapa a lo meramente laboral. El segundo elemento que es preciso analizar serán los objetivos y las metas, es decir, qué tipos de metas propone el líder al grupo a sus seguidores. Éstas estarán siempre alineadas con sus principios y valores.

Inferimos, por tanto, que el tema del liderazgo no es un problema técnico sino moral: “La falta de liderazgo nos lleva a la inacción, al fracaso y a la anarquía y el liderazgo sin valores nos lleva a la esclavitud física o psicológica, que para el caso es exactamente lo mismo” (Rabouin, 2007).

## 2.2 Enfoques y teorías del liderazgo

A partir de la diversidad de definiciones y abordajes del tema, se desarrolló una larga serie de teorías del liderazgo que a su vez se han agrupado de distintas maneras.

Por ejemplo, Dalft las cataloga en siete subgrupos: *i)* teorías del gran hombre, *ii)* teoría de los rasgos, *iii)* teorías del comportamiento, *iv)* teorías de la contingencia, *v)* teorías de la influencia, *vi)* teorías de las relaciones y *vii)* teorías emergentes del liderazgo.

Por su parte, Lussier y Anchua introducen un concepto adicional, el de “paradigma”, al sostener que “un paradigma de liderazgo es un planteamiento compartido que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo”. A partir de este concepto, señalan que hay cuatro paradigmas de teorías del liderazgo: *i)* el de la teoría de rasgos, *ii)* el de la teoría del comportamiento del liderazgo, *iii)* el de la teoría del liderazgo por contingencia y *iv)* el de la teoría integral del liderazgo.

En este punto, Castro Solano (2007), a quien seguiremos, propone la existencia de cuatro grandes enfoques: *a)* el de los rasgos; *b)* el conductual; *c)* el situacional y *d)* el transformacional. Avancemos en cada uno de ellos.

### 2.2.1 ENFOQUE DE LOS RASGOS

Pasada la etapa prehistórica en cuanto a los estudios del liderazgo, con base en la teoría del “gran hombre”, las investigaciones se focalizaron en tratar de determinar cuáles eran los rasgos distintivos de los líderes, de acuerdo con una premisa subyacente: “líder se nace”.

Cronológicamente podemos mencionar, entre otros, los aportes de: *i)* Stogdill (1948), quien marcaba ocho rasgos distintivos: inteligencia, agudeza, intuición, responsabilidad, iniciativa, persistencia, autoconfianza y sociabilidad; *ii)* Mann (1959), quien apunta seis rasgos: inteligencia, masculinidad, capacidad de adaptación, dominancia, extroversión y conservadurismo; *iii)* Stogdill (1974), señala ahora 10 rasgos sobresalientes: mantiene sociabilidad, autoconfianza, responsabilidad, iniciativa, intuición, persistencia, agrega orientación hacia el logro, espíritu cooperativo, tolerancia e influencia, y elimina inteligencia y agudeza de su lista original; *iv)* Lord, De Valer y Alliger (1986) marcan tres rasgos del liderazgo: inteligencia, masculinidad y dominancia; *v)* Kirkpatrick y Locke (1991) consideran la existencia de seis rasgos distintivos del liderazgo: mando, motivación, integridad, confianza, capacidad cognitiva y conocimiento de la tarea; *vi)* Neff y Citrin (2001), señalan 10 rasgos sobresalientes: pasión, inteligencia, habilidad para comunicarse, gran energía, ego controlado, paz interior, antecedentes que les definen, vida familiar sólida, actitud positiva y empeño en hacer correctamente las cosas correctas; *vii)* Lussier y Anchua (2002), partiendo del modelo de las cinco grandes dimensiones de la personalidad (Perman, 1999), determinan nueve características de los líderes: dominio, energía, locus de control

interno, integridad, flexibilidad, confianza en sí mismo, estabilidad, inteligencia y sensibilidad hacia los demás.

### 2.2.2 ENFOQUE CONDUCTUAL

Un paso más allá de las teorías basadas en los rasgos se realizaron investigaciones tratando de determinar los estilos de liderazgo a partir del análisis de los comportamientos de los líderes.

En el estilo de liderazgo de la Universidad de Iowa (década de 1930), Kurt Lewin y sus colaboradores identificaron dos estilos de liderazgo: *i) autocrático*, donde el líder toma decisiones en forma personal, ordena a los empleados lo que tienen que hacer y los vigila muy de cerca, y *ii) democrático*: donde el líder permite que los empleados participen en las decisiones, trabaja con ellos para ver qué hay que hacer y no los supervisa mucho.

En la Universidad de Michigan (década de 1940), Rensis Likert y sus colaboradores identificaron dos estilos: *i) centrado en el trabajo*, donde el líder se preocupa fundamentalmente por “sacar” la tarea y para ello imparte las instrucciones que considera necesarias, aquí también la prioridad es el trabajo, y *ii) centrado en las personas*, donde el líder se muestra sensible hacia los subordinados, trata de generar un buen clima laboral y se interesa porque ellos obtengan un beneficio.

En la Universidad de Ohio (década de 1940), Ralph Stogdill y sus colaboradores determinaron dos dimensiones y dos niveles: *i) estructura inicial*, vinculada básicamente con medir la preocupación por la tarea; *ii) consideración*, relacionada con la importancia que el líder asigna a las personas, y *iii) niveles*, para determinar si el líder prestaba un nivel de atención bajo o elevado a cada una de las dos dimensiones previamente descritas. Como resultado de la combinación de estos elementos se generaron cuatro estilos de liderazgo a partir de las conductas de los líderes:

- i)* Estructura baja y consideración elevada: recurren a la comunicación bidireccional y suelen compartir la toma de decisiones.
- ii)* Estructura elevada y consideración elevada: logran manejar ambas dimensiones adecuadamente, lo que los hace muy efectivos.
- iii)* Estructura elevada y consideración baja: en general usan comunicación unidireccional, toman solos las decisiones y supervisan estrictamente al personal.
- iv)* Estructura baja y consideración baja: normalmente su desempeño como líderes es deficiente, ya que no llegan a la gente y no alcanzan los resultados.

En la rejilla del liderazgo de la Universidad de Ohio (1964, 1978, 1985 y 1991), Blake, Mouton y Adams McCauley identificaron en la última versión cinco estilos de liderazgo a partir del análisis y la combinación de dos dimensiones: interés por la gente e interés por la producción, lo que da origen a cinco estilos de liderazgo: *i) administración empobrecida*, donde el desempeño del líder es deficiente, no se preocupa por la producción ni por la gente y hace lo mínimo necesario para mantener su posición; *ii) administración de autoridad y obediencia*, donde el líder muestra interés por la producción pero no por la gente, hay un modelo de mando de control, típico de gran parte de los gerentes y jefes; *iii) administración de club campestre*, donde el líder se preocupa por la gente pero no por la producción, crea un clima laboral agradable pero hay un nivel bajo de productividad y se comprometen los resultados; *iv) administración de medio camino*, el líder se mantiene en un término medio, entre la gente y la producción, al contrario de lo que se pensaría no es un estilo positivo para la gente ni para la empresa; y *v) administración en equipo*, el líder logra un alto interés por la gente y por la producción; para los investigadores, éste es el mejor estilo de liderazgo de los cinco que propone el modelo.

Las teorías conductuales brindaron un gran aporte al estudio del liderazgo, más allá de que actualmente se consideren superadas, pues permitieron establecer un vínculo entre los diversos niveles de liderazgo logrado y el comportamiento sostenido por los líderes.

### 2.2.3 ENFOQUE DE LAS CONTINGENCIAS

Existe un tercer grupo de teorías basadas en un supuesto único, y es que el contexto condiciona el estilo de liderazgo. Esta contingencia puede estar dada por: *i) la situación*: tipo de tarea, estructura organizacional vigente, sistemas y normas de trabajo, el momento en sí mismo, crisis, peligros, entre otros; *ii) los seguidores*: necesidades, madurez, capacitación, cohesión, etc., y *iii) el propio líder*, posición, comportamientos, rasgos y estilo.

El modelo de contingencias (1951), desarrollado por Fiedler, fue la primera teoría vinculada con este grupo y combina dos elementos: los estilos de liderazgo y la situación en que el líder desarrollará su acción. En cuanto al estilo de liderazgo, afirma que está condicionado por la personalidad (teoría de rasgos) y las conductas (teoría de comportamientos), lo que genera dos estilos: *i) orientado hacia la tarea*, o sea, predominantemente centrado en la labor y *ii) orientado hacia las personas*, esto es, centrado en los individuos. Ambos estilos reciben la influencia de la situación en tres niveles posibles: *i) relaciones entre líder y miembro del equipo* como variable principal, donde hay que analizar si dichas relaciones son sólidas y fluidas, si hay confianza del equipo en su líder y si lo respetan

y lo aceptan; *ii*) estructura de la tarea, para saber en qué medida ésta se encuentra o no estructurada, si es o no rutinaria, en la proporción en que la tarea sea más estructurada la influencia de líder ocurre con mayor facilidad; y *iii*) poder por posición, para analizar si el poder derivado de la posición es intenso o débil y observar si el líder puede contratar, despedir, promover o aumentar el salario. Cuanto más poder se tenga, más favorable será la situación. A partir de la combinación del análisis de estas tres variables, el modelo de Fiedler indicaba qué estilo de liderazgo, tarea o relaciones convenía aplicar. Esto suponía todo un avance ya que las teorías de rasgos y de comportamiento eran meramente descriptivas. Sin embargo, su modelo iba un paso más allá y se convertía en prescriptivo, es decir, mucho más operativo en tanto daba a los directivos sugerencias de acción.

El liderazgo situacional (1969) es una teoría de gran divulgación desarrollada por Hersey y Blanchard, quienes sostienen que el liderazgo está compuesto por dos aspectos principales: *i*) conductas directivas, vinculadas con la tarea y *ii*) conductas de apoyo, relacionadas con las personas. Ambas conductas reciben la influencia del nivel de desarrollo de sus colaboradores, entendiendo éste a partir de: *i*) competencias, en cantidad y calidad que posean sus subordinados y *ii*) compromiso, en referencia a la existencia de dicho compromiso para realizar las tareas que les competen.

Como resultado de estos dos elementos (conductas del líder y desarrollo de sus colaboradores) hay cuatro estilos de liderazgo que es posible aplicar de acuerdo con cada situación en particular:

- i*) *delegar*: bajo en conductas de apoyo y bajo en conductas directivas, propio para los colaboradores con mucha experiencia, un alto nivel de competencias y un grado muy alto de disposición;
- ii*) *entrenar*: alto en conductas de apoyo y alto en conductas directivas, para colaboradores con un nivel medio de competencias y un grado moderado de disposición;
- iii*) *dirigir*, bajo en conductas de apoyo y alto en conductas directivas, propio para colaboradores nuevos que se están iniciando en la tarea, con pocas competencias y con bajo grado de disposición; y
- iv*) *apoyar*, bajo en conductas directivas y alto en conductas de aliento, correcto para aplicar con el personal que conoce muy bien su tarea, tiene un buen nivel de competencias y una gran disposición pero al que le falta motivación y confianza.

Nuevamente podemos observar que este modelo abandona las posiciones descriptivas y avanza en acciones prescriptivas, de ahí su gran impacto e influencia dentro de las teorías del liderazgo.

La teoría del camino-meta (1970-1971) se basa en los trabajos de Evans (1970) y House (1971), ampliada por los de House y Dessler (1974) y los de House y Mitchell (1974). Consiste en analizar cómo los líderes motivan a sus equipos para que estén más satisfechos y produzcan más. Esta motivación estará dada por la claridad de los caminos que se trazarán para alcanzar las recompensas, es decir, qué comportamientos son indicados para lograrlo, y por el incremento en los niveles de recompensa que reciba. Los factores situacionales que influirán, respecto de los subordinados, en la elección del estilo de liderazgo más apropiado son: *i)* el autoritarismo, medido en términos de en qué medida los empleados desean que se les diga qué hacer y cómo hacerlo; *ii)* el locus de control, en qué medida los subordinados creen que depende de ellos el cumplimiento de las metas, y *iii)* la capacidad, el grado de competencias que tienen los empleados para alcanzar las metas. Respecto del entorno, los factores son: *i)* la estructura de la tarea, en qué medida la labor es repetitiva o rutinaria; *ii)* la autoridad del líder, en tanto el grado de poder de la posición del líder, y *iii)* el grupo de trabajo, esto es, el grado en que los compañeros de trabajo contribuyen a la satisfacción del empleado. Como complemento se determinan cuatro estilos de liderazgo: *i) directivo*, el líder proporciona una gran estructura, apropiado para seguidores que desean un líder con poder, que tienen un locus de control externo y que no poseen alta capacidad; *ii) de apoyo*, el líder brinda mucha consideración, recomendable cuando los subordinados no quieren un líder autoritario, tienen un adecuado locus interno y una elevada capacidad; *iii) participativo*, el líder considera los aportes del empleado para tomar las decisiones, aconsejable cuando los empleados quieren ser incluidos en las decisiones, tienen un elevado locus interno y mucha capacidad, y *iv) orientado hacia el logro*, el líder fija objetivos difíciles pero alcanzables, propone un alto desempeño y recompensa por los logros, es recomendable cuando los colaboradores tienen un líder autocrático, poseen un locus de control externo y están muy capacitados.

La teoría del intercambio líder-seguidor (1975) se fundamenta en los estudios de Dansereau, Graen y Haga (1975) y fue ampliada por las investigaciones de Graen y Uhl-Bien (1995). Parte de su estructura se basa en los modelos diádicos (Graen, 1976) que establecen que el líder genera una relación particular con cada seguidor y que esa relación determina los comportamientos de aquél hacia cada subordinado; de esta manera conforma un estilo particular en cada caso. Esta diada vertical, como se llamó al principio a esta teoría, tiene su origen en el concepto de distancia, cuyos primeros estudios se remontan, para Cisneros, Fiol y Foda (2003), al año 1900, cuando Gabriel Tarde habla de “distanciamientos” entre superiores e inferiores.



Aunque Borgadus (1927) propuso una relación entre jerarquías y distancia, fue Hofstede (1999) quien retomó el tema de la distancia para establecer los rasgos culturales en los managers. Lo cierto es que la teoría del intercambio líder-seguidor propone que el líder, básicamente, clasifica a los integrantes del equipo a su cargo en dos grandes grupos: *i) endógeno*, integrado por aquellas personas de su confianza a quienes consulta, pide opinión, mantiene informadas de todo, trata con especial deferencia al considerar que son el principal apoyo a su gestión y desarrolla especiales relaciones de intercambio, y *ii) exógeno*, integrado por las personas que no son parte de su “círculo de confianza”, a quienes no consulta ni informa en detalle por creer que no son parte “importante” de su equipo.

A juicio de quienes desarrollaron y profundizaron esta teoría, debemos aclarar dos aspectos. Uno, la razón por la que se establecen este tipo de relaciones diferenciadas es la contribución distinta de los integrantes del equipo para el logro de los resultados. Es decir, los integrantes del endogrupo hacen aportes más significativos, se encuentran más predispuestos y comprometidos con la labor de su líder. Esto hace que se integren al grupo de confianza. Por otra parte, se habla de intercambio porque los integrantes del grupo endógeno, para pertenecer a él, deben estar dispuestos a efectuar un mayor esfuerzo; ejemplo de ello es que trabajan tiempo extra y llevan a cabo tareas que en principio no les corresponden. Como retribución reciben reconocimiento, mejor trato, participan en las decisiones, se les asignan tareas de mayor trascendencia y acceden más fácilmente a ascensos y premios.

Como se observa, la teoría es de contingencia debido al tipo de relación, de confianza o con falta de ella, que genera el estilo de liderazgo del líder. Esta teoría que es meramente descriptiva, alienta a los líderes a integrar la mayor cantidad de personas al endogrupo y saber manejar las diferencias de trato con el exogrupo, de forma que los integrantes de éste cumplan adecuadamente con sus tareas.

La teoría del continuo de liderazgo (1973) fue desarrollada por Tannenbaum y Schmidt (1973) como una evolución de los estilos de liderazgo de la Universidad de Iowa propuestos en la década de 1930 por Kurt Lewin y que incluimos en el apartado de las teorías conductuales.

Respecto al modelo de Lewin, que plantea dos posiciones dicotómicas y antagónicas (autocrático-democrático), estos autores sostienen que en realidad no se presentan esas dos únicas posturas, sino que el modelo verdadero es un continuo donde los líderes pueden asumir una serie de posiciones entre ambas posturas extremas.

Lo interesante, y de allí su inclusión en el apartado de las teorías de la contingencia, es que Tannenbaum y Schmidt sugirieron

que los líderes debían tomar una posición más autocrática o más democrática en función de una serie de contingencias como la presión de tiempo para tomar la decisión, la habilidad de los subordinados para aprender a tomar decisiones e incluso la diferencia de experiencia y conocimientos entre el líder y sus subordinados, ya que cuando esta diferencia es muy marcada seguramente el comportamiento tenderá a ser más autocrático.

La teoría de la decisión normativa o de las contingencias (1973-1990) se basa en las investigaciones de Vroom y Yetton (1973), que fueron ampliadas por las investigaciones de Vroom y Jago (1988). El modelo se concentra en los diferentes grados de liderazgo participativo y en cómo cada nivel en la participación influye sobre la calidad y la responsabilidad de las decisiones tomadas. El modelo parte de una serie de preguntas que el líder debe hacerse para decidir el grado de participación:

- i)* Importancia de la decisión: ¿qué tan importante es ésta para la organización? A mayor importancia, mayor participación.
- ii)* Importancia del compromiso: ¿qué tan importante es el compromiso de los subalternos para llevar a cabo la decisión? A mayor importancia, mayor participación.
- iii)* Pericia del líder: ¿cuánta experiencia tiene el líder en el tema que debe decidir? A mayor experiencia, menor participación.
- iv)* Probabilidad del compromiso: si el líder tomase la decisión solo, ¿los colaboradores se sentirían comprometidos en la ejecución de la decisión? A menor nivel de compromiso probable, mayor participación.
- v)* Apoyo del grupo hacia las metas: ¿en qué medida los colaboradores apoyan y comparten las metas organizacionales? Si los colaboradores no apoyan las metas de la empresa, el líder no debe dejar que tomen solos la decisión.
- vi)* Pericia del grupo: ¿cuánto saben los integrantes del tema que se debe resolver? Cuando los subordinados saben mucho el líder puede dejarlos tomar la decisión.
- vii)* Competencia de trabajo en equipo: ¿cuán acostumbrados están los integrantes a tomar decisiones conjuntas? A mayor hábito de resolución de problemas en equipo, el líder podrá delegar más.

El segundo elemento del modelo está conformado por los cinco estilos de toma de decisión que puede adoptar el líder en función de las respuestas a las preguntas precedentes, tamizados a su vez por las contingencias clave previstas en las matrices:

- i) Autocrático I: el líder toma directamente la decisión utilizando la información que tiene disponible en ese momento.
- ii) Autocrático II: el líder obtiene la información que necesita de sus subalternos y luego toma la decisión en soledad.
- iii) Consultivo I: el líder comparte el problema con los subordinados en forma individual, obtiene sus ideas y sugerencias sin reunirlos y luego decide tomando en cuenta o no dichas ideas.
- iv) Consultivo II: el líder comparte el problema con los subordinados, en grupo, obtiene sus sugerencias en forma colectiva y luego decide tomando en cuenta o no dichas sugerencias.
- v) De grupo: el líder comparte el problema con el grupo para encontrar la solución por medio del consenso.

El tercer elemento está compuesto por dos matrices para elegir la forma de tomar las decisiones armadas con base en dos conceptos centrales, el tiempo y el nivel de desarrollo; es decir, la experiencia y los conocimientos de los distintos colaboradores. La matriz basada en el tiempo debe utilizarse cuando éste es crítico para la toma de decisión, sea porque la empresa está en crisis o frente a una oportunidad inminente en el mercado. La matriz basada en el desarrollo debe utilizarse cuando el tiempo y la eficiencia son criterios menos significativos que el desarrollo de los colaboradores para razonar y tomar decisiones.

Es importante señalar que Vroom (2000) hará una evolución a su modelo al establecerlo como un continuo similar al de Tanenbaum y Schmidt, donde el estilo de liderazgo cambia a:

- i) *decisorio*: el líder toma directamente la decisión utilizando la información que tiene disponible en ese momento; luego trata de “vender” su idea al equipo.
- ii) *consulta individual*: el líder comparte el problema con los subordinados en forma individual, obtiene sus ideas y sugerencias sin reunirlos y luego decide tomando en cuenta o no dichas ideas.
- iii) *consulta grupal*: el líder comparte el problema con los subordinados en grupo, obtiene sus sugerencias en forma colectiva y luego decide tomando en cuenta o no dichas sugerencias.
- iv) *facilitador*, el líder comparte el problema con el grupo, actúa como facilitador definiendo el problema que se debe resolver y determinando los límites de la decisión para encontrar la solución por medio de la generación de consenso en el equipo; se esfuerza por demostrar que sus opiniones no pesan más que las de cualquier integrante.

- v) *delegador*: el líder deja que el grupo tome la decisión dentro de los límites establecidos; el grupo establece sus pautas de trabajo y el líder sólo participa en las deliberaciones si el grupo se lo pide.

La teoría de los sustitutos del liderazgo (1978) fue desarrollada por Kerr y Jermier (1978), quienes sostuvieron que existen determinados factores de contexto que pueden hacer que el liderazgo sea innecesario. Para ello determinaron tres grupos de factores bien diferenciados: *i*) características de los seguidores (capacidad, conocimientos, experiencia en la tarea, nivel de capacitación, nivel de necesidad de independencia en el trabajo, orientación profesional, grado de importancia o indiferencia hacia las recompensas que la empresa les pueda brindar); *ii*) características de la tarea (qué tan estructurada es, si está claramente definida y si es más o menos rutinaria, si proporciona o no satisfacción intrínseca), y *iii*) características de la organización (nivel de formalización, es decir, la existencia de normas y procedimientos, planes, objetivos y delimitación de funciones muy específicas del personal, grupos de trabajo muy cohesionados, recompensas fuera del control del líder, distancia física entre líder y seguidores). Así, por ejemplo, si el líder se encuentra muy distante físicamente, las tareas son muy especializadas y el grupo las domina, el equipo está muy cohesionado entre sí y comprometido con la empresa. De esta manera, no se necesita el liderazgo debido a que se sustituye por otros elementos.

Todo parte de la idea de que el líder proporciona dos grandes soportes: apoyo y contención personal o estructura para la realización de la tarea. Si estos elementos son sustituidos por las características del seguidor, el tipo de tarea o los soportes generados por la organización, el liderazgo se vuelve prescindible. Ideas recientes acerca de los “equipos autodirigidos”, propuestas por Blanchard (1995) y vinculadas con el concepto de empoderamiento o empowerment, están alineadas con esta teoría.

La teoría del liderazgo transaccional (1978) desarrollada por Burns (1978) se basa en la idea de que, en el proceso de liderazgo, el líder ejerce influencia sobre los seguidores, pero al mismo tiempo éstos afectan al líder, que modifica su conducta en función de la aceptación o el rechazo que sus colaboradores manifiesten; es decir, observa un proceso bidireccional de influencias.

Por otra parte, Burns percibe que el interés de los seguidores es personal, no trascendente, lo que lo distingue en gran medida del liderazgo transformacional que estudiaremos en el apartado siguiente.

Además, en el liderazgo transaccional el líder otorga premios o sanciones, reforzamiento positivo o negativo en términos de Skin-

ner (1971), en la medida en que el seguidor esté actuando o no en función de los comportamientos esperados y obtenga los resultados deseados. En el liderazgo transaccional se vislumbran dos variables centrales: *i*) recompensa contingente, en referencia a los premios y castigos mencionados; el líder media entre las necesidades del grupo, las de cada individuo dentro de él y el cumplimiento de los objetivos; y *ii*) manejo por excepción, donde el líder interviene solamente si hay que generar cambios en las conductas.

#### 2.2.4 ENFOQUE TRANSFORMACIONAL

Finalmente, existe un cuarto grupo de teorías que aglutinaremos con el nombre de transformacional, debido a la capacidad de provocar transformaciones en el individuo, aunque con base y perspectiva distintas.

La teoría del líder carismático (1977) fue desarrollada por House (1977). Si bien muy separadas en el tiempo, esta teoría encuentra sus raíces en la teoría del Gran Hombre. Ya Weber (1947) había mencionado el carisma para referirse al tipo de influencia que se genera sin necesidad de que medie autoridad formal, basada solamente en que los seguidores consideran que el líder tiene dotes especiales o sobrenaturales. De hecho, el término “carisma” deriva del griego *charisma* y significa “don abundante concedido por Dios a una criatura”.

En este sentido, House desarrolló su teoría tratando de determinar qué rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del común de los mortales. Entre los rasgos, señaló: *i*) tener convicciones sólidas; *ii*) autoconfianza, y *iii*) fuerte anhelo de poder. En cuanto a las conductas, marcó especialmente: *i*) buen manejo de las impresiones para generar confianza en los seguidores; *ii*) definición de metas ideológicas para consolidar el compromiso del grupo, y *iii*) mostrar confianza en las habilidades de los seguidores para consolidar su autoconfianza.

Según Lussier y Anchua (2002), los líderes carismáticos presentan 10 características sobresalientes: *i*) visión de futuro (1); *ii*) habilidades de comunicación excepcionales (2); *iii*) confianza en sí mismo (3a) y convicción moral (3b); *iv*) capacidad para inspirar confianza (4); *v*) orientación hacia el riesgo (5); *vi*) gran energía (6a) y orientación hacia la acción (6b); *vii*) base de poder fundada en las relaciones (7); *viii*) conflicto interno mínimo (8); *ix*) delegación de autoridad en los demás (9), y *x*) personalidad autopromovida (10).

Como vemos, en esta lista hay una mezcla de rasgos de personalidad (2, 3a, 10), cualidades personales (1, 4, 6a, 8) y comportamientos (3b, 5, 6b, 7, 9), lo cual hace que haya un anclaje en las teorías de rasgos y en las conductuales, al igual que en House.

La teoría del liderazgo transformacional (1985) tiene su origen en las investigaciones de Bass (1985) y se complementa con los estudios de Avolio, Waldman y Yammarino (1991), así como de Bass y Avolio (1994). La idea fuerza que impulsa es que el líder transformacional provoca fuertes cambios en los seguidores al mostrar la trascendencia de la tarea y la importancia de alcanzar las metas. Esto hace que crucen la barrera de los objetivos personales para pensar en términos del proyecto organizacional.

Este tipo de liderazgo tiene una serie de componentes que ahora detallamos:

- i) *carisma*: los líderes de este grupo poseen una extraña condición llamada carisma, entendida como la capacidad de influir, por sí, independientemente del poder que les da la posición, sobre los seguidores; son admirados, respetados y se confía en ellos.
- ii) *inspiración*: son líderes que inspiran a sus seguidores, los motivan y les dan razones para perseguir las metas que les proponen.
- iii) *estimulación intelectual*: promueven en sus seguidores la búsqueda de nuevas ideas, de innovación; las ideas no se critican aunque discrepen con las del líder.
- iv) *consideración individualizada*: los líderes atienden las necesidades individuales de cada integrante del grupo; se aceptan las diferencias de cada individuo y se les da seguimiento para apoyarlos sin que esto represente un mecanismo de control.

Para evitar toda confusión entre los liderazgos transaccional y transformacional marcaremos, siguiendo a Dalft (2006), cuatro grandes diferencias. El liderazgo transformacional: i) lleva a los seguidores a convertirse en líderes; el líder deja espacio a sus seguidores, establece la visión y el marco de actuación y a partir de allí brinda bastante autonomía de actuación; ii) hace que los seguidores pasen de las necesidades más básicas, las físicas, hasta las más complejas, o psicológicas; eleva los modelos aspiracionales de los seguidores dándoles satisfactores más profundos que los meramente materiales; iii) inspira a los seguidores a dejar atrás sus intereses personales por el bien del grupo; no sólo promueve metas más elevadas, sino que logra que éstas se conviertan en parte significativa de las metas de los individuos, e incluso que estén por encima de ellas, y iv) muestra la visión de un futuro deseable y la comunica de modo que valga la pena hacer el esfuerzo a pesar del dolor que produce el cambio. Su papel más significativo es determinar la visión, establecer el “sueño” hacia el que deben encaminarse los seguidores.

Finalmente, no queremos cerrar este tema sin mencionar nuestra propia teoría: el liderazgo trascendente. Hemos desarrollado esta concepción particular del liderazgo en los últimos años a partir de nuestra propia experiencia dirigiendo equipos. Dicha experiencia, sumada a un profundo estudio de las distintas corrientes teóricas en materia de liderazgo, fueron las bases para una extensa investigación realizada entre los años 2002 y 2003, en la que establecimos contacto con casi 400 mandos medios, gerentes y directivos de empresas de todo tipo, a lo largo de prácticamente toda Latinoamérica.

Con dichos contactos se diseñó una investigación basada en un método cuantitativo, por medio de la técnica de la encuesta, con una muestra no probabilística intencional aleatoria, tipo muestreo casual o incidental, que abarcó 17 ciudades de 11 países, a saber: Guatemala (Guatemala), El Salvador (San Salvador), Honduras (Tegucigalpa y San Pedro Sula), Costa Rica (San José de Costa Rica), Panamá (Panamá), Colombia (Bogotá y Medellín), Ecuador (Quito y Guayaquil), Perú (Lima), Bolivia (Santa Cruz de la Sierra), Paraguay (Asunción del Paraguay) y Argentina (Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, San Juan y San Luis) y que respondieron 394 mandos medios, gerentes y directivos de diversos tipos de empresas.

El resultado de dicha investigación se plasmó en el libro *El sentido del liderazgo*, que se cita varias veces en este trabajo y fue publicado en 2007 por Pearson Educación. Allí se desarrollan las claves para construir un liderazgo trascendente estructurado, básicamente, en cuatro fases:

- a) *Fase I:* establecer el sentido del liderazgo; se propone que los gerentes decidan el impacto que quieren causar a los *stakeholders* (de ahí la “trascendencia”), a sí mismos y a su entorno personal con las decisiones que tomen.
- b) *Fase II:* comprender los roles de liderazgo que tienen como dirigentes empresariales; se establecen cuatro roles, y uno de ellos, fundamental por cierto, es el de “dirigente social”, ya que con sus decisiones construyen o destruyen valor social.
- c) *Fase III:* honrar las demandas del liderazgo, esto es, lo que esperan los liderados para aceptarlos como sus líderes, sobre la base de que el liderazgo se convalida en los liderados, pues son ellos quienes nos hacen sus líderes, no las empresas, a partir de lo cual se han establecido 10 demandas del liderazgo, 10 expectativas que los líderes deben cumplir.
- d) *Fase IV:* ejecutar las prácticas del liderazgo; se establecen siete prácticas de gestión (por cuanto hablamos de liderazgo empresarial), siete prácticas de relación (ya que el liderazgo se sustenta en el establecimiento de nuevos modelos

relacionales con los liderados) y siete prácticas de liderazgo personal (pues no se puede liderar a los otros si no se lidera a sí mismo).

Este modelo de liderazgo trascendente se inscribe en la corriente teórica del liderazgo transformacional al afirmar que el liderazgo, para ser trascendente, debe procurar no sólo la transformación de la empresa sino la del individuo y la de toda la sociedad.

### 3. Coaching

El coaching, con su caracterización actual, es una disciplina relativamente nueva en el mundo empresarial. Siguiendo a Revah (2008), digamos que el término “coach” tiene diversas acepciones, la más remota proviene del siglo xv y hace referencia a un carruaje muy ligero y manejable creado en la ciudad de Kocs, en Hungría. De esta definición se pasó en el siglo xviii a designar con el nombre de *coach* a los instructores que preparaban a los alumnos para presentar ciertos exámenes (la derivación del término se debe a que éstos llevaban rápidamente a los alumnos hacia el conocimiento, al igual que los carruajes fabricados en Hungría); y luego la denominación de *coach* se popularizó para nombrar a los entrenadores deportivos. Al ámbito empresarial el concepto de coaching ha arribado hace muy poco; digamos que, como práctica, comenzó a finales del siglo pasado, aunque la generalización del término corresponde a los últimos años.

#### 3.1 Definiciones de coaching

Hay, como en el caso del liderazgo, numerosas definiciones de coaching. Así, Taishi Consulting (2007) lo define como: “El arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño”. Por su parte, Rafael Echeverría (2000) apunta que el coaching “asegura nuevos patrones de comportamiento y una disposición emocional adecuada para alcanzar los objetivos propuestos”. A su vez, Leonardo Wolk (2003) afirma que el coaching ayuda a las personas “[...] a ser un observador distinto de su propia realidad”.

En definitiva, para dar un aporte enriquecedor a la definición de coaching, podríamos determinar que es “un proceso (en tanto y en cuanto tiene una secuencia de pasos perfectamente determinada) mediante el cual una persona (*coach*) entrenada específicamente para la función, colabora con otra (*coachee*) que asume la responsabilidad de querer iniciar dicho proceso para incorporar nuevos comportamientos que le permitan optimizar su desempeño y mejorar su calidad de vida”.



Desde esta perspectiva, el coaching tiene un sentido muy profundo, ya que apunta hacia el desarrollo del individuo de una manera integral, es decir, tanto personal como profesionalmente, por lo cual se encuentra vinculado de manera estrecha con el liderazgo empresarial.

### 3.2 Enfoques y teorías del coaching

A pesar de ser un área relativamente nueva, en los últimos años se han estructurado diversas modalidades de coaching, lo que por la “juventud” de la disciplina habla del interés que el concepto ha despertado. No obstante, dado que dichas modalidades, a nuestro juicio, no están todavía lo suficientemente decantadas y establecidas, nos limitaremos a su sola enunciación.

Así, se habla de distintos tipos de coaching: sistémico, coercitivo, grupal, coactivo, integral, ontológico, de la variedad, estructural, ejecutivo, de vida, filosófico, incluso se ha comenzado a hablar de auto-coaching.

Para terminar de complicar el panorama, el término ha generado una extensión muy particular en el ámbito empresarial a través del cual se pretende englobar gran cantidad de actividades que los gerentes/líderes deben llevar a cabo con sus colaboradores, como motivarlos, darles retroalimentación, capacitarlos, entrenarlos y evaluarlos, entre otras. De este modo, en el día a día de las empresas se usa en forma reiterada en frases como “debes *coachear* a tu gente” (para referirse a la necesidad de motivarlos), o “mi jefe me dio *coaching*” (para decir que se recibió retroalimentación por parte del jefe).

Ante esta perspectiva y a fin de clarificar nuestra posición al respecto, digamos que trabajaremos sobre la base de dos amplias posiciones que creemos que lentamente están decantando y que, desde la perspectiva de un líder-coach, deberían ser complementarias: el coaching ontológico y el coaching ejecutivo.

#### 3.2.1 COACHING ONTOLÓGICO

A nuestro juicio refleja la corriente más transformadora y disruptiva de los modelos de pensamientos tradicionales de todas las modalidades de coaching que se han señalado antes. El coaching ontológico hace referencia al ser, y abrevia decididamente en la ontología del lenguaje, que en esencia intenta definir al individuo como un ser intrínsecamente lingüístico, es decir, el ser humano es tal, en tanto y en cuanto concreta actos lingüísticos; por tanto, los procesos conversacionales internos y externos son los que definen al individuo como tal.

La ontología del lenguaje ha sido desarrollada por Rafael Echeverría (1994), quien en sus obras señala que su concepción

fue inspirada por Fernando Flores (1943), con quien trabajó durante cierto tiempo y a quien atribuye los fundamentos de su obra. Flores desarrolló el concepto de “diseño ontológico” a partir de dos corrientes de pensamiento, a su juicio complementarias.

Por un lado, está la posición de algunos filósofos europeos como Martin Heidegger (1889-1976), entre otros, quien sostenía que ontología es la respuesta que damos a la pregunta de qué es ser humano y que definirá cualquier otro cuestionamiento que nos hagamos, destacando que la característica fundamental del ser humano era el preguntarse por el ser ya que ninguna otra especie lo hacía.

Por otra parte, abrevia en los desarrollos de la filosofía analítica, cuya preocupación fue plantearse el fenómeno del lenguaje. Entre sus representantes principales podríamos mencionar a Ludwig Wittgenstein (1889-1951) y John Austin (1911-1960), fundadores de la filosofía del lenguaje, según la cual con éste no sólo describimos y transmitimos lo que observamos; también actuamos a través de él y al hacerlo transformamos nuestras identidades y el mundo en que vivimos, cambiamos lo que es posible y construimos futuros diferentes.

Una tercera corriente inspiradora de la ontología del lenguaje fue la obra de Humberto Maturana (1928- ), proveniente de una línea científica por completo distinta, la biología, pero que paradójicamente resulta por completo convergente, ya que desde fundamentos muy diferentes se inician esfuerzos por comprender las raíces biológicas de los seres vivos y, entre ellos, de manera particular, las de los seres humanos; con un alto rigor científico y un enfoque sistémico se postula la estrecha relación que hay entre los seres humanos y su capacidad particular de lenguaje como explicación fundamental de lo humano, lo que evoluciona en su concepto de biología del conocimiento.

No es nuestra intención avanzar en los aspectos teóricos de todas estas corrientes de pensamiento, sino demostrar todo el aval científico de la disciplina del coaching ontológico.

Esta preocupación por el lenguaje como acto central del ser humano, explica la razón por la cual el coaching ontológico se centra y se desarrolla con base en los procesos conversacionales, mediante los que se procura que el coachee encuentre sus propias respuestas, actuando el coach como un mediador o facilitador metodológico a lo largo del proceso. En tal sentido, el coaching en cuanto a método se encuentra muy próximo a la mayéutica, utilizada por Sócrates (470-399 a. C.), quien sostenía que tal como su madre era partera en tanto daba luz a la vida, él daba luz a la verdad, ya que su forma de hacer filosofía era por medio de preguntas que llevaban a la persona a descubrir la verdad.

### 3.2.2 COACHING EJECUTIVO

El coaching ejecutivo representa, desde nuestra particular concepción, una forma más directa de intervención, en la que el coach genera aportes no sólo metodológicos sino también conocimientos y experiencias concretas al coachee. El coach se permite, de considerarlo necesario, modelos más directos de intervención, en cuyo caso comienza a actuar como un asesor/consultor de su coachee.

Está muy focalizado al ámbito corporativo y el enfoque apunta hacia el entrenamiento de la capacidad de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente sobre los resultados económicos de la empresa, incluyendo la planificación o el trabajo en equipo.

Podemos encontrar sus orígenes en el entrenador deportivo Timothy Galway, quien hablaba del “juego interior” (1997), concepto que entró al mundo empresarial de la mano de John Whitmore, reconocido como uno de los coaches más importantes de Europa y autor del libro *Coaching for performance* (1992). Este último popularizó el modelo “GROW” para el proceso de coaching: *goal* (meta), *reality* (realidad), *obstacles and options* (obstáculos y opciones) y *way* (camino a seguir).

Atento a que los gerentes deben, por su propia función, generar en muchos casos modelos de intervención directa al valorar un trabajo o al colaborador en las típicas evaluaciones de desempeño que se practican en la mayoría de las empresas, consideramos que este coaching ejecutivo es muy apropiado, sobre todo si se combina adecuadamente con el coaching ontológico descrito en el párrafo anterior.

## 3.3 Modalidades básicas del coaching

Al considerar la evolución que ha tenido el coaching en los últimos años, señalamos que existen dos modalidades básicas en función de quién lo realiza. Esas modalidades son el coaching externo y el interno. Nos referiremos brevemente a cada una de las modalidades mencionadas.

### 3.3.1 COACHING EXTERNO

Esta modalidad responde a la idea original del coaching a nivel empresarial conforme hoy lo conocemos, es decir, el coach es un “profesional” externo a la empresa que es contratado por ésta en la mayoría de los casos, o por el propio interesado, para que ayude en la temática en la cual se desea dar un salto cualitativo o a la persona para que mejore su desempeño, con cualquiera de las dos corrientes que hemos analizado previamente, el coaching ontológico o el ejecutivo.

Cabe señalar que en una primera etapa la herramienta quedó circunscripta a los niveles más altos de la organización, CEOs, directores, vicepresidentes y alta gerencia. Esto fue así por cuanto las inversiones para hacer coaching, al ser un servicio individual que demanda una carga de horas significativa, en general son altas.

### 3.3.2 COACHING INTERNO

En función de los excelentes resultados generados por el coaching, se observó la necesidad y conveniencia de aplicarlos en otros estamentos inferiores de la organización, gerencia media, mandos medios e incluso personal de alto potencial; pero dado lo elevado de las inversiones se consideró la posibilidad de que lo impartiera el personal de la propia empresa.

A partir de esta idea se han generado tres formatos de coaching interno:

- *Desde el área de Recursos Humanos.* En esta modalidad, el área de Recursos Humanos contrata e incorpora “coaches” profesionales a su organización o bien capacita a personas de la empresa para que reciban su certificación como coaches y los integra a su staff. Cuando algún gerente considera necesario que un colaborador suyo reciba ayuda por medio del coaching, pide al área de Recursos Humanos que se le asigne un coach. Esta modalidad ha dado resultados diversos. En muchos casos ha funcionado bien, aunque hay experiencias negativas en cuanto a que la gente percibe al coach como alineado con la organización y no se genera la confianza adecuada, siendo ésta un elemento vital para trabajar con esta herramienta.
- *Coaching cruzado.* Los gerentes reciben capacitación y entrenamiento para impartir coaching, pero no lo brindan a sus colaboradores directos sino a los de otro gerente, es decir, “cruzan” al personal para dar coaching. No hay demasiadas experiencias de esta modalidad.
- *Coaching gerencial.* El propio líder/gerente es el que, previa capacitación y entrenamiento, brinda coaching al personal a su cargo en forma directa. De acuerdo con nuestra experiencia, ésta es la mejor opción del coaching interno, aunque hacemos una observación muy importante: a nuestro juicio esto se puede hacer en la medida en que ese “jefe” conduzca a su equipo desde el paradigma del liderazgo, analizado previamente, y no desde el mando de control tradicional. Si esto no ocurre creemos que es imposible que un jefe pueda brindar coaching con éxito a sus colaboradores. La razón para ello es la confianza, ya que estamos convencidos de que el mando de control tradicional genera una relación poco favorable para el estableci-

miento de la confianza necesaria a fin de avanzar adecuadamente en los procesos de coaching efectivos, totalmente lo contrario al liderazgo que se caracteriza por establecer un vínculo estrecho de confianza y de profundo respeto entre el líder y sus liderados.

Como comprenderá, existe una relación estrecha entre el liderazgo trascendente explicado *ut supra*, centrado en las personas y con una visión enfocada en conseguir resultados positivos para todos los *stakeholders* (incluidos los colaboradores) y el coaching como herramienta desarrollada, en última instancia, para colaborar con el crecimiento personal y profesional de las personas.

En los puntos siguientes nos abocaremos a establecer con precisión este vínculo al centrarnos en el coaching gerencial y determinar, conforme una metodología y visión propia del rol de los líderes-coach, los cuatro momentos de intervención de un líder-coach.

## 4. Los cuatro momentos de intervención de un líder-coach

Preocupados por el ejercicio del coaching por parte de los líderes empresariales, al considerar que ésta era una herramienta en extremo eficaz para el desarrollo de sus colaboradores, elaboramos un *modelo de intervención para líderes-coaches (MILC)* con base en los cuatro momentos básicos del proceso laboral de toda persona dentro de una organización, a saber: antes del ingreso, en el ingreso, durante el trabajo y al finalizar la relación laboral. En cada una de esas intervenciones el líder-coach aplicará alternativamente herramientas de coaching ejecutivo u ontológico según los esquemas que precisamos antes. Desarrollaremos a continuación cada uno de esos cuatro grandes momentos con sus actividades básicas y señalaremos cuándo lo hacemos desde el coaching ejecutivo y cuándo desde el ontológico.

### 4.1 Antes del ingreso

Un viejo aforismo vinculado con los recursos humanos en la empresa decía: “Hay que encontrar la persona para cada posición y la posición para cada persona”. Y esto claramente es así: gran parte de los fracasos de las personas se deben a que se encuentran en lugares a los cuales no se han adaptado adecuadamente o a que no aprovechan sus capacidades o habilidades más sobresalientes. Esta primera intervención es realizada por el líder-coach desde el coaching ejecutivo.

A partir de este concepto entendemos que hay dos actividades en las que un líder-coach debe involucrarse activamente: la definición del perfil requerido para cada posición a su cargo y el proceso

de cobertura de cada una de ellas. Puesto que el tema de este libro no es la “gestión de recursos humanos” sino las habilidades directivas, no pretendemos explicar los procesos de definición de perfiles y selección de personal sino sólo puntualizar la necesidad de que el líder-coach se involucre personalmente y en alto grado en ambos procesos.

#### 4.1.1 DEFINICIÓN DEL PERFIL DEL PUESTO

Nadie mejor que el propio responsable del área para conocer en detalle qué se necesita en términos de competencias, sean habilidades o conocimientos para desempeñar un puesto. Por tanto, debe ser el propio líder-coach quien trabaje, con la mayor claridad posible, en el desarrollo del perfil de la persona que ocupará cada posición en su equipo de trabajo.

Spencer y Spencer (1993) definen el término competencia como: “una característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación”. Como se observa, la posesión de la competencia involucra una “performance superior en un trabajo”, es decir, asegura que se cuenta con la base necesaria para un correcto desempeño, lo que redundará en beneficio de la empresa, de la persona asignada a la posición y del propio líder.

Definir el *perfil del puesto* supone entonces especificar con mucha claridad las necesidades de este último. Pensemos en la búsqueda de un analista de sistemas: *a*) los estudios requeridos (licenciado en sistemas, ingeniero en sistemas o similar); *b*) los conocimientos básicos y complementarios que la persona debe poseer (por ejemplo, dominio del idioma inglés, dominio de base de datos Oracle, dominio de lenguajes Java y de HTML o conocimientos de SAP); *c*) la experiencia requerida (no menos de tres años trabajando en ambientes cliente-servidor en instalaciones medianas o grandes, en lo posible en el sector financiero, de preferencia liderando equipos de proyecto); *d*) las habilidades requeridas (fuerte tendencia hacia el trabajo en equipo, flexibilidad para adaptarse a permanentes cambios de prioridades, capacidad para relacionarse hábilmente con usuarios y programadores, liderazgo), y *e*) las condiciones generales del trabajo (temperamento para trabajar a presión, disponibilidad para viajar al exterior, aceptación de trabajo eventual en fines de semana y en horarios extraordinarios).

Cuanto mayor nivel de detalle y precisión coloquemos, si bien en principio quizá parezca que complicará la búsqueda, asegurará la incorporación de la persona apropiada. Nuestra experiencia nos dice que en muchas ocasiones los gerentes no invierten tiempo en definir perfiles detallados y esto hace que se contrate a personas que no cubren nunca la medida del puesto, con la consecuente

frustración para la propia persona y para el mismo líder, así como los costos consecuentes para la empresa, sea porque a la larga la persona se desvincula por propia decisión, fruto de su frustración, o por decisión de la empresa debido a su incapacidad de lograr los resultados esperados.

La definición del perfil del puesto es tarea excluyente del líder. Si bien puede contar con la ayuda de los especialistas de recursos humanos, éstos son solamente asesores técnicos, no los responsables primarios de dicha definición.

Consignemos finalmente que para definir las competencias de manera correcta, una vez que se han detectado, hay en el mercado excelentes diccionarios de competencias que facilitan la labor. En tal sentido podemos mencionar el trabajo realizado por Martha Alles (2002) sobre gestión por competencias.

#### 4.1.2 ACTIVA PARTICIPACIÓN EN LA SELECCIÓN

En líneas generales, especialmente en empresas medianas y grandes que cuentan con extensas áreas de recursos humanos, los gerentes participan en el proceso de selección hacia la parte final. Así, cuando ya quedan dos o tres candidatos potenciales, el gerente realiza la típica entrevista laboral final y resuelve por cuál candidato se inclina, pero el peso recae sobre el área de Recursos Humanos.

No coincidimos con esta actitud: un líder-coach se involucra activamente en la selección para cubrir la posición a su cargo y lo hace participando en todo el proceso. Mencionaremos las partes más significativas y cuál debería ser su aporte.

- a) *Determinar las fuentes de reclutamiento.* Toda selección comienza en la búsqueda de candidatos; lo peor que nos puede pasar es tener que recurrir al mercado abierto (ésta debería ser la última opción). Un líder-coach sabe que tarde o temprano deberá cubrir una posición en su equipo, por tanto, busca prospectos de manera permanente.

La primera fuente de reclutamiento debería ser el personal de la empresa; incorporar gente que ya está en la compañía tiene la ventaja de que la persona conoce la compañía, sus políticas y su funcionamiento, lo que hace que comience a producir a pleno mucho antes que un foráneo.

Por ello, un líder-coach está muy atento en todo momento al desempeño de la gente de la empresa. Cada reunión de trabajo es una posibilidad de detectar a alguien con el potencial requerido, cada comentario de un colega puede ayudar a descubrir a la persona indicada.

Otras fuentes de reclutamiento pueden ser los competidores, los clientes y los proveedores. El líder-coach está siempre en la bús-

queda de las personas adecuadas, es una suerte de cazador de talentos. Si así lo hace, no sólo mejorará la calidad de sus incorporaciones sino que acortará considerablemente los tiempos de las mismas.

- b) *Analizar los antecedentes de los candidatos.* Contrario a la práctica generalizada, el líder-coach realiza la primera selección de candidatos por medio de la atenta lectura de los currículum vitae de los candidatos, tratando de “leer debajo del agua” todo lo que ayude a determinar el nivel de cumplimiento del candidato con el perfil requerido.

El currículum es fuente importante de información cuando se lee con dedicación e inteligencia. A partir de él conoceremos no sólo la formación y experiencia previas, sino los niveles de rotación del individuo, la velocidad de su crecimiento en el mundo organizacional y la similitud de las posiciones anteriores o la dispersión de las mismas.

Por otra parte, una vez elegidos algunos candidatos probables, el líder-coach avanza en la búsqueda de antecedentes mediante la verificación de las referencias, incluso procurando contactos con ex empleadores de la persona para ampliar su percepción de ella.

En igual sentido son muy recomendables los llamados estudios “ambientales” de los candidatos, en los que se observa dónde viven, se toma contacto con familiares y amigos para conocer su entorno al tiempo que se averiguan los antecedentes financieros y se verifica la existencia o ausencia de antecedentes policiales. Todo agrega valor a la hora de conocer al futuro integrante del equipo.

- c) *Colaborar en el diseño de las evaluaciones.* La etapa de selección no puede obviar la realización de evaluaciones muy completas a los candidatos para determinar el cumplimiento del perfil. Hemos observado que muchas empresas han dejado de realizar o han minimizado la clásica evaluación de conocimientos. Estamos en contra de esa tendencia. El mercado laboral está muy enrarecido, hay personas excelentes en cuanto a su nivel técnico para las distintas posiciones de una empresa, pero lamentablemente hay otras que están muy lejos de ofrecer lo que las empresas necesitan.

En razón de ello es conveniente someter a los aspirantes a rigurosos exámenes de conocimientos, para ver si tienen el nivel mínimo necesario para cubrir la posición. Si vamos a contratar un programador, por ejemplo, preparémosle las especificaciones de un programa que pueda realizar en 3 o 4 horas de trabajo, observémoslo en un cuarto con una computadora y un termo de café y veamos qué es capaz de hacer.



Para el caso de posiciones gerenciales, deberíamos someter a los aspirantes a una suerte de *assessment* donde se les presentan situaciones reales de compañías con una gran cantidad de información y deban resolver las consignas tomando decisiones y fundamentándolas. De esta forma podemos evaluar su capacidad para enfrentar el tipo de situaciones que deberá resolver en el día a día en la posición a cubrir.

Lo importante de esto es que el líder-coach se involucra desde la preparación de las evaluaciones hasta su corrección y análisis, y si las pruebas se efectúan en tiempo real (por ejemplo, pedirle a un aspirante a vendedor que haga una venta para ver el manejo de las diversas técnicas: levantar objeciones, cierre de ventas, etc.) asiste a ellas para observar el rendimiento del aspirante.

- d) *Analizar los estudios psicométricos.* Si bien esta tarea queda en manos del profesional a cargo, es importante para un líder-coach tener una entrevista con éste para recibir la mayor cantidad posible de los rasgos de personalidad que el informe psicológico refleja. La clave es tener información de primera fuente a la hora de tomar una decisión y los estudios psicométricos son una muy buena base de análisis.
- e) *Entrevistas finales.* Por último y con los informes de las otras instancias en la mano, el líder-coach procede a realizar la entrevista final con los aspirantes preseleccionados. Ésta es una práctica habitual por lo que no abundaré sobre ella, sólo haremos referencia a dos aspectos.

Un verdadero líder-coach, preocupado por asegurarse de incorporar a la mejor persona para el puesto, dedica a esta actividad todo el tiempo necesario. Hemos visto entrevistas laborales de 10 minutos, donde queda la sensación de que es más una formalidad que una preocupación genuina por incorporar a quien sea más apropiado. Esto no debería ser así; como hemos dicho, la incorporación de un nuevo miembro al equipo debería considerarse uno de los momentos vitales del trabajo de un líder-coach.

El otro aspecto es la preparación para hacer las entrevistas laborales. Conozco muchos gerentes que las realizan y no han recibido ninguna capacitación para encararlas de una manera productiva. Esto es lamentable. Estos encuentros deben efectuarse de manera profesional y existe una gran cantidad de técnicas y tips para que sean más efectivas, desde aprender a leer el lenguaje gestual hasta la coordinación de preguntas de control o cruzadas para verificar aspectos de la misma entrevista o de otras partes del proceso de selección.

Un líder-coach se prepara para hacer este trabajo a un nivel de excelencia pues sabe que de ello dependerá la calidad de la persona

que se incorporará a su equipo; por tanto, pone su máximo esfuerzo en asegurarse de encontrar a los aspirantes con mayor talento, compromiso y adaptación para la posición que se desea cubrir.

## 4.2 Durante el ingreso

Definimos “durante el ingreso” como ese momento particular que va desde que la persona es elegida hasta que ya está en su puesto, trabajando. Este segundo momento de intervención consta de tres actividades, dos que deberían realizarse antes de que el interesado firme el contrato laboral o se realice la designación formal, y una que debe efectuarse apenas ha ingresado a la organización. A continuación describiremos cada una de ellas, aclarando que las tres se abordan desde el coaching ejecutivo.

### 4.2.1 CLARIFICACIÓN DE EXPECTATIVAS

Un momento crítico de intervención del líder-coach, y que no puede ni debe ser delegado por ninguna razón, es la clarificación de expectativas. Es fundamental que antes de que se proceda al acuerdo legal de incorporación, sea por la modalidad que sea, el líder-coach se asegure de que la relación laboral inicie con la mayor transparencia posible. Esto será un elemento clave para generar la confianza necesaria entre el líder-coach y su colaborador, futuro coachee.

La clarificación de expectativas debe hacerse en dos niveles: primero, el líder-coach debe conocer las del aspirante a la posición y luego exponer a éste las suyas.

- a) *Expectativas del aspirante al puesto:* es fundamental que el líder-coach valide con absoluta claridad cuáles son las expectativas del aspirante al puesto en una gran cantidad de aspectos:
- *Salario y beneficios sociales esperados al momento del ingreso.*
  - *Salario y beneficios sociales esperados a mediano y largo plazo.*
  - *Dedicación horaria que se espera será suficiente.*
  - *Posibilidades de ascenso y plan de carrera que se esperan.*
  - *Cantidad, calidad y tipo de capacitación esperada.*
  - *Posibilidades de rotación y traslado.*
  - *Tiempos vacacionales y de descanso que se pretenden, entre otras.*

La idea es que el líder-coach vaya preguntando al aspirante por cada una de estas expectativas y en cuanto éste exprese su deseo le aclare, con la mayor precisión posible, si podrá o no ser cumplida. Es fundamental que esto sea así, ya que cuando dejamos expectativas abiertas y transcurrido un cierto tiempo la persona comienza a ver que las cosas no son como esperaba, se genera una intensa frustración que deteriora el rendimiento del colaborador.

Es mejor perder un candidato antes de que ingrese porque él mismo se dé cuenta de que la posición no se ajusta a lo que espera o necesita, que incorporarlo con mentiras u ocultamientos y terminar perdiéndolo después, con todos los costos de capacitación que ello implica. Además, no conducir esta etapa de manera adecuada resulta en que el colaborador sienta que su jefe lo engañó, y por tanto enturbiamos toda la relación laboral posterior.

b) *Expectativas del líder-coach*: en igual sentido es muy importante que el líder-coach exponga al ingresante cuáles son sus propias expectativas de desempeño y comportamientos asociados, por ejemplo, en cuanto a:

- *los horarios de trabajo.*
- *el nivel de compromiso y lealtad.*
- *los niveles de pro-actividad.*
- *la calidad del trabajo.*
- *la cantidad de trabajo.*
- *los resultados.*
- *la creatividad e innovación.*
- *el cumplimiento de normas.*
- *la ética y los valores, entre otros aspectos.*

La idea es que el líder-coach exponga sus necesidades y expectativas, y entonces sea el aspirante quien clarifique si está o no en condiciones de cumplir con ellas.

El concepto es simple: no dejar lugar a zonas grises, con expectativas no expuestas que luego enrarecen la relación y generan frustración e impotencia para ambas partes, líder y liderado. Este paso sencillo y útil asegura que la relación entre el líder-coach y el colaborador comience sana, transparente, bajo un esquema que asegure la generación de confianza y respeto, requisitos fundamentales en el ejercicio del coaching.

#### 4.2.2 ESPECIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN

En igual sentido, es de suma importancia que el líder-coach explique al momento del ingreso, y nuevamente antes de que se firme el contrato, cómo será evaluado el ingresante. Si bien esto está relacionado con el punto anterior no es exactamente lo mismo, ya que se hace referencia a los dos elementos básicos de toda evaluación del desempeño: las competencias que son valoradas específicamente por el sistema de evaluación de desempeño de la compañía y los resultados esperados, mediante los cuales se corroborará que la persona ha generado el trabajo que se esperaba de ella.

a) *Evaluación del desempeño*: en primer lugar es necesario que la persona sepa con precisión, desde su incorporación,

cuáles son las competencias o los aspectos que que la compañía evalúa de manera específica y cuáles son los criterios mediante los cuales se genera esa evaluación.

La mayoría de las empresas posee algún método de evaluación del desempeño, lo que sostenemos es que en el momento del ingreso la persona debe conocer con detalle cómo será evaluada para que acepte dicha forma de evaluación y sepa con claridad “las reglas del juego”.

En muchas ocasiones he corroborado que las personas se enteran del método de evaluación de desempeño al momento en que van a recibir su primera evaluación. Esto carece de toda lógica y toda justicia, ya que sería como legislar hacia atrás: ¿cómo asegurar un desempeño y un comportamiento determinados si no se ha explicado previamente cuáles son?

Por tanto, lo que debe hacerse es muy sencillo: en el momento del ingreso el líder-coach explica al ingresante de manera minuciosa el sistema de evaluación de desempeño: aspectos evaluados, momentos de la evaluación, criterios, consecuencias de una evaluación positiva o negativa, entre otros; de tal forma que la relación comience con absoluta transparencia.

- b) *Resultados esperados*: la segunda actividad para cubrir adecuadamente este segundo momento de intervención es especificar a la persona cuáles son los resultados que se esperan de su trabajo. Esto debe hacerse con el mayor nivel de claridad y precisión posible para no dejar lugar a dudas.

Hay áreas y funciones donde esto se facilita: en el caso de los vendedores el área comercial es una de ellas. El vendedor conoce con claridad cuál es la meta de desempeño: facturar  $x$  cantidad de pesos por mes o al año; a esta meta base pueden agregarse otras, por ejemplo, incorporar  $x$  cantidad de clientes al mes o al año, o vender  $x$  cantidad del producto  $y$ , o no tener en su cartera una mora de más de  $x$  por ciento.

Exactamente lo mismo debería hacerse con todas las posiciones, es decir, especificar muy bien los resultados esperados, pero no de una manera ambigua sino con datos concretos en cuanto a cantidades, plazos, condiciones o calidades. Lamentablemente en una gran cantidad de posiciones, en especial las de tipo administrativo o de áreas de apoyo, esto no siempre se hace, lo que genera que nunca se sepa si se ha cumplido o no con la meta. Es una zona gris en la cual, en muchos casos, el colaborador mira todo lo hecho, “la parte llena de la botella”, y el jefe mira lo que debió hacerse según su criterio, “la parte vacía de la botella”.

Por desgracia esto es común, lo que hace que la relación entre el jefe y el colaborador sea muy tensa. Para el colaborador es

muy desagradable no tener la certeza de si cumplió o no con la meta; esto lo confunde y, en muchos casos, frustra, razón por la cual termina influyendo negativamente sobre su desempeño. La sensación de que “hagas lo que hagas” nunca dejarás satisfecho a tu jefe, la he escuchado en cientos de personas; de esto a “¿para qué te vas a esforzar, si igual te van a criticar?”, hay un paso muy corto y todos conocemos sus consecuencias.

Por todo esto es vital que el líder-coach no deje esas dudas; la meta debe estar muy clara para todos desde el inicio y de esa forma podremos evaluar el desempeño de una manera sencilla y, sobre todo, justa, que permita mantener sana la relación con los colaboradores.

#### 4.2.3 PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA INDUCCIÓN

Recordamos otra vez que no es nuestra intención cubrir los temas desde la perspectiva de un trabajo de gestión de recursos humanos; por tanto, no es nuestro objetivo explicar lo que es la inducción ni todo lo que deberíamos exponer en ella, sino solamente aclarar el rol que debería tener un líder-coach en este proceso.

El proceso de inducción está integrado por las actividades que se llevan a cabo para recibir al nuevo colaborador y que tienen como objetivo facilitar su proceso de asimilación en la empresa. Este proceso debería incluir:

- *Historia de la empresa.*
- *Detalle de los productos y servicios que ésta brinda.*
- *Información sobre sus principales clientes.*
- *Detalle de los competidores.*
- *Información sobre el organigrama de la empresa.*
- *Descripción de las funciones inherentes a su puesto.*
- *Detalle de los procesos en los que debe participar.*
- *Descripción de las relaciones cliente-proveedor en las que debe intervenir.*
- *Toda información que permita una mayor comprensión de su labor.*

Lo importante es que el líder-coach siente que su rol en esta labor de introducir a la persona a la empresa debe ser protagónico, más allá de que puedan ayudarlo, por ejemplo, si el área de Recursos Humanos tiene actividades previstas para la inducción del personal. Un verdadero líder-coach no se mantiene lejos de este proceso, por el contrario, asume un rol muy activo, ya que es él quien debe darle la primera impresión e información de la empresa, por cuanto esto fortalecerá la relación de ahí en adelante.

### 4.3 Durante la relación laboral

Sin duda ésta es la etapa más larga y fecunda del trabajo de un líder-coach, pues abarca todo el tiempo productivo de una persona en su trabajo y los roles que debe cubrir son variados y de suma importancia. Para clarificar estos roles hemos definido cuatro grupos de actividades que desarrollaremos a continuación. Tres de ellas se abordan desde el coaching ejecutivo y una desde el ontológico. En cada caso aclararemos cuándo estamos en una o en otra de las herramientas.

#### 4.3.1 BRINDAR LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Una primera tarea que un líder-coach debe asumir con plenitud es la formación del personal a su cargo. Si el coaching tiene que ver con desarrollar el potencial de una persona, sin duda la capacitación y el entrenamiento de sus colaboradores son prácticas centrales para un verdadero líder-coach que trabaja para que su equipo crezca en forma permanente. Esta intervención, al ser muy directa, la abordamos mayoritariamente desde el coaching ejecutivo.

Al respecto cabe señalar que lo primero es generar en los colaboradores una actitud de aprendizaje permanente, en tanto es fundamental que se comprometa a la gente con este último. Eric Hoffer decía con certeza: “En tiempos de cambio los aprendices heredarán la Tierra, mientras que los sabelotodos se hallarán perfectamente equipados para desenvolverse en un mundo que ya no existe”.

Esta labor de capacitación la puede realizar en forma personal o por medio de terceros, lo importante es que el líder-coach asuma que él debe conducir el proceso; es él quien tiene que establecer el plan de desarrollo de los miembros de su equipo.

Las áreas de desarrollo corresponden, a nuestro juicio, a cinco grupos básicos de conocimientos que describimos sucintamente:

- a) *Conocimientos técnicos específicos*: en primer lugar, el líder-coach debe lograr que cada colaborador adquiera los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar su puesto cada vez con mayores conocimientos y herramientas. Si habláramos de un vendedor, podríamos mencionar presentaciones de venta, manejo de objeciones, comunicaciones interpersonales, cierre de ventas, manejo de comunicación gestual, conocimiento de procesos de consumo, es decir, temas muy específicos de su puesto.
- b) *Conocimientos generales de management*. Una vez que las personas van adquiriendo un buen *expertise* en sus labores específicas, un líder-coach debe desarrollar competencias adicionales y otros conocimientos que vayan completando

su perfil profesional. Esto es lo que se llama generar “conocimiento transversal”; es decir, si la persona trabaja en el área comercial proporcionarle herramientas de finanzas, informática o logística es ampliar su perfil, lo que permitirá que él mismo pueda seguir creciendo en la organización.

- c) *Conocimientos del macro-ambiente de negocios.* Gran parte de las decisiones que se toman en una empresa responde a hechos que suceden en su entorno, sean sociales, políticos o económicos; por tanto, a los colaboradores hay que aportarles elementos que les permitan entender la realidad. No los vamos a convertir en sociólogos, politólogos o economistas, pero sí necesitamos que aumente su comprensión del entorno.
- d) *Conocimientos del micro-ambiente de negocios.* Llamamos micro-ambiente de negocios a lo que sucede dentro de la empresa, a la realidad interna; la persona debe comprender la visión, la misión y los valores, la estrategia empresarial, las normas internas, los procedimientos, el código de ética, entre otros aspectos; es decir, todo aquello que le permita desempeñarse de manera más adecuada en cuanto a las pretensiones de la empresa.
- e) *Competencias y habilidades directivas.* Si el líder-coach tiene a su cargo personas con roles de conducción, gerentes, jefes o supervisores, deberá hacerlas crecer en su habilidades directivas; es decir, aquellas que le permitirán desempeñar en forma apropiada su difícil rol de conducción. En este sentido se ha avanzado mucho en el *management*, la comprensión de la importancia de las disciplinas blandas, como las comunicaciones, la delegación, el trabajo en equipo y fundamentalmente el liderazgo, es cada vez más clara, por lo que un líder-coach trabaja en el desarrollo de estas competencias en los miembros de su equipo.

#### 4.3.2 DAR RETROALIMENTACIÓN PERMANENTE

Otro rol irrenunciable de un buen líder-coach consiste en brindar retroalimentación permanente a sus colaboradores, el ya conocido *feedback* que se proporciona desde el coaching ejecutivo y que lamentablemente no se otorga con la frecuencia y las características adecuadas. Sobre esto nos gustaría solamente remarcar dos aspectos centrales.

- a) *En cuanto a la frecuencia:* hay dos tipos de retroalimentación que debemos brindar en forma permanente, en el día a día, cada vez que el colaborador tiene un desempeño que rebasa sus expectativas, por positivas o negativas que sean. Esto es lo que generará en el colaborador una clara

comprensión de lo que debe y no debe hacer. Dicha retroalimentación es muy breve y directa, y se refiere a una acción o un comportamiento concretos. Por otra parte, hay otra retroalimentación, que debe proporcionarse de forma más prolongada, ideal cada tres meses, mínima dos veces al año; está muy asociada con la evaluación de desempeño anual, donde se valora la actuación global del colaborador y se ven las posibilidades y formas de mejorar su desempeño y sus resultados.

- b) *En cuanto al objetivo*, lo más significativo es no perder de vista el objetivo de la retroalimentación: la mejora y el crecimiento del colaborador. No damos retroalimentación para castigar o amenazar, lo que se procura es que a partir de ella el colaborador se plantee oportunidades de mejora. No sirve hacer *feedback* si no hacemos inmediatamente el *feedforward*, o sea, si no trazamos un plan de mejoras muy concreto que permita al colaborador optimizar su desempeño, lo que el *coaching* en definitiva procura y lo que los líderes quieren para su gente, pues si ellos mejoran tendrán más posibilidades de progresar y alcanzar sus propias metas.

#### 4.3.3 ENCONTRAR LOS PUNTOS DE QUIEBRE Y PROPORCIONAR

##### AYUDA PARA SALIR DE ELLOS

Es en este punto donde el líder-coach utiliza las herramientas del coaching ontológico para ayudar a su colaborador, su coacheè, a resolver lo que técnicamente se conoce como “el quiebre”, es decir, aquellos hechos o interpretaciones de los mismos, que de alguna manera representan un obstáculo para el coacheè.

Después de más de diez años de utilizar las herramientas del coaching ontológico con decenas de gerentes y ejecutivos de las más diversas empresas a la largo de toda Hispanoamérica, no dejamos de asombrarnos por los resultados.

Hay en el coaching ontológico una fuerza transformadora del ser humano increíblemente poderosa. A partir de preguntas incisivas se puede lograr que la persona realice un cambio positivo en su vida, que se convierta en un “observador distinto de su propia realidad” y a partir de esto genere cambios tremendamente positivos para sí mismo y su entorno.

Como ya dijimos, para que un líder-coach pueda utilizar la herramienta del coaching ontológico, debe ser eso: un líder. Jamás podrá hacerlo desde el mando de control tradicional, por lo que es esencial que efectúe un claro diagnóstico de su relación con su colaborador. Si no hay una profunda relación de confianza entre coach y coacheè será imposible utilizar el coaching ontológico en toda su dimensión y potencialidad.



Debe quedar muy claro que el coaching ontológico no se limita a descubrir el quiebre sino que, una vez que lo ha hecho, permite diseñar acciones muy concretas para superar el cambio. El descubrimiento es sólo el punto de partida para trabajar en un plan de acción que permita superar el quiebre de una manera efectiva.

No es la intención de este trabajo describir la metodología del coaching en detalle. Sólo pretendemos aportar a los líderes-coach un claro compendio de las intervenciones que deben efectuar para cumplir con su rol adecuadamente y, sin duda, en este proceso el trabajo con las herramientas del coaching ontológico les permitirá avanzar en el crecimiento de los integrantes de sus equipos.

#### 4.3.4 MOTIVARLOS A ALCANZAR LO MEJOR DE SÍ MISMOS

El tema de la motivación se aborda de manera amplia en la investigación del *management* y resulta claro que un líder-coach tiene entre sus roles el de motivar a las personas de su equipo. Esta actividad queda claramente comprendida entre los paradigmas del coaching ejecutivo.

No pretendemos abordar en profundidad la temática de la motivación, sólo remarcar la necesidad de que el líder-coach trabaje esta dimensión; por tanto, dejamos al lector el herramental para avanzar en los temas motivacionales.

Al respecto consignemos que hay una cantidad extensa y minuciosa de investigación sobre este tema, lo que ha dado pie a diversas teorías sobre la motivación. Las principales son la teoría de las necesidades de Maslow, la bi-factorial de Herzberg, de las necesidades adquiridas de McClelland, de la equidad de Adams, de las expectativas de Vroom, del establecimiento de objetivos de Locke y del reforzamiento de Skinner. Cada una aporta enfoques que serán valiosos para el lector interesado en profundizar en estos temas.

Desde nuestra preocupación por marcar al líder-coach sus áreas de intervención, digamos que las personas necesitan sentirse motivadas para realizar su trabajo; por tanto, un líder-coach debe saber qué es lo que motiva a cada miembro de su equipo, ya que no todas las personas se motivan con las mismas cosas. Para algunas la posibilidad de crecer y aprender cosas interesantes será un gran incentivo, para otras lo será ascender en la pirámide organizacional, otras vibrarán con la posibilidad de hacer cosas positivas para alguien más y están también las que necesitan reconocimiento público. El líder-coach debe dar a cada una lo que necesita para lograr que estén felices con su trabajo y dispuestas a dejar lo mejor de sí.

El máximo objetivo de un líder-coach es lograr que las personas tengan automotivación, que encuentren en su interior la fuerza para movilizarse y alcanzar sus metas y con ellas las de la organización. Esta labor puede realizarse desde el coaching ontológico, ya que éste

opera desde el ser, desde lo que cada individuo es; pero mientras el líder coach alcanza este logro deberá proveer motivación externa a su equipo comprendiendo sus necesidades y satisfaciéndolas.

#### 4.4 Al finalizar la relación laboral

Atento a que un verdadero líder-coach tiene una auténtica preocupación por las personas, procura su crecimiento aun cuando ellas ya no formen parte de su equipo. Por tal razón, al finalizar la relación laboral entre el líder-coach y alguno de sus colaboradores (bien porque la persona sea trasladada, renuncie o incluso se le despida, o bien porque el propio líder sea el que se desvincula o es trasladado), el líder-coach brinda una retroalimentación final acerca del desempeño de esta persona y sus oportunidades de mejora. Esta última intervención se realiza desde el coaching ejecutivo.

Consiste simplemente en indicar al individuo cuáles actitudes positivas y negativas tiene, y cómo estas últimas pueden perjudicarlo; señalar las aptitudes que el líder-coach observa en él, para qué lo percibe particularmente apto y para qué no, y finalmente aportar una lista de conocimientos que la persona debería incorporar si pretende seguir creciendo y desarrollándose en el ámbito empresarial.

El objetivo de esta retroalimentación es aportar al individuo una visión final de virtudes y oportunidades de mejora, aprovechando que es totalmente desinteresada por cuanto la relación ya ha terminado o está a punto de hacerlo. Esto refleja hasta dónde la preocupación por el crecimiento del colaborador es realmente interesada en tanto y en cuanto es un ser humano que nos preocupa como tal o hasta dónde el interés es meramente utilitarista que pretende su desarrollo y mejora en la medida en que podamos usarlo para nuestros fines. Recordemos la opinión de Immanuel Kant acerca de cuándo una relación es moral: si en la relación con otra persona vemos a ésta simplemente como un medio para nuestros fines entonces la relación es inmoral, ya que una persona nunca es un medio sino un fin sí mismo.

### 5. Conclusiones

Llegamos, amigo lector, al final del camino. Hemos analizado el liderazgo y sus distintas escuelas, luego hemos hecho lo propio con el coaching, para avanzar después en la presentación de un pequeño aporte para los líderes-coach, un modelo de intervenciones apropiadas, desde el inicio de la relación laboral hasta su conclusión.

El sentido de dicho modelo es aportar elementos que ayuden a los líderes-coach a vislumbrar la amplitud de sus intervenciones en el establecimiento de una relación profunda con sus colaboradores,

que supere las visiones simplistas del mando de control tradicional el cual hace ver la relación entre jefe y colaborador como meramente contractual, en la que este último recibe una remuneración por realizar su labor de manera adecuada.

Esta visión pobre y estrecha de lo que significa una relación entre un líder y sus seguidores ha conducido a la situación actual en la que la mayoría de las personas odia su trabajo y pone muy poca pasión y amor en lo que hace. En una visión facilista, podríamos adjudicar esto a la gente, a su desidia y a su indolencia, pero una visión más profunda nos mostrará que en muchos casos son los propios jefes y gerentes quienes, con actitudes que no son propias de un líder, provocan esa respuesta de sus colaboradores.

El desafío está expuesto: se sigue como hasta ahora o se animan a convertirse en auténticos líderes-coach preocupados por el desarrollo y crecimiento de su gente. Ustedes tienen la decisión final en sus manos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bennis, W. y Nanus, B. (2001). *Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz*, Barcelona: Paidós.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de los Recursos Humanos*, México: McGraw-Hill.
- Castells, M. (1999). Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa. *La factoría*, núm. 7, Madrid.
- Castro Solano, A. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*, Buenos Aires: Paidós.
- Dalft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Thomson Learning.
- Lussier, R. y Anchua, Ch. (2002). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*, México: Thomson Learning.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Londres: Sage.
- Rabouin, R. (2007). *El sentido del liderazgo*. Buenos Aires: Pearson Prentice Hall.
- Revah, J. L., Rabouin, R. y otros (2008). *Habilidades Directivas para un nuevo management*. Buenos Aires: Pearson Prentice Hall.
- Tezanos, J. F. (2010). La crisis trae un hedonismo austero. Entrevista publicada en Lavanguardia.es, España, 17/6/10.

# Trabajo en equipos de alto rendimiento

*Fabián Pérez*

*A Remedios, por la vida.*

*A Juana, por tu ejemplo.*

Tal vez uno de los temas más recurrentes en cuanto a las habilidades directivas sea cómo lograr que un grupo de personas, de profesionales, converjan de tal manera que en algún momento puedan emerger como verdaderos equipos de trabajo de alto rendimiento.

Si bien se han completado —y seguramente se seguirán realizando a futuro— muchas páginas sobre este particular, la realidad nos dicta que, en la práctica, conformar un equipo de alto rendimiento es muy complejo.

Es por ello que, por medio de la resolución de un caso práctico, iremos desarrollando los conceptos fundamentales desde el minuto cero hasta la conformación efectiva y final de un equipo de trabajo de alto rendimiento. Repasaremos entonces todo el proceso de construir y solidificar un equipo de trabajo profesional, haremos un estudio minucioso de cada etapa, analizando los pros y contras de cada una y, sobre todo, lo más importante: analizaremos cómo sortearlas, con prometedoras probabilidades de éxito.

Para lograr una mayor claridad, cada etapa de este proceso estará acompañada por un gráfico final para que usted visualice todo el complejo proceso de construcción del equipo de trabajo de alto desempeño.

## 1. ¿Grupo o equipo?

Contrariamente con lo que se discute a diario sobre la conveniencia de trabajar en un equipo de trabajo de alto rendimiento, sucede que en ocasiones no siempre esto es así. Hay situaciones en las cuales el trabajo en grupo es más adecuado, pues las circunstancias así lo dictan.

Supongamos un caso de nuestra realidad diaria, imaginemos que queremos hacer una ampliación en nuestro hogar. Seguramente contrataremos un buen albañil, un excelente electricista, buenos carpinteros, etc. Ahora bien, estos trabajadores no necesitan tener

un conocimiento mutuo ni amoldarse desde lo personal y profesional unos a otros. Es más, es probable que los hayamos contratado por separado y cada uno irá a la obra a realizar su parte cuando la misma lo permita.

Es posible que en ciertos casos los grupos de trabajo sean más eficientes que los equipos, pues estos últimos requerirán, entre otros insumos, una cuota importante de tiempo para su desarrollo, como veremos más adelante.

Con un buen maestro mayor de obra que ocupe a estos trabajadores según las necesidades del proyecto será suficiente. Ahora, si usted desea construir un edificio de apartamentos, el cual puede insumir dos años de arduo trabajo, será mejor que piense en contratar a un buen líder para que lleve adelante dicho proyecto, con un equipo de alto desempeño.

En conclusión, no siempre es necesario trabajar en equipo. A veces y en ciertas y puntuales circunstancias los grupos operan mejor, generalmente en tareas de plazos cortos.

No obstante, para la mayoría de nuestras realidades estamos embarcados en la difícil e imperiosa necesidad de formar un equipo de trabajo de alto rendimiento. Se trata de una empresa verdaderamente compleja. Veremos entonces cómo llevarla a cabo.

## 2. Trabajo en equipo: primer obstáculo

Trabajar en equipo es en realidad complejo. Por cuestiones muy variadas, trabajar con otros individuos y lograr resultados extraordinarios parece una empresa no muy sencilla. Y verdaderamente es así.

La primera dificultad para conformar un equipo de trabajo de alto rendimiento tiene que ver con el sencillo hecho de que somos individuos. Sí, así de simple: si bien somos seres sociables, antes que nada somos individuos y el trabajo en equipo requiere no sólo sacrificio y paciencia, sino también saber ceder en pos del interés de todo el conjunto.

Medite seriamente: en su relación con otras personas (puede ser su pareja, a modo de ejemplo), ¿no observa que la mayoría de las discusiones pasan por el hecho de que ambas partes quieren prevalecer con su opinión? Imaginemos que dentro del equipo ante dos opciones la mayoría elige la opción A cuando usted elige la B, y luego de algún tiempo queda en evidencia frente a los hechos consumados que la opción que usted proponía era la más adecuada. Dígame, ¿no es común que reprochemos a nuestros compañeros que si nos “hubiesen hecho caso” todo habría salido mejor? Y cuando decimos esto a nuestro equipo, muchas veces lo hacemos de manera revanchista, ¿o no? Somos primero individuos.

El primer obstáculo para formar un equipo de trabajo de alto rendimiento es que debemos pensar y sentir primero como seres sociales y luego como individuos. Lamentablemente, los seres humanos funcionamos normalmente a la inversa.

Ojalá esto fuese lo único por lo que conformar un equipo de trabajo sea complicado, pero la verdad es que apenas se trata de la punta del iceberg, de una cadena de hechos y circunstancias que iremos desarrollando en este trabajo. No se desanime, es complejo, pero no imposible.

### 3. Definición de equipo de trabajo de alto rendimiento

En mi experiencia como directivo y docente de habilidades directivas pude llegar a la siguiente definición que estimo clara y certera. La compartimos:

“Trabajo en equipo es la habilidad para trabajar conjuntamente, en pos de una visión común. La capacidad de armonizar las contribuciones individuales en favor del logro de los objetivos organizacionales. Es la forma, merced a la cual, gente común alcanza resultados extraordinarios.”

Si usted observa detenidamente, en la oración de nuestra definición se afirma que “es la forma, merced a la cual, gente común alcanza resultados extraordinarios”. Ahora la pregunta es: ¿por qué la gente común, cuando logra trabajar en equipo —lo cual es todo un desafío—, produce resultados extraordinarios?

Es interesante la pregunta, ¿verdad? ¿Alguna vez ha tenido un gran amigo al cual usted aprecia mucho, y una buena amiga de cuya amistad se siente orgulloso, y ha pensado que si ambos amigos suyos se conocieran posiblemente “congeniarían” rápidamente? Como ninguno tiene pareja, usted un día decide proponerles una presentación y ellos acceden. Está muy contento con eso, pues ambos son muy amigos suyos. Lo que pasa a continuación es sorprendente para todos: los amigos son presentados y nada, no pasa absolutamente nada. No hay química, *feeling*, o como quiera llamarle.

Usted se pregunta, ¿qué pasó? Si ambos son sus amigos y por el perfil de ellos y las circunstancias de soledad en las que se encuentran una presentación parecía una idea maravillosa. Pues bien, no pasó nada. Nada de nada. No hubo química.

¿Qué pasó entonces? Es sencillo: no hubo sinergia entre ambos. ¿Y qué es la sinergia? Es el resultado de la acción conjunta de dos o más causas, pero que se caracteriza por tener un efecto superior al que resulta de la simple suma de ellas. Para efectos prácticos,

podemos ejemplificarlo diciendo que: si yo trabajo solo y puedo producir  $x$  resultados, si logro trabajar en equipo, con el cual me siento “sinergiado”, produciré “ $x$  más algo”.

¿Por qué se produce sinergia entre dos o más personas y entre otras no? Pues esto tiene que ver con una necesidad básica y fundamental, que Maslow en el siglo xx llamó necesidad de “pertenencia” o “afiliación”, por la cual todos necesitamos imperiosamente formar parte de un grupo de referencia mayor y que nos brinde “trascendencia” como seres humanos.

¿Alguna vez se ha preguntado por qué la mayoría de las personas simpatizan con los clubes más importantes del planeta? Pues la respuesta tiene que ver con lo que se ha tratado en el párrafo anterior.

En definitiva, un equipo de trabajo de alto rendimiento es:

“Un número de personas con características diferentes, comprometidas con un propósito común, orientadas hacia un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables.”

## 4. Proceso de conformación de un equipo de trabajo de alto rendimiento

De manera precisa, vamos a estudiar paso a paso lo que significa el arte y la ciencia de construir un equipo de trabajo. Desarrollaremos cada paso, ejemplificando algunas de las circunstancias que se observan habitualmente en el sinuoso camino hacia la conformación de un equipo de alto rendimiento.

### 4.1 Primera etapa: manos a la obra

Empecemos desde el momento cero. Construiremos un equipo de trabajo productivo, entendiendo que el rol de un líder es: crear, desarrollar y sostener en el tiempo, equipos de trabajo de alto desempeño. Con este rol como premisa avanzamos hacia la creación de un equipo comercial productivo.

Lo primero que debemos revisar con gran detenimiento es la elaboración del perfil de cada uno de nuestros colaboradores dentro del equipo de trabajo. Dicho perfil está conformado por dos categorías: el actitudinal y el aptitudinal.

Iniciaremos con el perfil “actitudinal”, pues en el área de ventas se trata de algo primordial. Considere que un profesional es la “persona” que contrata, con las actitudes que lo definen como individuo, y que denota sus capacidades técnico-profesionales. Ambos conceptos, y en este orden de importancia, suman

el perfil de los candidatos que ingresarán a nuestro equipo de trabajo.

Todo equipo de trabajo comienza claramente como un “grupo”, es decir, un conjunto de individualidades que por primera vez comparten un lugar en común: su trabajo. Hasta ese entonces, lógicamente, eran individuos con experiencias y proyectos de vida y laborales distintos.

El “equipo” llegará posiblemente en un futuro, si hacemos las cosas correctamente y la suerte nos acompaña en alguna medida. Pero, para tener un equipo de trabajo productivo en el mediano o largo plazo, transitaremos un sendero complejo, lleno de oportunidades y amenazas, tanto para el líder como para su equipo.

La labor de liderar un equipo es en esencia una tarea relacional y toda relación necesita un proceso de maduración, de adaptación, lo cual por fuerza requiere tiempo. Tiempo para amoldarnos, desde lo personal primero y desde lo profesional después. Todo un reto para el equipo y en especial para su máximo responsable: su líder, quien es su principal referente. Con conocimiento, experiencia y tolerancia se puede lograr. Pero se lo anticipo, es muy complejo. Bueno, para eso estamos aquí, tengamos fe y sobre todo, dosis importantes de paciencia.

En esta primera etapa, los relucientes colaboradores aceptan de buena gana y muy entusiasmados las directivas de su líder. Entre ellos muestran poco involucramiento y en general, la comunicación está centralizada en el líder del equipo. Es de esperar, además, que el nivel de conflictividad sea el mínimo o que prácticamente no exista.

#### 4.1.1 PRIMERA ETAPA: LA CONTRATACIÓN DE LOS NUEVOS COLABORADORES

Vamos a considerar un caso testigo para observar con claridad cómo un equipo nace, crece, madura y, posiblemente, en algún momento llegue a su refundación o se encamine hacia su extinción.

A manera de ejemplo, vamos a evaluar un caso en el área comercial. El director comercial o el vicepresidente de ventas deberían ser (dependiendo del tipo de estructura, que en cada organización puede tener su propio formato) la máxima autoridad del área y el responsable natural de formar el equipo comercial, a partir de la elaboración concreta y clara del perfil (actitudinal y aptitudinal) de todos los integrantes del equipo, que puede abarcar un número importante de colaboradores, a saber:

- Gerente de ventas
- Jefe de ventas
- Supervisor de ventas
- Vendedores profesionales



- Repositores
- Promotores
- Jefe de administración de ventas
- Colaboradores del departamento de administración de ventas
- Telemarketers
- Distribuidores
- Subdistribuidores
- Representantes

En estos tres últimos casos obviamente el perfil variará sustancialmente ya que no se trata de colaboradores propios, sino de terceros vinculados con el área comercial.

Como verá en el listado antes descripto, hay mucho trabajo para un líder comercial desde el minuto cero. Pues bien, para otras áreas seguramente encontraremos desafíos similares.

En el gráfico 2.1 observará que en la primera etapa contratamos para nuestro caso de estudio a 10 colaboradores (pueden ser administrativos, cajeros, vendedores, etc.). En el transcurso de todo el proceso veremos su trayectoria con el paso de los años.

El siguiente ejemplo es un ejercicio que brinda claridad y simplificación de todo un proceso que por naturaleza es complejo y demandante, tanto para el líder como para su equipo.

#### 4.1.2 EL LIDERAZGO SITUACIONAL Y SU APLICACIÓN

Ahora bien, hemos contratado a 10 nuevos colaboradores, según el perfil actitudinal y profesional, a quienes el líder determinó y por quienes es preciso que se haga enteramente responsable; ellos deben ser conducidos con éxito a través de su carrera profesional, nada más y nada menos, pero entonces tendremos que determinar cuáles serán los caminos apropiados para ello y llevarlos a buen puerto.

A fin de ser efectivos en la conducción de nuestro equipo de trabajo debemos observar detenidamente el liderazgo “situacional” que cada etapa nos demande.

Para ello detallaremos los cinco estilos de los cuales se nutre el liderazgo situacional, a saber: 1) autoritario, 2) paternalista, 3) democrático, 4) delegador y 5) consultivo.

La sumatoria de estos cinco estilos conforma el liderazgo situacional y para aplicar uno u otro tenemos que evaluar, como líderes del equipo, dos aspectos fundamentales en cada uno de nuestros colaboradores: *a*) nivel de capacitación y *b*) nivel de motivación.

En función de estos dos aspectos el líder debe decidir qué estilo de liderazgo utilizar en cada uno, con el solo efecto de ser concretos y eficientes en su aplicación.

En esta primera etapa podremos ver que nuestros colaboradores, como en todo inicio de una relación profesional, laboral o incluso personal, se mostrarán muy entusiasmados desde el aspecto motivacional. Se muestran optimistas al inicio de la relación laboral y, desde lo aptitudinal, claramente hay que comenzar de cero.

Es posible que usted ahora se pregunte qué pasaría con los colaboradores experimentados que pudiésemos contratar: en lo aptitudinal, ¿ellos deberían comenzar desde cero? Bueno, en verdad no es lo mismo un colaborador experimentado que un novato; de todas maneras, uno experimentado pero nuevo en la organización deberá aprender ciertos procedimientos, las características del producto, en fin, varios temas. Si bien es posible que evolucione más rápido que un colaborador novato (aunque no es seguro que esto suceda con certeza), deberá iniciar desde el primer escalón de nuestro proceso.

En resumen, en la primera etapa del proceso de conformación de un equipo de trabajo la situación de los colaboradores es: capacitación baja y motivación alta. Por lo tanto, el estilo de liderazgo que debemos aplicar sobre nuestro equipo es el autoritario, orientándonos claramente hacia la capacitación, la provisión de conocimientos para nuestros colaboradores.

Ahora, ¿por qué el autoritarismo? Pues bien, es entendible que en América Latina uno escuche “autoritarismo” y tienda a preocuparse. Esto es lógico y está bien que suceda, pues luego de tantos años de malas experiencias con dictaduras militares que dominaron gran parte de la región es muy razonable que en nuestra memoria aún queden recuerdos negativos de las mismas.

El autoritarismo radica en la “autoridad” que da el saber y tiene dos aplicaciones muy oportunas dentro del liderazgo situacional: la primera, como se explica aquí, es en el momento de comenzar a operar con el equipo de trabajo, pues los colaboradores novatos necesitan que alguien experimentado y conocedor les indique qué y cómo hacer las tareas a las cuales deben hacer frente. Para ello necesitan quien los lleve de la mano en dicho proceso.

En el momento de la contratación y durante los primeros meses, los colaboradores novatos poseen como prioridad familiarizarse con las funciones o tareas concernientes a su rol. La relación entre ellos no es algo prioritario, como lo es conocer y ejecutar con corrección el proceso de ventas profesionales, que en definitiva les señalará el camino de éxito o el fracaso, en gran medida. La segunda aplicación de este estilo radica en los momentos de crisis, que es cuando el líder debe impartir órdenes a sus colaboradores con el objetivo de fijar un rumbo sin titubeos.

Aplique el autoritarismo, no con el objeto de “mandonear” a nadie, sino con el fin de “instruir” a su equipo, tan necesitado y

sediento de conocimientos. El líder será entonces un “faro” que los ilumine durante esos días iniciales.

#### 4.1.3 LA IMAGEN DEL LÍDER COMERCIAL

Cuando los colaboradores novatos inician su carrera laboral se sienten muy entusiasmados en el aspecto motivacional y deseosos por aprender en el aptitudinal. Relacionarse entre ellos no es, por ahora, una necesidad importante.

La imagen del líder en estos primeros pasos del equipo es de “omnipotencia”, de que “todo” lo sabe y es fuente de aprendizaje y hasta de inspiración para los nuevos integrantes.

Generalmente, en esos primeros días cuando alguien nos pregunta por nuestro líder mostramos algún grado de “deslumbramiento” ante los conocimientos y la trayectoria que posee en la empresa y/o industria.

Cada palabra y observación suya es escuchada con respeto por sus colaboradores, quienes por momentos desearían “extraerle” todo ese caudal de “sabiduría” conformado durante años. Pero claro, más allá de esa ilusión, en la venta profesional un currículum sólido lleva años para tomar forma. En fin, si eso sucede con nuestro equipo al inicio, tome esa ansiedad como una buena señal. Vamos en el camino correcto.

#### 4.1.4 LOS COSTOS DEL INICIO

Toda actividad que emprendamos tiene su lado bueno y otro que no queremos conocer: el negativo, el costo a pagar como en casi cualquier orden de la vida, como en cualquier actividad que realicemos.

Claro que a nadie le gusta pagar los costos y deseamos quedarnos sólo con los beneficios de cualquier acción, pero ya sabemos que eso no es así. Lamentablemente toda moneda tiene “dos caras”.

En muchas oportunidades, como consecuencia de los procesos de reclutamiento y selección defectuosos en primera instancia, o por un “cambio de planes” de nuestros relucientes colaboradores, en los primeros meses el equipo de trabajo comienza a sufrir una “sangría”, es decir, se reduce.

Los motivos principales a veces tienen que ver con la imagen que los colaboradores se crean en sus propias mentes de lo que será su trabajo a futuro. Pero claro, todo trabajo es una cosa en los papeles y otra en la realidad. Generalmente la realidad suele mostrarse más dura e implacable que nuestros sueños.

Imagine un vendedor nuevo de Coca-Cola. La posibilidad de pertenecer a tan prestigiosa organización es un orgullo para él y seguramente para las personas de su entorno, quienes deben sentirse muy felices por ello.

Pues bien, ese vendedor llega con sus primeros clientes y cuando éstos ven una cara nueva, en algunos casos ven también la oportunidad de conseguir algún descuento, un cartel para su negocio o una prebenda que antes no pudieron conseguir con el antiguo vendedor y ahora encuentran una oportunidad para lograrlo.

Pasan dos o tres meses y el cartel no aparece, la relación comienza a deteriorarse, y eso al vendedor le sucede con no pocos clientes hasta que luego de algún tiempo aquellos que no están muy convencidos del trabajo que desempeñan deciden cambiar de empleo o profesión, incluso retoman sus estudios, que a temprana edad dejaron de lado por la ilusión de la independencia que el primer empleo trae consigo.

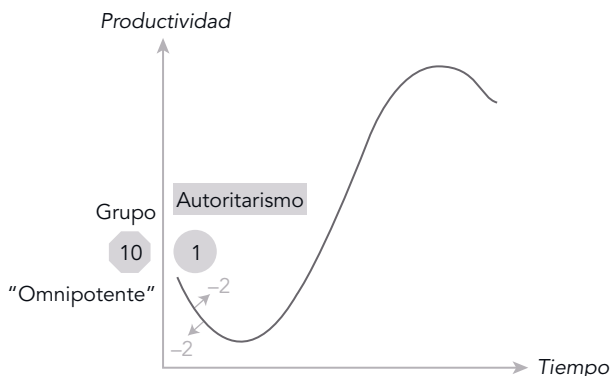
Por ésta y otras razones es muy posible que un par de colaboradores decidan abandonar el equipo en sus inicios. Primer traspie para el líder y su equipo de trabajo, que ven con desilusión cómo algunos de los compañeros “fundadores” se van, solos, sin pena ni gloria.

Pero le tengo una mala noticia más, esto no es todo: en esta primera etapa que dura entre 6 y 12 meses, tarde o temprano nos damos cuenta de que hemos cometido algunos errores y hay un par de colaboradores que no están a la altura personal para este desafío y los números en materia de productividad además lo corroboran, razón por la cual ya no son ellos los que deciden dejar el equipo sino que el líder tiene que tomar la dura decisión de despedirlos. La sangría continúa.

Otro golpe durísimo para el líder y su nuevo equipo de trabajo. Casi sin darnos cuenta, en unos meses hemos perdido, por distintas razones, 40% de nuestro plantel de colaboradores. Duro, difícil y tristemente realista, ¿o no?

Observe el gráfico 2.1 para reconocer y recordar, ¿dónde y cómo nos encontramos? Le prometo que al final del camino, con el solo hecho de consultarlo vendrá a su mente rápida y claramente todo el proceso de conducción exitosa del equipo productivo.

No se desanime, el liderazgo es demandante, muy complejo, pero juntos vamos a encontrar el camino que nos lleve a un fin exitoso. Confíe, lo vamos a lograr. Luego de observar e identificar los eventos mencionados en el gráfico, avancemos hacia la próxima etapa.

**GRÁFICO 2.1** Síntesis de la primera etapa**CICLO VITAL DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO (PRIMERA ETAPA)**

Fuente: Elaborado por el autor.

## 4.2 La crisis del equipo de trabajo

Es increíble cómo en tan poco tiempo, sólo unos meses, la situación del equipo cambia radicalmente. El horizonte asoma ahora con algunos nubarrones, muy oscuros por cierto.

Pasamos de la euforia inicial a una situación de incertidumbre muy difícil de sortear, donde los cuestionamientos ganan los pasillos de la organización y el líder parecería haberse convertido en un villano. Es como si hubiese pasado mucho tiempo de aquella imagen del líder “omnipotente”.

Muchas de las esperanzas e ilusiones que dominaron ese inicio tan prometedor parecen haberse desvanecido en muy poco tiempo. El momento es crítico, el equipo de trabajo parece irremediablemente condenado al fracaso y el centro de todas las críticas es el líder, obviamente. No es de extrañar que las cosas puedan modificarse de un momento para otro, pero bueno, así es la realidad; a veces el éxito parece ser efímero. Pero no se preocupe, vamos a ver de qué manera, juntos, saldremos adelante. Es cierto, la situación es compleja pero tiene solución.

Imagine al líder de este equipo; todas las cosas que deben estar pasando por su cabeza y su corazón. Todo es una catarata de emociones, pero a veces, cuando las cosas están mal, puede suceder que se compliquen más aún. Si no me cree, observe lo siguiente: a este líder está por llamarlo el director general de la empresa ya que la preocupación ha llegado a todo nivel.

Imaginemos una reunión entre ambos directivos y no crea que lo que va a leer ahora es ciencia ficción; puede estar ocurriendo

en este momento en cualquier empresa o en cualquier parte del mundo. Veamos:

Director general (DG): Dígame, ¿usted tiene un equipo nuevo, con pocos meses de trabajo, verdad?

Líder del equipo (LE): Sí.

DG: Su equipo en sólo unos meses ha perdido 40% de sus integrantes, ¿verdad?

LE: Sí.

DG: De los colaboradores que quedan, la mayoría está bastante deprimida, ¿verdad?

LE: Sí.

DG: Varios de ellos, por no decir todos... tienen una mala imagen suya como líder, ¿verdad?

LE: Sí.

DG: Este equipo prácticamente no está produciendo, porque se los ve bastante deprimidos, ¿verdad?

LE: Sí.

DG: Entonces, deme una sola razón para que no lo despidan en este mismo momento.

LE: ... (¡Auxiliooooo...!)

¿Le parece que esta conversación puede estar ocurriendo en este mismo momento en algún lugar? Seguramente sí. Ahora sólo nos queda aprender de ello para que el próximo líder de equipo de este ejemplo no seamos usted ni yo.

En esta **segunda etapa**, los colaboradores se dan cuenta de que la tarea es más compleja de lo que estimaban y comienzan a discutirse temas más arriesgados. El nivel de involucramiento personal entre ellos se intensifica y aparecen los primeros pseudosindicatos entre los menos productivos.

Esta actitud de formar subgrupos entre los menos productivos, como acto reflejo de la búsqueda de “catarsis”, genera en los colaboradores más productivos cierto grado de molestia, pues el “barco” está en problemas y los menos productivos parecen ocupados en casi cualquier tema, menos en la productividad. Los colaboradores más productivos comienzan a tomar protagonismo dentro del equipo.

#### 4.2.1 SEGUNDA ETAPA: LA NUEVA CONFORMACIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL

Luego de algunos meses de aprendizaje el equipo de trabajo ha perdido cuatro integrantes, pero el líder comercial debe tener entre sus filas a 10 elementos, por lo que deberá contratar otros cuatro colaboradores y volver a empezar con estas nuevas promesas.

La situación es difícil, los seis integrantes iniciales sienten descontento y temor; descontento porque ese mundo de fantasías que a veces uno teje en su propia mente en muy poco tiempo se desploma ante sus ojos; temor porque percibe que el barco se hunde. Sienten que son los pasajeros del *Titanic* y tienen razón, no sólo porque han visto que el equipo se redujo 40% sino porque la mayoría de los equipos nuevos que presentan esta situación tienden a desaparecer en el corto o mediano plazos.

De esos seis colaboradores es posible que uno o dos destaquen; pero lamentablemente, por más que se esfuercen y brillen con luz propia, sienten que son pasajeros de primera clase del mencionado *Titanic*. Piensan que si bien ellos están en una posición distinta dentro del equipo, su rumbo es incierto y, por más que sean pasajeros de primera clase, tarde o temprano terminarán en las frías aguas del Atlántico Norte.

En medio de semejante situación se encuentra el líder, que tiene que ingeniárselas para sostener a este equipo tan golpeado y además, comenzar un nuevo proceso de reclutamiento y selección para encontrar a sus nuevos integrantes.

En tan poco tiempo, la situación del líder es por momentos francamente asfixiante; sostener por un lado a un equipo muy maltrecho y, por el otro, reclutar, seleccionar, inducir y capacitar a los nuevos. Parece que las 24 horas del día no son suficientes. Paciencia, hay botes salvavidas para todos, incluido el líder.

#### 4.2.2 ¿CÓMO LIDERAR EN ESTA SITUACIÓN ANGUSTIANTE?

Bien, tenemos que volver a los preceptos del liderazgo situacional para preguntarnos qué tipo de liderazgo debemos aplicar aquí. Como ya vimos antes, el situacional se basa en el nivel de capacitación y motivación de cada uno de nuestros colaboradores.

Pasaron entre 6 y 12 meses desde la creación del equipo y el nivel de capacitación aún es “inicial” y el de motivación es francamente deficiente, por no decir “angustiante”. Es verdad que esos seis colaboradores aún están en etapa de instrucción. De todas maneras, hay que fijar prioridades y la más importante, sin duda se encuentra del lado de la escasa motivación que posee el equipo. No sería extraño que varios hayan actualizado su currículum vitae en busca de nuevas oportunidades, antes de que la muy posible debacle se abalance sobre ellos.

Hay que trabajar muy concentrados en el estilo de liderazgo adecuado para movilizar al equipo comercial, y el más indicado para esta situación es el “paternalista”.

El estilo paternalista tiene como objetivo fundamental trabajar y mejorar la autoestima de los vendedores profesionales. Estamos en esta situación puntual del equipo que merece un manejo y cuidado

muy delicado por parte del líder. En cuanto éste comience a trabajar con cada uno de sus colaboradores usando este estilo mejorará su autoconfianza. Si además logramos que nuestros colaboradores en este punto pasen de sentir que son las “víctimas” de un proceso con un final oscuro a pensar y sentir que son los “sobrevivientes” de la más dura de las etapas; si entienden que sobre ellos se construirán los pilares del equipo comercial y que, además, los nuevos integrantes pueden considerarlos como referentes y guías en alguna medida, es muy posible que se eleve la autoestima y como consecuencia de ello mejore el clima organizacional y, por acto reflejo, la productividad.

#### 4.2.3 LA MALTRECHA IMAGEN DEL LÍDER COMERCIAL

Cuando se invitó a los colaboradores a formar parte de este nuevo proyecto, el líder, como vimos, era la imagen misma de la “omnipotencia”, de quien sabe casi todo y que seguramente proveería mucho de lo que un colaborador recién ingresado debe aprender y capitalizar para su trabajo diario.

Los hechos, muy complejos por cierto, han causado en la imagen del líder comercial un deterioro notable. El equipo murmura y habla en los “pasillos” y es posible que los más osados hasta le hagan saber de sus propios labios el descontento que existe en todo el equipo de trabajo.

La imagen de omnipotencia pronto es reemplazada por la de un líder insolvente, de capacidades “dudosas”, y hasta puede suceder que algunos piensen que es un hipócrita, no tanto porque lo sea, sino porque las ilusiones de ese nuevo proyecto de pronto parecen haberse hecho trizas. En apenas unos meses.

Es muy importante, amigo lector, que entendamos esto: es natural que estas cosas sucedan en la conformación de un equipo nuevo y tenemos que estar preparados como líderes para soportar los “embates” que vienen desde todos los frentes. Como ya vimos, nuestro jefe nos presionará (recuerde el diálogo reciente) y nuestros colaboradores nos necesitan tanto en nuestra faceta personal como en la profesional. Aquí la “madera” de la cual está hecho el líder se pone a prueba.

Ahora la pregunta es: ¿se puede evitar esta etapa y lograr un equipo productivo rápidamente? Se puede, pero es muy difícil. Los buenos equipos necesitan imperiosamente tiempo para madurar desde lo personal y profesional. De la misma manera que es imposible convertirse de niño en adulto sin pasar por la pubertad y la adolescencia, tampoco aquí podemos evitar eso. El equipo se está capitalizando con los “anticuerpos” necesarios para sobrevivir en el mediano y largo plazos.



#### 4.2.4 EL PRECIO A PAGAR

El equipo aún se encuentra en su fase de grupo, de hecho es la etapa más difícil de todo el proceso y con serias amenazas hacia su supervivencia. Aquellos líderes que fueron efectivos en la aplicación del liderazgo paternalista y consiguieron que su equipo mejorara su autoestima y, casi como consecuencia directa, la productividad, observarán que el clima organizacional comienza a mejorar de manera sostenida; sólo que a veces las alegrías parecen ser tristemente efímeras.

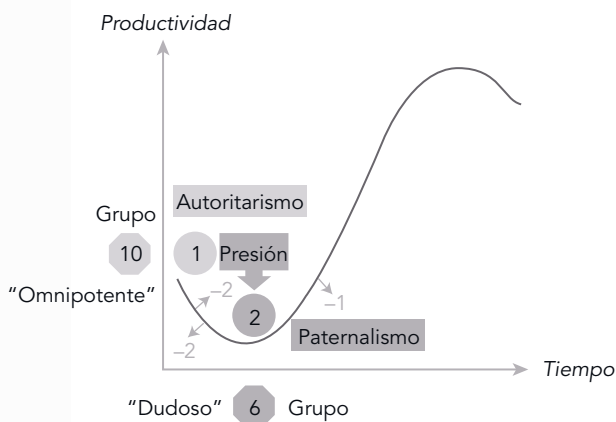
¿Recuerda que en la etapa anterior algunos o varios de nuestros colaboradores habían actualizado su currículum vitae? Bien, uno de ellos finalmente obtuvo una propuesta laboral y decide partir hacia nuevos rumbos. Otra vez la inseguridad y por momentos la sensación de zozobra aparecen como fantasmas sobre el equipo.

Aquí es muy importante que el líder identifique a quienes pueden ser sus futuros capitanes, para que con ellos sostenga la motivación de todos. Por momentos, la acción del líder parece ser insuficiente. La correcta administración de los colaboradores que puedan sobresalir a esta altura será otro factor clave para emerger de este momento difícil.

Medite por un instante: ¿ha observado que la mayoría de los equipos exitosos, además de poseer un líder sólido tienen un capitán sólido? El capitán a veces no es el goleador del equipo ni el que más dinero gana, pero sí el más “templado” desde el aspecto motivacional; es quien alienta desde “adentro” del campo de juego a sus propios compañeros. En todo equipo de trabajo es una figura clave.

#### GRÁFICO 2.2 Síntesis de la segunda etapa

##### CICLO VITAL DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO (SEGUNDA ETAPA)



Fuente: Elaborado por el autor.

Reflexione seriamente sobre esto y vaya pensando en formar buenos capitanes, ya que serán de gran utilidad para todo el equipo comercial. No siempre el líder puede estar en todas partes. La humildad es un requisito indispensable en todo líder.

En esta etapa han pasado de nuevo entre 6 a 12 meses y luego de dos años aproximadamente, el equipo ha llegado a la “adolescencia”. Una nueva etapa se avecina, con sus pros y sus contras.

Observe el gráfico, interiorice los conceptos vertidos en él y prosigamos. Hay que estar preparados para cada etapa que se avecine.

### 4.3 Tercera etapa: la adolescencia del equipo de trabajo

Luego de aproximadamente dos años el equipo ha llegado a su etapa adolescente, con lo bello y complejo que esto implica.

¿Qué es lo que más anhela un adolescente? Libertad, protagonismo, sentir que está en condiciones de tomar sus propias decisiones. Ahora bien, si observamos a un adolescente, es físicamente un hombre o una mujer, pero emocionalmente “adolesce” (de allí la derivación de la palabra) de una formación definitiva.

Imagine que un hijo adolescente un día viene a comunicarnos que piensa salir a bailar con sus amigos de lunes a viernes y que regresará bien entrada la madrugada de cada día. ¿Qué pasaría si empleásemos el autoritarismo y le dijésemos que no?, ¿qué es lo más probable que suceda, que acepte nuestra “orden” o que se escape ante la menor distracción de sus padres? Seguramente lo segundo, ¿verdad?

Aplicar incorrectamente el liderazgo situacional puede ser el camino hacia la pérdida de liderazgo con nuestra gente, indefectiblemente. A veces se puede recuperar, otras veces no. Un asunto para meditar.

Si el líder hace las cosas de forma correcta a partir de esta etapa los subgrupos comienzan su proceso de disolución y la colaboración reemplaza a la desazón de los colaboradores. Ahora el equipo comienza a dar sus primeros pasos como equipo en sí mismo y poco a poco vamos abandonando el formato de grupo.

El líder ya no tiene un rol tan protagónico en el equipo, sino que este último se encamina hacia su mayor productividad, siendo su “norte” de trabajo la consecución de los objetivos que él mismo ha establecido y que siente como suyos, en tanto no han sido impuestos. El equipo se organiza ahora con una meta importante: la productividad.

#### 4.3.1 LAS TRES CARAS DEL EQUIPO DE TRABAJO

Hemos llegado a la tercera etapa de nuestro proceso, en la búsqueda de conformar un equipo productivo y maduro. Estamos en la

adolescencia de los cinco colaboradores profesionales sobrevivientes. Pero a esta altura, además de los cinco “fundacionales” tenemos dos que sobrevivieron de los cuatro que reemplazaron a las primeras bajas en la etapa 1, con lo cual sumamos siete integrantes (entre la primera y la segunda contrataciones), más tres nuevos que reemplazarán las dos bajas de la segunda tanda de contrataciones, más uno de la segunda etapa y así llegamos a los 10 integrantes necesarios. Como vemos, en algunos aspectos esto parece complicarse cada vez más y es así; es muy demandante conformar un equipo productivo. Sigamos con nuestro análisis.

En dos años de trayectoria el equipo cuenta entre sus filas con integrantes de tres tandas de contrataciones diferentes; esto implica distintos niveles de capacitación, motivación, expectativas entre sus miembros, y obviamente la relación que los diferentes grupos poseen con el líder es distinta en cada caso.

Los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación se suceden permanentemente y esto produce un desgaste importante en su líder. Como consecuencia de ello, en no pocas ocasiones estos procesos descriptos pierden calidad y se deja de contratar a quienes necesitamos por reclutar candidatos que “pueden” funcionar, pero que no siempre son lo que realmente buscamos.

Una máxima de contratación de personal dice: “Las dudas que se presentan con un candidato en el proceso de reclutamiento y selección se confirman con la contratación definitiva”. Es decir que si bajamos la calidad de nuestros procesos de contratación iniciamos un círculo vicioso que puede conducir a un desgaste preocupante, no sólo del equipo que observa cómo entran y salen integrantes, sino también de su líder que cada vez se siente más como un “hámster” corriendo en una ruedita dentro de su jaula para avanzar poco o nada a costa de un desgaste significativo. Por momentos la sensación es: mucho sacrificio y pocos resultados. Duro, pero cierto.

En momentos críticos se suele “desprofesionalizar” los procesos de búsqueda y selección, ya que lo “urgente” le gana a lo “importante” y así sólo logramos complicar más las cosas. Cuanto peor es el panorama del equipo más necesario resulta profesionalizar cada etapa, desde la búsqueda, la selección, la inducción, la capacitación y el seguimiento de cada uno de los integrantes.

Claro que es más sencillo decirlo que hacerlo, pero si nos dejamos ganar por las urgencias es muy posible que entremos en un círculo vicioso del cual tarde o temprano será muy difícil escapar. Éste es un momento para reflexionar.

#### 4.3.2 CÓMO CONDUCIR AL EQUIPO ADOLESCENTE

Como mencionamos antes, en esta tercera etapa tenemos al equipo conformado por tres tandas de contrataciones distintas de colabo-

radores profesionales. El liderazgo situacional nos involucra con cada uno de ellos, según su estado motivacional y de capacitación; por lo tanto, vamos a ver cuál es su situación.

- *Tres colaboradores nuevos*: como observamos al principio de este capítulo, su nivel de motivación es alto y el de capacitación bajo; por lo tanto, como siempre sucede con los integrantes nuevos, debemos aplicar el autoritarismo con el objeto de capacitar, enseñar y formarlos desde lo técnico.
- *Dos colaboradores en la etapa 2*: con ellos, que hace unos meses ingresaron y están pasando por la consabida etapa “difícil”, el nivel de capacitación aún es inicial pero con serios problemas motivacionales; aplicaremos entonces el paternalismo para trabajar prioritariamente el mejoramiento de la autoestima.
- *Cinco “fundacionales” en la etapa 3*: ahora definiremos por primera vez qué estilo de liderazgo utilizaremos con ellos. Vamos a ver los dos grandes parámetros que nos indica el liderazgo situacional y encontramos que, luego de dos años, el nivel de capacitación es “aceptablemente bueno” y el de motivación está en parámetros similares. Nuestro equipo está en la adolescencia de su vida y quiere salir a demostrar de una vez por todas que puede lograr grandes cosas, a pesar de que aún es muy “joven”. El estilo adecuado en este caso es el democrático, brindando participación con un nivel importante de supervisión.

El estilo de liderazgo democrático en general otorga opciones a sus colaboradores sobre temas de “ejecución”, temas operativos. Es bueno para tal fin brindar a los integrantes tres opciones para que puedan elegir. Menos opciones no son suficientes y pueden confundir a nuestra gente entre tantas alternativas (recuerde que nuestros colaboradores aún están saliendo de sus primeras etapas de lanzamiento como equipo, complejas por cierto).

Si un adolescente desea mostrar su autonomía y potencial, a pesar de que no está todavía en condiciones de manejarse enteramente solo, trabajaremos con él brindándole opciones sobre ejecución de tareas; les otorgaremos la oportunidad de que ellos mismos elijan de alguna manera su camino.

Claro que no están aún en condiciones de establecer las opciones; es por eso que el líder debe mostrárselas, guiarlos. Imagine que les presentamos como opciones: A, B y C, con sus pros y contras en cada caso (por favor, no olvide hacer esto; es realmente clave que conozcan las ventajas y desventajas o costos de cada alternativa).

Vamos a suponer que la opción (según el buen criterio del líder) es la B y el equipo la toma como su primera alternativa. Si ello sucede, quiere decir que todo el proceso de formación de la etapa

1 a la 3 ha logrado sus resultados. Los frutos de tanto esfuerzo han sido positivos y es claro que usted como líder ocupa su lugar.

Ahora bien, ¿qué pasa si eligen otra opción que a criterio del líder no es la más adecuada? O peor aún, ¿qué sucede si proponen una opción D, que de acuerdo con el líder es claramente inconveniente? Si sucediese alguna de estas alternativas es posible que usted ya no los lidere, sino alguien ajeno a su equipo, o que tal vez alguien del equipo ejerza una influencia mayor y hasta negativa. Si esto ocurre, preocúpese y ocúpese urgentemente.

#### 4.3.3 ¿QUÉ IMAGEN POSEE EL LÍDER AHORA?

La imagen del líder sigue mutando permanentemente; de una apariencia de omnipotencia en la primera etapa pasando por otra absolutamente dudosa unos meses después en la segunda etapa, hasta este momento, donde ya han transitado casi dos años de formación y el líder debe “negociar” con sus colaboradores.

El líder debe demostrar ahora su lado “negociador” brindando opciones y valorando con ellos los pros y contras. Recordemos que uno de los principios básicos de negociación es “dar algo, a cambio de otra cosa”. Recuerde ser muy meticuloso con los beneficios y costos de cada opción, pues cuando los vendedores profesionales, como en esta etapa, son plenamente conscientes de ellos, se vuelven más responsables y la sensación de protagonismo se torna más clara y notoria. Esto es muy bueno para el equipo que necesita demostrar todo su potencial.

En esta etapa se presentan los mayores niveles de productividad entre los colaboradores y las razones son varias, a saber:

- Al elegir la opción que consideran más adecuada para el equipo en temas operativos sienten que por fin son protagonistas.
- El centro de atención deja de ser el líder para focalizarse mucho más en la consecución de los resultados.
- Proceden de dos etapas muy duras y complejas, por lo que las necesidades de confirmarse como exitosos y demostrar a todo el mundo que lo son, son muy significativas.
- Ahora el centro de atención es la consecución de los objetivos y estarán dispuestos a hacer lo que sea necesario para lograrlo, ya que no han sido impuestos y los sienten como propios y con esto se logra que los integrantes trabajen de manera colaborativa.
- En definitiva, el equipo tiene “hambre de gloria” y está dispuesto a conseguirla.

Por primera vez el “norte” del equipo es cumplir decididamente con los objetivos negociados con su líder; por tal motivo, ahora el conductor del equipo debe observar de manera detallada cada

parte de este proceso, para evitar desviaciones y que la consecución de los objetivos no sea a “cualquier” costo.

#### 4.3.4 LOS COSTOS SE PAGAN

Tal como hemos planteado antes, cada beneficio tiene como contrapartida un costo. Entender y comprender esto es un paso significativo en nuestro proceso de maduración como líderes y como equipo.

A partir de la tercera etapa el equipo deja de ser un grupo para finalmente convertirse en un verdadero equipo. Poco a poco, a fuerza de sacrificio, resultado y tiempo, estos colaboradores “precursores” van madurando y el equipo, si bien tiene integrantes nuevos de contrataciones posteriores, se encamina finalmente hacia su formación profesional. Ha llegado la época donde parece que todo marcha “sobre rieles”, pero ya sabemos que en la construcción de un equipo a veces parece un sueño breve, casi un destello luminoso de nuestra vida profesional.

La realidad es que siempre volvemos a poner los “pies sobre la tierra”. Resulta que han pasado casi tres años de vida del equipo y de pronto uno de los capitanes, propietario de algunos éxitos profesionales obtenidos desde hace algún tiempo, decide comenzar su propio emprendimiento, o bien acepta una oferta tentadora de la competencia o de un “cazador de talentos” que desde hace un tiempo lo viene tentando con una oferta importante para su vida profesional. Piense, los cazadores de talentos sólo buscan eso: talentos; y luego de algún tiempo de buenos resultados, nuestros colaboradores comienzan a brillar hacia adentro del equipo, pero también hacia afuera de la organización.

Se va una de nuestras estrellas, uno de los capitanes que debíamos formar para así algún día tener quién nos reemplazara y seguir creciendo como profesionales. El golpe para el equipo es durísimo, no se va solamente un integrante importante en materia de resultados sino también un “referente” del equipo, un fundador, un “modelo a seguir” por los nuevos integrantes.

El líder puede llegar a estas alturas y pensar que su suerte es esquivada; pero a decir verdad no lo es, simplemente es la realidad; dura, pero realidad al fin. Es por ello que resulta tan importante tomar muchos recaudos desde que inicia la búsqueda de nuevos talentos hasta su complicado sostenimiento.

Luego de algunos meses parece que todo vuelve a la normalidad, pero no es así. Formar un equipo productivo tiene poco de calma y sosiego. Resulta que muchas organizaciones tienen proyectos, dinero y sobre todo les sobran jefes y gerentes pero desesperadamente les faltan líderes. Como habrá notado en este capítulo y lo corroborará todos los días en su trabajo, por todas partes escasean

los líderes sólidos, con proyección. Es así como la organización observa que existe uno de los colaboradores que sobresale del resto, que es respetado por su equipo y los resultados lo avalan. Es uno de los integrantes que desde hace más de tres años se ha incorporado a este equipo, siendo uno de sus fundadores.

Como existen proyectos, dinero y jefes o gerentes, pero faltan líderes, la organización decide ofrecer a ese destacado colaborador un proyecto para que lo lidere.

No es recomendable hacer esto antes de llegar a la cuarta etapa pues es muy probable que ese colaborador necesite más tiempo de maduración; pero así son las urgencias y antes de que termine su periodo de maduración como capitán del equipo el líder pierde a otro de sus integrantes fundacionales y principales referentes del equipo. El golpe es duro, pero no tanto como cuando se fue el colaborador anterior, ya que si bien perdemos a alguien muy productivo, es verdad también que esta “promoción” le hace mucho bien a la imagen del equipo, a su líder y a los integrantes nuevos, que observan que pueden desarrollar una carrera profesional, prometedora, tal como sucedió con su ya ex compañero.

A partir del punto 3 de nuestro proceso debemos tener como líderes el importante objetivo de formar capitanes para que algún día ellos mismos crezcan y gracias a este crecimiento su líder también pueda hacerlo. Si no comenzamos con la formación de capitanes en el punto 3 luego puede ser muy tarde y esto tal vez tenga consecuencias difíciles para su líder y su equipo de trabajo.

Han pasado aproximadamente cuatro años y el grupo finalmente se ha conformado como un verdadero “equipo de trabajo”. Del punto 1 al 3, el equipo “cría” muchos de los anticuerpos que requerirá a futuro. En estas tres etapas el líder debe “proteger” a sus colaboradores de ciertos factores que podrían volver más crítica la vida del equipo, sobre todo en estas etapas difíciles.

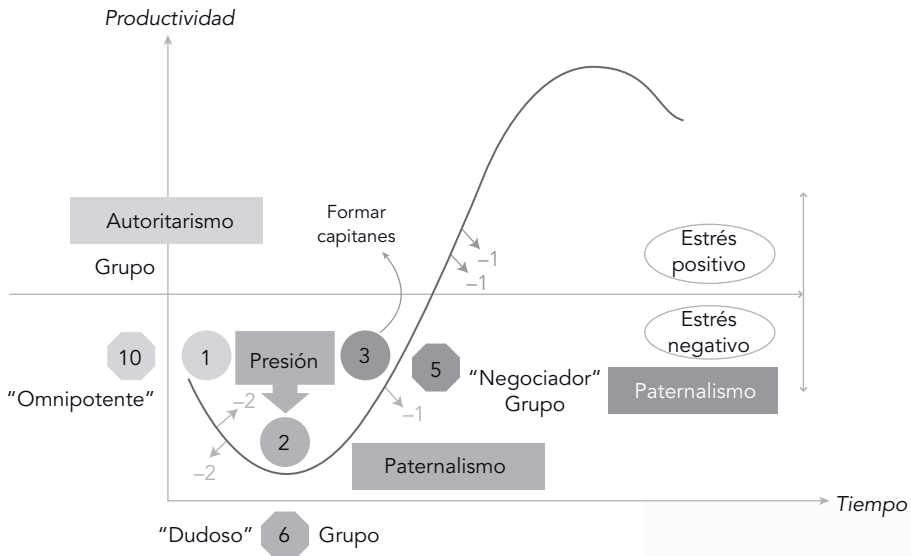
En estos tres puntos el líder debe hacer vivir a su equipo aspectos que le hagan madurar con cierta armonía emocional. Recuerde aquella bella película italiana protagonizada y dirigida por el propio Roberto Benigni, donde a su pequeño niño (ambos detenidos en un campo de concentración nazi) le hace vivir una realidad ficticia, que en definitiva salva la vida del pequeño. Bien, de alguna forma, el líder debe hacer que su equipo viva *La vida es bella* en etapas difíciles, salvaguardando la autoestima de sus integrantes.

Del punto 1 al 3 el grupo de trabajo está sometido a estrés negativo como fruto del peligro de disolución que muchos de sus integrantes perciben, resultado directo de una crisis que los golpea a diario. Lo malo del estrés negativo es que paraliza a quienes lo sufren. Otro desafío más para el líder.

Observe el gráfico a continuación y medite sobre cada tema ahí señalado y que hemos tratado hasta ahora, para representar de manera gráfica este complejo y desafiante proceso de formar un equipo comercial exitoso. Lo espero en la próxima etapa, la cuarta, de muchas concreciones y madurez clara y sólida para el equipo.

**GRÁFICO 2.3** Síntesis de la tercera etapa

## CICLO VITAL DE UN EQUIPO DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO (TERCERA ETAPA)



**Fuente:** Elaborado por el autor.

#### 4.4 Cuarta etapa: un equipo conformado

Luego de cuatro y posiblemente cinco años desde aquel lejano inicio finalmente el equipo comercial se ha consolidado. Hemos llegado a esta etapa donde los tres colaboradores fundacionales muestran que son integrantes sólidos y los resultados se observan a diario.

A esta altura de las circunstancias el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y sostenimiento del equipo comercial prácticamente no tiene pausas. Hay que salir a iniciar nuevos procesos de búsqueda porque en las distintas etapas se siguen perdiendo integrantes, por muy distintas razones, varias de las cuales hemos tratado previamente.

Cuarta etapa del proceso de formación del equipo y cuatro tandas de contrataciones distintas, en diferentes momentos de esta compleja construcción. Cada una de estas tandas de contrataciones



nos muestra niveles de capacitación y motivación distintos; todo un desafío para el líder en cuanto a la conducción del equipo.

Llegan momentos importantes de definiciones; cada etapa trae consigo buenas y malas noticias, pros y contras, y si bien hay cosas que como líderes en algún momento debemos aceptar a pesar de nuestros intereses, de algo estamos seguros: “debemos estar preparados para afrontarlas de la mejor manera”.

En el punto cuatro de nuestro gráfico, en esta etapa, ya la formación de los capitanes debe estar concluida para llevarlos a la siguiente fase; pero no sólo deben estar los capitanes formados y maduros como tales, sino que además en esta etapa se dispara un nuevo objetivo. Hay que comenzar la búsqueda de proyectos más ambiciosos para este equipo maduro o bien iniciar la evaluación de un nuevo proyecto para su líder, que puede ser dentro de la organización o fuera de ella; pues en la etapa 5 alguno de estos objetivos deberá estar claro para afrontar las nuevas demandas. Sigamos adelante.

#### 4.4.1 LIDERAR UN EQUIPO MADURO

En esta etapa, como en las anteriores, debemos volver una y otra vez sobre las demandas del liderazgo situacional y observar cómo nuestros colaboradores de la primera etapa han evolucionado desde lo motivacional y desde su capacitación.

Aquí aplicamos sobre el equipo cuatro estilos de liderazgo diferentes: autoritarismo con los nuevos, paternalista con los que pasan por la segunda y dura etapa, democrático con los adolescentes y ahora tenemos que ver cómo haremos con los tres sobrevivientes, los tradicionales “pilares”, quienes están desde el minuto cero siendo dirigidos por el conductor natural, su líder. Los tres integrantes fundacionales en este momento de sus trayectorias muestran signos claros de madurez, no sólo en cuanto a la capacitación sino también a la motivación, por lo que es muy importante que el líder comercial aplique el estilo de liderazgo apropiado a esta situación puntual.

El estilo adecuado con los tres vendedores profesionales es el delegador. Los colaboradores tienen bastante claro qué hacer, por qué hacerlo y cómo hacerlo. Por lo tanto, una muestra de confianza, tanto desde lo técnico como desde lo personal, es delegar las tareas habituales en el equipo ya calificado y maduro. Esta muestra de confianza personal y profesional hacia los integrantes más sólidos funciona también como un factor motivacional, pues en esta etapa es muy importante que la confianza, es decir, el “adhesivo emocional que los une profesionalmente”, sea un factor común en la relación entre el líder y su equipo más calificado.

El estilo delegador es una forma muy importante de empoderar a estos integrantes; ellos son sus colaboradores más calificados

en quienes cimentó los pilares más sólidos en la construcción del equipo y que en esta etapa, al observar que se les delegan tareas, sienten que todo el esfuerzo y los resultados positivos son claramente reconocidos por su conductor.

#### 4.4.2 LOS OBJETIVOS DE LA CUARTA ETAPA

Con cuatro o cinco años de desarrollo el equipo debería tener ya designados a sus capitanes; ellos son de vital importancia como “modelos” de gestión, pero también porque dentro de un periodo más tal vez alguno de ellos tenga la posibilidad de asumir la conducción del equipo.

Cuando el equipo llegue a la quinta etapa, el rol del líder se habrá cumplido en su totalidad y es cuando éste debería hacer su “salto” profesional hacia nuevos desafíos. Pero para ello es clave tener un reemplazante y qué mejor que el nuevo líder surja desde “adentro” del equipo mismo.

Con el surgimiento de líderes propios, es decir, desde su “semillero”, el equipo no sólo se renueva sino que se envía un mensaje muy poderoso a quienes vienen de etapas anteriores y observan que de su interior pueden surgir oportunidades de crecimiento para progresar en la jerarquía. Un objetivo insoslayable para el líder, y a lo que deberá abocarse de lleno a partir de esta etapa, es buscar nuevos y más ambiciosos proyectos para que el equipo asuma mayores retos y de esta manera se “reinvente”. Con ello también se generan los nuevos desafíos que movilizarán a los más productivos.

Los nuevos y mayores desafíos funcionan como fuentes inagotables de retos y factores motivantes para quienes son más productivos y han conseguido cosas importantes dentro del equipo. El otro objetivo que el líder debería observar ante la posibilidad de que no surjan nuevos proyectos es analizar la probabilidad de un nuevo proyecto para él, tanto dentro como fuera de la organización.

Sucede que seguramente después de cinco, seis o siete años, y si se hicieron las cosas bien, tanto el líder como sus colaboradores fundacionales necesitan nuevos retos. Si la organización no los ofrece para el líder o su equipo es posible que el primero busque nuevas oportunidades en otro lugar y deje su puesto en manos del capitán más calificado. De esta manera, el equipo se “reinventa” y todos ocupan nuevos espacios dentro de él.

Piense esto fríamente: luego de terminar el proceso de construcción del equipo comercial, o asume un nuevo líder, preferentemente del “semillero”, o un nuevo desafío deberá impulsar al ya experimentado equipo para conseguir más y mayores retos.

Entiendo que, como líderes, dar un paso hacia un costado es difícil pero créame, si usted se perpetúa sus colaboradores más

productivos se verán impulsados a buscar fuera de su equipo u organización lo que éstos no le ofrecen. Son los dolores del crecimiento; así son las cosas, a veces complicadas, pero siempre ciertas.

#### 4.4.3 LA IMAGEN DEL LÍDER COMERCIAL

La imagen del líder va mutando con las distintas y nuevas etapas; así son las cosas, todo cambia, es de lo único que podemos estar seguros; y como dijo Darwin, sobrevivirá el más apto para el cambio. “Hay que cambiar para sobrevivir”, parecería ser la consigna diaria.

Aquí el líder debe delegar tareas, jamás la responsabilidad, claro está. Con este estilo de liderazgo la relación que se produce entre sus tres pilares y el líder es muy amena desde lo personal y muy benéfica desde lo profesional. La imagen del líder se convierte más en la de un “guía”, que si bien delega tareas jamás debe renunciar a la “supervisión” de los procesos y, sobre todo, de los resultados. El líder sigue siendo en todo momento una fuente de consulta, pero es notable cómo entre los colaboradores fundacionales también surge un nivel de consulta entre ellos.

A estas alturas el líder comienza a disfrutar claramente las “mieles del éxito”, pues el peso sobre su espalda se alivia de modo evidente; es que estos capitanes colaboran con la conducción de los integrantes novatos. El líder tiene, al fin, integrantes exitosos para mostrar en el proceso de reclutamiento y selección, y modelos a seguir para los novatos. Esto claramente demuestra un factor muy ventajoso en materia de conducción del equipo.

#### 4.4.4 LOS COSTOS A PAGAR

Llegamos al punto que nadie quiere: los costos. Como mencionamos antes, es de esperar —aunque sin muchas ganas, claro está— que en cada etapa se pague un precio; es como crecer: a veces duelen algunas partes del cuerpo. Cuando las organizaciones crecen, también se puede percibir en ellas algunos crujidos producto de esto.

Luego de varios años de trabajo arduo y de haber conseguido no pocas victorias, algunos comienzan a sentir que su ciclo “se cumplió”; algo lógico y triste para el líder y su equipo, que ven cómo uno de sus pilares decide iniciar un nuevo proyecto en el pleno convencimiento de que ya dio todo y que es bueno probar suerte por otras latitudes. Así es como de los tres fundadores sólo un par llegará hasta la cúspide de este sinuoso proceso.

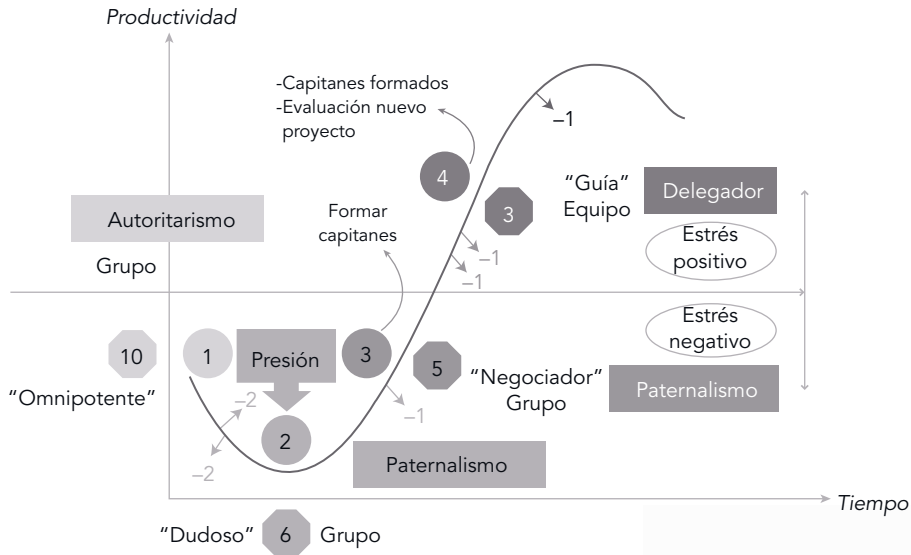
Tal vez usted se pregunte si el colaborador que acaba de abandonarlos podría haber esperado para ver si sería el sucesor del líder. Pues bien, puede ser que esa posición no le interese o que entienda que el sucesor natural es alguno de sus compañeros y no él, y así se cierra un ciclo; es la salida por la “puerta grande” de uno de nuestros mejores integrantes. Un costo muy alto, por cierto. Luego

de varios años y con la compañía de los únicos dos colaboradores fundadores, el líder llega con ellos a la cumbre: el punto 5, adonde muy pocos llegan, el “equipo de trabajo de alto rendimiento”.

He aquí el gráfico correspondiente a las cuatro etapas ya analizadas. Dele una mirada y sigamos juntos hacia el paso final.

#### GRÁFICO 2.4 Síntesis de la cuarta etapa

##### CICLO VITAL DE UN EQUIPO DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO (CUARTA ETAPA)



Fuente: Elaborado por el autor.

## 4.5 Quinta etapa: el equipo de trabajo de alto rendimiento

Dependiendo del tipo de industria en la que el equipo se desarrolle y también de múltiples variables es de esperar que pocos grupos se conviertan en equipos, y que muchos menos de ellos lleguen a ser de alto rendimiento. Es una verdad difícil pero es la realidad: la mayoría de los equipos pasan mucho tiempo y sacrificios en las primeras etapas del proceso de conformación y es donde se produce gran parte de la rotación de colaboradores y de sus líderes. Sólo unos pocos llegan a esta instancia de “privilegio”. Veamos cómo se desarrolla esta etapa final.

### 4.5.1 LOS OBJETIVOS DE LA QUINTA ETAPA

Cuando transitábamos por la cuarta etapa habíamos fijado un nuevo objetivo: estudiar un proyecto para el equipo o para el líder, en pri-

mera instancia dentro de la organización o, en su defecto, fuera de ella. Los colaboradores fundadores están llegando al techo de su formación y muchos de sus objetivos profesionales ya se han cumplido a lo largo de todo este proceso. Es por ello que ha llegado el momento de las definiciones; necesitan mirar su futuro en los próximos años y para ello el líder debe tomar decisiones importantes.

Obviamente que la primera opción para el líder es buscar un nuevo y más ambicioso proyecto para ese equipo, pues de esta manera se produce un relanzamiento del mismo con nuevos objetivos que funcionarán como retos y los desafíos para los colaboradores altamente productivos funcionan como factores motivacionales; no lo olvide.

Con este nuevo proyecto el equipo de alto rendimiento vuelve a dibujar una curva similar a la que tratamos en este caso, sólo que el lanzamiento ya no ocurre desde el punto 1 sino desde el 5, con una etapa de aprendizaje, con nuevos sacrificios, pero con todo el bagaje de un equipo acostumbrado a los retos. Es de esperar que el equipo haga esto pero que llegue más rápido a la nueva cima como consecuencia del aprendizaje obtenido en los últimos años.

En caso de que no exista la posibilidad de un nuevo proyecto para el equipo, entonces el líder deberá tener en cuenta un proyecto para él, tanto dentro de la empresa (es la prioridad) o fuera de ella. ¿La razón? Ya cumplió con su rol.

Si el líder decidiera perpetuarse en su posición, entonces es posible que estos capitanes decidan abandonar el equipo por nuevos proyectos y desafíos o que entren en una zona muy peligrosa: la de comodidad. Con el tiempo pueden convertirse en un “pasivo” para el equipo y muchas organizaciones deciden “soportarlos” ante la imposibilidad o los pocos deseos de hacer frente a las muy cuantiosas indemnizaciones que implica despedirlos; además del temido “robo de cartera” el caso de que ellos armen su propio proyecto o decidan trabajar para la competencia.

#### 4.5.2 EL LIDERAZGO ADECUADO EN ESTA ETAPA

Finalmente tenemos que acceder al quinto y último estilo que conforma el llamado liderazgo situacional. A lo largo de todo el proceso hemos utilizado cuatro estilos de liderazgo que se renuevan con cada generación de nuevos integrantes que suplen a los que por distintas razones se van del equipo.

Como hemos analizado hasta ahora, vamos a considerar el nivel de motivación y capacitación: ambos se sitúan al máximo. Incluso puede suceder que alguno de los colaboradores fundadores cuente con más experiencia que su propio líder, algo que no debería sorprendernos. Es posible que el líder provenga de distintos equipos de la organización o que, en su momento, fuese con-

tratado en el mercado laboral y que su experiencia no sea del todo parecida a la que han probado sus colaboradores profesionales. Con ambos integrantes el líder debe aplicar el estilo de liderazgo “consultivo”, es decir, que entre él y sus colaboradores estrella el trato profesional debe ajustarse lo más posible a una situación de “socios”, donde el líder ya no dice lo que hay que hacer sino que, en temas operativos e incluso tácticos, pide opiniones de sus colaboradores más calificados para tomar finalmente la decisión adecuada para el equipo.

Créame, llegar a este nivel y contar con dos “socios” es un verdadero placer y un apoyo profesional muy importante; luego de tanto tiempo de sacrificio los resultados están a la vista y es una bendición ser merecedor de tan calificados colaboradores. Disfrútelo, es hora del brindis y desde luego todos se lo merecen.

#### 4.5.3 LA IMAGEN DEL LÍDER

La imagen del líder en esta etapa es claramente inmejorable con su personal más calificado; es la del socio mayor, más experimentado, y se le reconocen los logros obtenidos. Ahora tanto el líder como sus colaboradores más sobresalientes se muestran tal cual son, desde lo personal y lo profesional.

Las barreras entre los tres se han reducido como consecuencia de que los resultados a través del tiempo les permiten estar más relajados y por primera vez pueden mirarse y saber que lo que ven en el otro es su imagen más genuina. Esto no es ni más ni menos que una imagen real, en toda su dimensión personal y profesional, de cada uno de ellos. Los niveles de confianza y respeto mutuo están en su punto óptimo, lo cual influye de manera notoria sobre el resto del equipo, pues observan a su líder y a los *rol models* como una unidad y esto produce mejoras en la convivencia del equipo.

Aquí el líder toma más bien un perfil de “coordinador” con sus colaboradores altamente calificados, quienes lo asesorarán y viceversa. Siempre la decisión final será responsabilidad del líder, quien escuchará, compartirá información y debatirá, pero finalmente será él quien decida. Recuerde, sólo se delegan tareas, nunca la responsabilidad.

#### 4.5.4 LOS COSTOS

Como vimos antes, aquí los costos son significativos y pueden llevar al equipo hacia la ruptura. Un nuevo proyecto para el equipo o para su líder son innegociables; tiene que aparecer en un horizonte cercano para que el equipo pueda seguir creciendo, reinventándose.

En mis clases por casi toda América Latina, cuando tratamos este punto es común escuchar la pregunta: ¿qué pasa si al llegar a esta etapa no hay un proyecto para el líder o para el equipo? Bue-

no, la realidad, como hemos marcado en varias oportunidades, es dura, a veces más de lo que suponemos. Pero si no hay un proyecto para el equipo o para el líder dentro de la organización, el líder debería dar un paso al costado; en caso contrario, el equipo comercial tiende a la disolución.

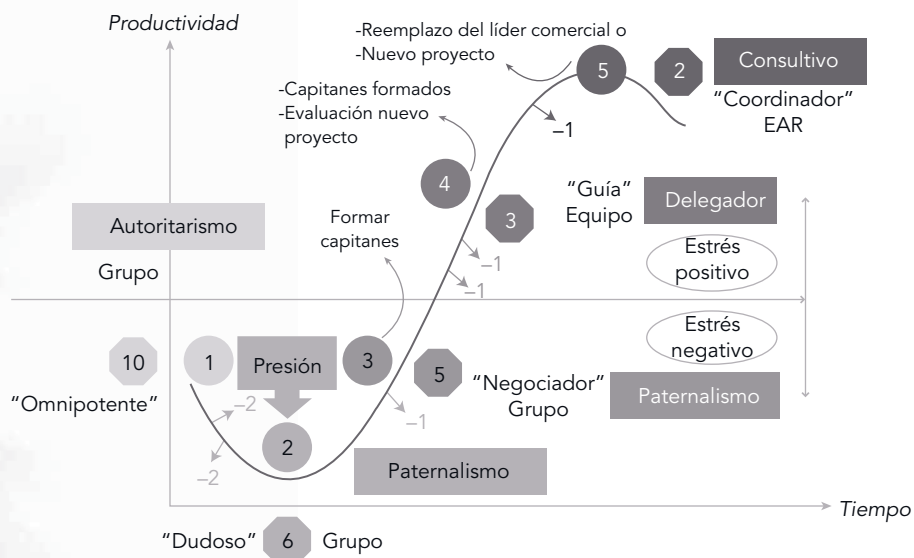
Claro que decir esto es muchísimo más fácil que hacerlo, por eso debemos comenzar con la evaluación de lo antes expuesto en el punto 4. Si comenzamos a evaluar en ese punto los nuevos proyectos, cuando llegemos al equipo de alto rendimiento tal vez no tengamos que tomar medidas extremas. Tome conciencia de esto, méditelo seriamente. Si el líder decide perpetuarse en su lugar es posible que con el tiempo pierda a sus colaboradores profesionales más importantes o que éstos se “aburguesen”, cosa que también es posible que suceda con el conductor del equipo y ese sería un final triste para tanto sacrificio, ¿no le parece?

Cuando llegamos al punto 5, el rol del líder comercial se ha cumplido y es el momento en que se ha ganado el derecho de dar su “salto” profesional hacia un nuevo y más ambicioso proyecto.

Sea consciente de este proceso y tome sus recaudos. Conocerlo en profundidad nos prepara mejor para el futuro y hará nuestra vida y la de nuestros colaboradores mucho más profesional y productiva.

**GRÁFICO 2.5** Síntesis de la quinta etapa

**CICLO VITAL DE UN EQUIPO DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO (QUINTA ETAPA)**



Fuente: Elaborado por el autor.

Como líderes no podemos desconocer nuestras responsabilidades y saber a qué nos atenemos, es clave para el éxito de nuestro equipo.

El gráfico 2.5 muestra la etapa definitiva, para su conocimiento e internalización.

## 5. Conclusiones

Se ha hablado mucho y se seguirá hablando de la construcción de equipos de trabajo; seguramente la cantidad de ejemplos y circunstancias al respecto darán “mucha tela para cortar”. Construir un equipo productivo es la razón de ser de todo líder que se precie de tal; un desafío enorme en términos profesionales, una de las mejores formas de trascender a través de los años con una obra compleja y demandante como pocas, influyendo de manera decisiva en la vida profesional y hasta personal de los colaboradores.

Somos seres sociales pero básicamente individuos, y el trabajo en equipo, si bien es una aspiración legítima, debemos entender que en alguna medida va en contra de nuestra naturaleza individualista; es por ello, entre otras cosas, que siempre requerirá un importante sacrificio.

Recordemos que algunos grupos tienen el privilegio de convertirse en equipos y muy pocos equipos logran consolidarse como de alto rendimiento, por lo que este proceso frágil que demandará años y cuotas importantes de sacrificio de parte del líder y de todo su equipo puede disolverse prácticamente de un día para otro.

Volver a empezar, sólo de pensarlo nos causa escozor pero es la realidad; es un proceso difícil que demanda años, conocimientos, razones importantes de paciencia y sapiencia, para que de un día para otro como líderes nos quedemos con las manos vacías.

Ésta es la realidad, dura como suele serlo, pero por delante tenemos un reto increíble en nuestras vidas profesionales. El desafío está ahí, es elección de cada uno de nosotros tomarlo. Le deseo el mayor de los éxitos en semejante empresa. Mucha fuerza y cuando las cosas se compliquen no deje de persistir, con el tiempo hará la diferencia.

¡Hasta pronto!





# Nuevas tendencias en el mundo del trabajo: los *virtual teams*

Liliana Martínez Moll

## 1. Introducción

En este capítulo se abordará la temática de los equipos virtuales como una estructura organizativa flexible, que permite adaptarse al teletrabajo más allá de las distancias geográficas que puede implicar la gestión de negocios globales. El desafío consistirá en la formación y gestión de equipos contruidos sobre la base de la diversidad, comprometidos con metas de desempeño, cuyas restricciones se sustentan en las variables de tiempo y espacio signadas por la virtualidad.

Ahora bien, comencemos por formular la siguiente pregunta: ¿por qué es necesario hablar de *virtual teams* en nuestra formación profesional?

El mundo de los negocios ha evolucionado en las últimas décadas y presenta a los ejecutivos el reto de gestionar en ambientes más diversos, más complejos y con cambios que se producen con una frecuencia creciente. Esto modificó significativamente el mundo del trabajo, causando un fuerte impacto en las condiciones y el tiempo personal dedicado a la vida laboral. El incremento en el uso de la tecnología ha hecho posible aumentar la capacidad de trabajo de las personas, pero no necesariamente ha generado mayor valor agregado del recurso humano ni mayor compromiso.

Asimismo, las estructuras organizacionales tradicionales también han sido cuestionadas y experimentado mutaciones para adaptarse a los nuevos escenarios. Pero la evidencia demuestra que no siempre estos cambios estructurales se han instrumentado dentro de un marco de comunicaciones adecuadas, brindando claridad de objetivos y responsabilidades individuales.

Por ello se hace necesario revisar nuestras estructuras para retomar el camino del rendimiento, clarificar los roles y aportes esperados del recurso humano, generar un marco de referencia que permita contener a los individuos y comprometerlos para que se produzca la agregación de valor de un modo efectivo.

El equipo, como estructura organizativa orientada hacia el desempeño, permite una serie de tipologías de acuerdo con diversas variables que afectan o condicionan su diseño y construcción. Entre los principales factores que influyen en este sentido es posible señalar el alcance del objetivo que se busca lograr, el tipo de tarea que se realizará, la frecuencia y complejidad de los cambios que pueden afectar al equipo, la posibilidad de contar con planeamiento previo de las tareas y problemas por resolver, la dispersión geográfica, las diferencias horarias y la diversidad cultural, entre otros aspectos.

En adelante, proponemos realizar una serie de reflexiones que nos ayuden a comprender el nuevo entorno laboral y buscar en forma concreta herramientas que hagan posible el incremento de nuestra efectividad personal en el ejercicio de la función de conducción. ¡Comencemos, pues, este recorrido de aprendizaje!

## 2. Nuevas tendencias en el mundo del trabajo

En el mundo del trabajo actual existe una clara interrelación entre globalización, movilidad de los recursos y equipos. Si bien la necesidad de los negocios de innovar más rápido y con mayor facilidad ha incrementado la necesidad de trabajar en equipo en las organizaciones, la formación de equipos no es un proceso obligatorio sino que constituye una herramienta más que las empresas pueden usar en función de los desafíos que deban enfrentar.

A continuación realizaremos una breve descripción de cada uno de los factores que se configuraron como tendencias globales y su impacto en la formación y gestión de equipos virtuales.

### 2.1 La empresa sin fronteras: la transnacionalización

A partir de la década de 1990 se produjo a nivel mundial un fenómeno social y económico que cambió la fisonomía global. Las empresas, en un esfuerzo por aumentar la escala para potenciar sus rendimientos económicos, comenzaron a traspasar las fronteras de sus países de origen, constituyendo bloques que se caracterizaron por un incremento de la concentración de poder y riqueza por parte de grupos económicos.

Como fenómeno de mercado, la globalización se basa en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información. Esto ha permitido aprovechar las oportunidades existentes en los mercados de bienes y servicios disminuyendo la importancia

de la geografía y las fronteras de los países. El proceso comenzó hace tres décadas, pero se ha acelerado, apalancado por el desarrollo de la tecnología y la libre movilidad de bienes, servicios y personas que conforman la fuerza de trabajo.

Aunque la empresa no deseara la competitividad a nivel de mercado ésta también tiene consecuencias que obligan a aquélla a buscar un ajuste en su estructura y su funcionamiento. Por ello es menester incorporar nuevos formatos organizacionales que contengan esta dinámica de cambio y potencien los aspectos positivos de la diversidad.

## 2.2 Diversidad en la fuerza de trabajo: la multiculturalidad

Al recorrer distintos países de América Latina, se encuentran cada vez más trabajadores de diferentes nacionalidades o con hábitos y costumbres provenientes de diversas culturas que comparten un ambiente de trabajo. Muchos de estos casos se han propiciado debido a la generación de oportunidades laborales por parte de empresas de alcance internacional, que motivaron su migración o a la instalación de compañías globales que buscan mejorar la competitividad en relación con sus costos de mano de obra.

Una de las empresas que ha vivenciado fuertemente este proceso es Microsoft, cuya competitividad y capacidad de innovación se han sustentado en la diversidad de su fuerza laboral. En su página web se menciona el concepto de administración intercultural:

“La administración intercultural supone estudiar el comportamiento de las personas que trabajan en organizaciones del mundo entero. Dicho estudio describe el comportamiento de la organización en distintos países y culturas, compara ese comportamiento y trata de comprender y mejorar las interacciones entre los compañeros de trabajo, clientes, proveedores y socios en las alianzas globales de distintos países y culturas. La administración intercultural trata de ampliar el estudio de la administración nacional para incluir en él consideraciones globales y multi-culturales”  
([www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)).

Es preciso que la operación de estas compañías globales vaya en dos sentidos: la búsqueda de sintonía cultural con sus clientes locales (customización de los bienes y servicios) y la necesidad de reclutar nuevos talentos en pos de la competitividad.

Estas demandas promueven un uso mayor de equipos de trabajo que incluyan grupos culturalmente diversos. Cuando la empresa tiene sucursales o sedes en distintos países, la necesidad de un trabajo de equipo con integrantes de distintas culturas posibilita

que la gestión corporativa se adapte a los estándares y prácticas exigibles en el ámbito local. Por ejemplo, es importante verificar la consistencia de los sistemas, procesos y procedimientos que deben seguirse en las sucursales o sedes, para que la organización esté segura de que el sistema vigente en un país pueda aplicarse o deba modificarse para que se use en otro. En numerosas ocasiones, éstos han sido los orígenes de los equipos multiculturales; y no ha sido la percepción de un valor agregado en la diversidad, sino una exigencia de la realidad.

Si bien las diferencias culturales pueden ser una fuente de innovación y aprendizaje al proveer distintos puntos de vista sobre una cuestión, también se convierten en un problema cuando los integrantes del equipo no se adaptan a las demás culturas presentes. Aquí es importante que quien dirija esos equipos fomente un clima de cooperación y aprendizaje mutuo, y no un contexto meramente competitivo donde los integrantes intenten sobresalir marcando sus diferencias con los demás. Al respecto, Microsoft, en su política de gestión de diversidad cultural fija como premisa:

“Los equipos no deben ignorar ni minimizar las diferencias culturales [...]. Los administradores deben distribuir el poder de acuerdo con la capacidad de cada miembro del equipo para realizar la tarea y nunca según ideas preconcebidas de relativa superioridad cultural” ([www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)).

Uno de los aspectos que operan como emergentes de esta problemática es la comunicación. Conseguir que las comunicaciones sean eficaces en un entorno multicultural resulta difícil, pero lo es más aun cuando en la organización y en los equipos de trabajo están representadas culturas diferentes, existen distintas nacionalidades y se hablan varios idiomas.

Con frecuencia las comunicaciones interculturales implican malentendidos provocados por una mala percepción, interpretación o evaluación de los temas o conceptos. La profesionalización del gerente en estos aspectos es de vital importancia, ya que la integración de las personas no será posible si no se establece un conjunto de valores y códigos de comportamiento que generen un clima de respeto y confianza. Estas dificultades pueden presentarse en ámbitos presenciales o virtuales. Cuando se refiere a esta última modalidad, los *virtual teams* constituyen la estructura organizativa adecuada para que los individuos utilicen la tecnología disponible con el objetivo de construir estos ambientes integradores de trabajo.

## 2.3 La tecnología como soporte del trabajo virtual

Uno de los aspectos que más se ha desarrollado en relación con el trabajo de las personas que se encuentran dispersas geográficamente

te es la tecnología, que por medio del hardware y el software brinda el soporte para que las comunicaciones ocurran *on line* y la información compartida para los procesos de resolución de problemas y la toma de decisiones esté disponible *on time*.

Este soporte es esencial para la virtualidad de las comunicaciones, pero no provee en sí mismo los factores necesarios para garantizar la efectividad del equipo. Para ello hace falta construir un enfoque de trabajo conjunto, valores compartidos y confianza mutua.

Las comunicaciones se encuentran en un grado tan alto de integración con la tecnología que es difícil determinar exactamente cuál es la frontera entre ambas. No habría necesidad de comunicaciones si no hubiera información que transmitir y sería más difícil aprovecharla sin un sistema de comunicaciones adecuado en cuanto al nivel de tecnología. Esta relación información-comunicación-tecnología es la que permite en gran medida que los equipos de trabajo se configuren en un tiempo y un lugar distintos, ya sea que la transmisión de datos se realice en forma local (dentro de la empresa) o remota (fuera de ella).

En el plano de los equipos de trabajo, una de las aplicaciones más importantes de las redes es que permiten disponer de un entorno de trabajo muy flexible haciendo la comunicación más fluida y rápida. Por ejemplo, los integrantes pueden trabajar en casa usando terminales conectadas mediante redes a las que se encuentran en sus oficinas, incluso por medio de computadoras portátiles en sus viajes.

Lamentablemente muchas organizaciones consideran que tienen equipos virtuales porque poseen la tecnología necesaria. Sin embargo, la falta de madurez organizacional en los aspectos que se han referido antes hace que el recurso tecnológico no se aproveche en todo su potencial y sean sólo pseudoequipos vinculados por la disponibilidad de las telecomunicaciones.

## 2.4 Teletrabajo

Una de las principales consecuencias de lo que se ha expresado en los apartados anteriores es el teletrabajo. El concepto, como trabajo a distancia mediante el uso de telecomunicaciones, surge inicialmente en la década de 1970 debido a la crisis del petróleo, con el objetivo primordial de ahorrar energía evitando los desplazamientos que generan el consumo de combustibles.

Pero desde entonces las telecomunicaciones presentan cada vez menores costos y mayor eficiencia. Por ello, en la actualidad el teletrabajo no se aplica solamente para lograr el objetivo con el que nació (es decir, el ahorro de energía), sino que brinda enormes oportunidades a las organizaciones de todos los sectores para mejorar y adaptarse a las nuevas condiciones.

Las empresas han evolucionado hacia una tercerización de las actividades de soporte y globalización de la economía. Estos modos de realización del trabajo son perfectamente apropiados para las nuevas necesidades de las organizaciones y permiten que la empresa esté atenta a su mercado, próxima a sus clientes y adquiera mayor capacidad de respuesta.

Aunque no existe una definición universalmente aceptada sobre qué es el teletrabajo, de forma sencilla se dice que abarca todas las actividades que pueden efectuarse en forma remota, fuera del lugar de trabajo habitual, y que precisan para ello del uso intensivo de tecnologías de la información y la comunicación.

En este contexto las personas, aunque trabajan a distancia, no lo hacen “solas”. La principal razón que sustenta esta afirmación es la alta dependencia de las diversas funciones y los puestos que operan sistémicamente. Por ello es necesario implementar procesos, sistemas y modalidades que permitan que el teletrabajo sea una herramienta efectiva.

Es justo aquí donde aparecen los *virtual teams* para brindar una metodología de trabajo que posibilite que las acciones dispersas en el plano geográfico y que funcionan con diversidad de horarios y factores culturales encuentren la forma de mejorar de manera sostenida la productividad del trabajo conjunto.

## 2.5 La fuerza laboral independiente

En conjunto con la transnacionalización de las empresas y la concentración de los actores de la producción, a partir de la década de 1990 surgió también la necesidad de replantear las estructuras organizacionales y las modalidades de trabajo.

Una herramienta que sirvió para mejorar el desempeño de los procesos fue el *outsourcing* (o tercerización), mediante el cual las organizaciones buscaron disminuir sus costos y elevar el *expertise* técnico de sus áreas de servicio.

En forma paralela, la concentración de las empresas hizo que se desvinculara a muchas personas en la búsqueda de la competitividad en costos, más que en la consideración de los trabajadores como capital humano capaz de generar valor en términos económicos. Una consecuencia directa de este fenómeno fue la aparición de numerosas organizaciones formadas por profesionales altamente calificados, que bajo la figura de la consultoría y el asesoramiento crearon para sí mismos fuentes de trabajo independientes.

El siglo XXI demuestra la importancia del capital humano, no sólo en términos de la competitividad vital sino como fuente de innovación y gestión del cambio organizacional, ambos factores clave para sobrevivir y crecer de forma sustentable en el tiempo.

Esta fuerza de trabajo independiente se ha transformado en un actor protagónico en el escenario global, en el cual nuevamente la virtualidad da soporte al marco de las relaciones de trabajo signadas por las diferencias de espacio, tiempo y culturas.

En este contexto, es posible recurrir de nuevo a la herramienta de los *virtual teams* como estructura efectiva para realizar un trabajo conjunto, más allá del tipo de vínculos laborales, que cohesione a los miembros del equipo, enfocados como *stakeholders*, que persiguen el alto desempeño en contextos diversos.

### 3. Repasando algunas cuestiones fundamentales

Antes de desarrollar la temática de los *virtual teams* es necesario repasar algunas cuestiones fundamentales acerca de la naturaleza de los equipos como estructuras organizativas orientadas hacia el rendimiento y sus requisitos de funcionamiento.

Todo equipo nace de un grupo formal que le da existencia. Sin embargo, el concepto de “equipo de trabajo” es mucho más exigente debido a que establece requisitos para su conformación y gestión, en tanto su razón de ser es una mayor productividad. El equipo de trabajo hace referencia a la “profesionalización” de las relaciones dentro de un grupo, debido a que esta figura permite obtener resultados superiores.

Existen innumerables definiciones y apreciaciones que se refieren a lo que es un equipo de trabajo. A continuación se señalan, de modo enunciativo, algunas de ellas:

“Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que realizan una tarea para lograr resultados.”

“El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o autoasignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.”

“Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se complementan, y que se comprometen conjuntamente para una causa común, logran metas altas, operan con una metodología común, comparten responsabilidades y gozan con todo aquello.”

Del análisis de las diversas definiciones es posible detectar dos aspectos que numerosos autores mencionan de manera repetida:

- a) La finalidad del equipo, es decir, el logro de un resultado obtenido en forma conjunta.



- b) Las capacidades individuales que se ponen de manifiesto en el desempeño compartido.

En este capítulo se adoptará como definición fundamental la que han elaborado John Katzenbach y Douglas Smith, debido a que se adapta mejor al análisis del desempeño del equipo y su graduación hasta alcanzar el alto rendimiento:

“Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometido con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente responsables” (Katzenbach y Smith, 1996).

### 3.1 Elementos fundantes en los equipos

Dado que se ha elegido el enfoque de Katzenbach y Smith para la caracterización conceptual de los equipos de trabajo como estructuras organizativas orientadas hacia el rendimiento, a continuación presentamos los elementos fundantes en su construcción:

- **Habilidades complementarias:** las dimensiones de las habilidades requeridas por los integrantes son de naturaleza diversa. En primer lugar, se necesita la complementariedad de perfiles técnicos profesionales, ya que este aspecto manifestará la riqueza de la interdisciplinariedad del equipo.

En segundo término, es preciso lograr la complementariedad en cuanto a los perfiles personales y sus estilos de relacionarse. En este sentido, la diversidad de nuevo proporciona brillo a la figura del equipo. Entre los estereotipos podrían señalarse el observador, el analítico, el cuestionador, el facilitador, el optimista, el conciliador, entre otros.

Por último, la complementariedad debe manifestarse en la ejecución cotidiana de las dos tareas básicas que realiza el equipo en conjunto: la resolución de problemas y la toma de decisiones. Ambas se llevan a cabo en forma permanente durante las reuniones.

- **Compromiso con un propósito común:** aunque el propósito y los objetivos del equipo, su alcance y su producción conjunta (entregables) no forman parte del ámbito de decisión de sus integrantes (aunque participen de estas actividades), es menester que todos estos elementos tomen significación para ellos. La única posibilidad de motivar a la gente hacia los resultados del equipo es la consecución de estos elementos como un propósito común con el cual comprometerse.
- **Objetivos de rendimiento (o metas específicas de desempeño):** tienen gran significación para la construcción del equipo,

ya que se refieren a los productos concretos con los que cada integrante debe contribuir; esto es, las aportaciones individuales que hacen tangible el concepto de rol tanto en la dimensión técnica como en las relaciones interpersonales. Son básicas para medir el desempeño y se transforman en el *input* para el sistema de reconocimiento y recompensas, para sostener la motivación del equipo.

- **Enfoque común:** Va más allá de “mirar todos hacia el mismo lado”; la esencia del diseño de un enfoque común está en ponerse de acuerdo en los detalles del trabajo y en la forma de integrar las habilidades individuales y mejorar el desempeño del equipo.

Resumiendo lo que se ha descrito antes:

- Un equipo se concibe como una entidad social altamente organizada.
- Existe organización interna y un conjunto de estructuras de funcionamiento que rigen las interrelaciones y determinan los roles de las personas que integran al equipo.
- Se orienta hacia la consecución de una tarea en común.
- Se adoptan e intercambian roles de manera flexible.
- Siguen un procedimiento común.
- Disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo.
- Tienen un clima de respeto y confianza.
- Tienen un sentido de unidad y vínculos interpersonales apropiados.
- Los integrantes del equipo rigen su conducta con base en una serie de normas de actuación y valores compartidos.

### 3.2 Testeando la salud del equipo: los signos vitales

Así como el ser humano posee signos vitales como variables explicativas de su estado general de bienestar, también los equipos poseen indicadores de su salud en términos de funcionamiento: la sinergia y la cohesión.

La **sinergia** es un atributo que se relaciona con la productividad de los equipos; pone de manifiesto la potenciación de la productividad de los aportes individuales a partir del enriquecimiento mutuo de conocimientos, habilidades, valores y actitudes que experimentan los integrantes al realizar las actividades en forma conjunta. Por ello se dice que un grupo de personas trabajando como equipo produce

más y alcanza mejores resultados que el esfuerzo individual independiente, donde “uno más uno es más que dos”. Este atributo es la base del alto rendimiento, ya que opera como un multiplicador de productividad que genera una inercia natural hacia la mejora continua.

La **cohesión** es el conjunto de fuerzas que mantienen unido al equipo. Depende de la capacidad de integrar y retener a sus integrantes y promueve la participación y aceptación de la diversidad de perfiles, saberes y experiencias para armonizar los talentos individuales. Este atributo es fundamental para constituir y consolidar la red de relaciones a partir de los roles; puede tomar como variables explicativas la afinidad y los rasgos de cultura similares, pero **son los valores compartidos** la fuente real de cohesión. El respeto genera la confianza necesaria para que la interdependencia que caracteriza el funcionamiento de los equipos sea posible.

Existen factores que influyen sobre el nivel de desarrollo de la sinergia y la cohesión del equipo; entre ellos destacan:

- Tamaño del equipo.
- Exigencias y presión de la dirección.
- Estatus del equipo (situación, reconocimiento y valorización por parte de la organización en la que está inserto).
- Dependencia de los integrantes en relación con la satisfacción de sus necesidades individuales.
- Orientación hacia el logro de las metas.
- Calidad de los acuerdos respecto de las metas y los valores compartidos.

Por último, es posible afirmar que existe una dependencia recíproca entre ambos atributos. La cohesión causa un impacto en el incremento de la sinergia a partir de la consolidación de la red de relaciones para el aprendizaje en conjunto. La sinergia permite potenciar la consecución de resultados con base en un mejor aprovechamiento de los talentos individuales; esto hace posible conseguir los logros superiores que generan un sentido de pertenencia y consolidan la identidad del equipo.

#### 4. Gestión de los equipos dispersos geográficamente: los *virtual teams* (o equipos virtuales)

Los factores que se han mencionado forman el marco de referencia en el que aparece la figura de los *virtual teams* como un formato de estructura organizativa que permite obtener productividad a pesar de la diversidad y complejidad de las variables en el mundo laboral actual.

Resulta claro que la consecución de estas exigencias depende mucho de la posibilidad de acceso a la información y la tecnología, condiciones que resultarían difíciles si el fenómeno de la globalización no incluyera la libre movilidad de estos recursos.

Pero más allá de la tecnología, cuando las configuraciones estructurales tradicionales no se adaptan al proceso de cambio se presenta un desafío muy importante para las organizaciones que buscan la competitividad de forma sustentable en el tiempo. Este desafío implica diseñar estrategias y nuevos modelos de gestión para adaptarse al contexto. De esta manera, la gestión de equipos de trabajo remotos (GER) puede convertirse en una herramienta poderosa de las empresas para afrontar el cambio.

#### 4.1 Variables que definen un equipo virtual

En líneas generales, entre los autores expertos en este tema<sup>1</sup> hay consenso acerca de que existen algunas variables que caracterizan a un equipo virtual. En este capítulo se adoptará el enfoque que Kimball Fisher y Maureen Duncan Fisher (2001) han propuesto como modelo para el diagnóstico y la gestión de los equipos virtuales. Este modelo comprende una serie de recomendaciones en relación con la tipificación del equipo, a fin de caracterizar su funcionamiento, proponer acciones para su construcción e identificar los factores clave en el éxito de su gestión.

Los autores proponen tres variables principales para definir los diferentes tipos de equipos virtuales: espacio geográfico, tiempo y cultura.

El **espacio geográfico** es una de las variables que marcó la globalización mediante la transnacionalización de las empresas. En las organizaciones es frecuente que las tareas centrales del negocio se realicen en forma paralela en diversos lugares con los requerimientos de comunicación y coordinación que se necesitan para alcanzar los resultados.

El **tiempo** es consecuencia directa de la variable anterior. La realización de tareas en ambientes remotos ha hecho que las organizaciones funcionen con bandas horarias diferentes (a veces diametralmente opuestas) y logren acuerdos, resuelvan problemas y tomen decisiones más allá de las distancias y los tiempos.

Pero es la **cultura** en todas sus dimensiones la que implica un desafío considerable, debido a que la tecnología puede brindar soporte y atenuar las barreras espacio-temporales. No obstante, son los seres humanos con sus modos de “ser” y “hacer” quienes imprimen la dinámica de funcionamiento. La cultura también

<sup>1</sup> Véase la bibliografía sugerida al final.

puede crear distancias que son a veces más difíciles de sortear que el espacio o el tiempo. “Esto abarca un amplio espectro que va desde la organización hasta el idioma, la étnica y las normas. Las deficiencias en estas áreas pueden generar largas distancias. Las personas sudamericanas en un proyecto quizá vean los plazos como aproximados mientras que las alemanas los considerarían precisos, aunque ambos sientan que participan de la misma discusión en el mismo idioma” (Fisher y Fisher, 2001).

En un plano general, los idiomas, etnias y costumbres marcan las diferencias que complejizan los procesos comunicacionales en la labor del equipo. Sin embargo, la tendencia al predominio del inglés como lengua laboral y la tolerancia hacia la diversidad en términos religiosos, de costumbres y tradiciones, imprimen un rasgo de heterogeneidad consensuada en los ambientes laborales multiculturales.

Muchos de estos avances no han provenido de la madurez organizacional sino más bien de los antecedentes judiciales en materia de discriminación laboral.

El aporte de este modelo consiste en resaltar la importancia de la cultura organizacional como indicador de la madurez en términos de tolerancia y códigos de conducta compartidos. “La cultura es más importante que la organización”, es lo que Fisher y Fisher proponen en su trabajo; ellos se basan en la definición de Schein para considerar la cultura como un comportamiento aprendido relacionado con la manera de trabajar en conjunto.

Al respecto los autores advierten: en primer lugar, no hay que asumir que una organización con una cultura heterogénea sea necesariamente mala ni que una cultura homogénea sea necesariamente buena. Para lograr ámbitos de enriquecimiento mutuo y aprendizajes conjuntos es preciso partir de la diversidad de perfiles, aportes, conocimientos y experiencias. Sin embargo, si no se gestiona adecuadamente, la diversidad se traduce en conflictividad que obstaculiza el proceso de resolución de problemas y toma de decisiones, con las consecuentes pérdidas de tiempo y los costos elevados.

En segundo lugar, la homogeneidad cultural no significa que los integrantes pertenezcan a la misma raza o nacionalidad. Los rasgos culturales se refieren más a las pautas de comportamiento (valores, costumbres, modos de interrelacionarse) que a las variables étnicas, etarias o idiomáticas. Por el contrario, el equipo virtual de mejor desempeño es aquel que se ha constituido con personas muy diversas en términos de pensamiento y experiencia de vida que han descubierto la forma de trabajar juntas de manera eficaz.

## 4.2 Seis tipos de equipos virtuales

El modelo se representó en una matriz de tres dimensiones:  $x$  es espacio,  $y$  es tiempo y  $z$  es cultura. Esto define ocho “cajas” en las que hay dos que quedan excluidas porque no se definen como virtuales: *a)* el mismo espacio, tiempo y cultura; y *b)* el mismo espacio, tiempo y diferente cultura.

De este modo quedan seis “cajas” definidas como:

- Espacio (co-ubicación o distribuido)
- Tiempo (sincrónico o asíncrono)
- Cultura (homogéneo o heterogéneo)

Tipo	Espacio	Tiempo	Cultura
Tipo 1	Co-ubicación	Asíncrono	Heterogénea
Tipo 2 *	Disperso	Asíncrono	Heterogénea
Tipo 3	Disperso	Sincrónico	Heterogénea
Tipo 4	Co-ubicación	Asíncrono	Homogénea
Tipo 5 *	Disperso	Asíncrono	Homogénea
Tipo 6	Disperso	Sincrónico	Homogénea

Los tipos 2 y 5 (\*) son los más difíciles porque no tienen espacio ni tiempo en común. Es importante contar con un soporte tecnológico adecuado para sostener y dinamizar los procesos de resolución de problemas/toma de decisiones en equipo, así como el seguimiento de los indicadores vitales del proyecto conjunto. Todo lo que ayude a definir el trabajo colaborativo, el *qué*, *cuándo* y *con qué recursos*, evita la generación de conflictos improductivos. El desafío de estas tipologías consiste en encontrar formas de crear espacios y tiempo virtual.

Los tipos 3 y 6 requieren la creación de espacios virtuales y el factor cultural será el que promueva u obstaculice los procesos de resolución de problemas y toma de decisiones del equipo.

La desventaja de los tipos 1, 2 y 3 es la dificultad de construir la dinámica del equipo, ya que reciben el impacto de múltiples subculturas organizacionales; mientras que los tipos 4, 5 y 6 tienen como ventaja la cohesión.

Los autores enfatizan la importancia del liderazgo como un factor central al momento de gestionar la diversidad cultural, pues sólo la construcción de un conjunto de valores y códigos de comportamientos compartidos permite armonizar los talentos individuales y potenciar el desempeño (*performance*) del equipo.

Aunque la tecnología contribuye significativamente a acortar distancias y tiempos diversos, es necesario que el director del equipo genere espacios y tiempos compartidos reales, donde la interacción “cara a cara” permita construir vínculos de camaradería en el proceso de *team building*. La periodicidad dependerá de los tiempos asignados para el logro del objetivo (en cuyo caso se necesitará una mayor frecuencia) y de las restricciones presupuestarias (diferiendo en el tiempo los encuentros presenciales).

## 5. *Team building* en los equipos virtuales

Para la construcción del desempeño se propone la realización de una serie de actividades de formación de equipo que se detallarán a continuación:

- Cuando hay diferencias culturales es fundamental constituir las **reglas básicas de comportamiento** para homogeneizar las conductas deseables y aquellas “prohibidas” dentro del equipo.
- Dado que los equipos virtuales en general carecen de un espacio compartido, es recomendable **establecer un lugar físico donde se pueda referenciar al equipo** (base de operaciones).
- De manera periódica es necesario **establecer encuentros “cara a cara”** aunque sea virtualmente. La experiencia señala que no basta con el chat o con la voz, sino que se requiere toda la comunicación no verbal para lograr comunicaciones más efectivas que “acorten” las distancias.
- También es recomendable organizar **actividades periódicas de *team building* que sean presenciales** para generar conocimiento, respeto mutuo y, en consecuencia, confianza.
- Teniendo en cuenta que la reunión es el ámbito por excelencia para el trabajo del equipo, su **diseño y planificación adecuados** son los ejes del *team building*. Ya sea que el contenido de la reunión sea informativo, de resolución de problemas, toma de decisiones, análisis de las variables del contexto o evaluación del desempeño, si se lleva a cabo con base en premisas como la participación, el respeto y el enriquecimiento mutuo, promueve la construcción del equipo como red de relaciones. De este modo se va generando la complementariedad de los roles, no sólo en lo técnico-funcional sino desde el conocimiento de los modos de comunicarse e interactuar.
- **Reuniones en equipo e individuales.** Ambas son necesarias. Las del equipo son fundamentales para coordinar acciones y verificar el progreso del trabajo. Pero también es recomendable establecer reuniones “uno a uno”, ya sea virtuales o presenciales, para efectuar la labor de *coaching*. Esto permitirá trabajar sobre las fortalezas y áreas de mejora del desempeño de

cada integrante, con la finalidad de optimizar la *performance* individual e impactar sinérgicamente en el logro de los objetivos del equipo.

- **Proveer entrenamiento al equipo e individual** en caso de ser necesario. Nivelar los aportes de los integrantes no solo contribuye directamente a mejorar la *performance* del equipo, sino que también refuerza la valoración y estima que se tienen entre compañeros.
- Todos los líderes efectivos saben que gran parte del trabajo de un equipo se realiza en un ambiente informal. **Generar espacios para interactuar informalmente** ayuda a fomentar el espíritu de equipo. En los ambientes virtuales, el chat cumple un rol primordial en la generación de la confianza, ya que permite introducir el humor y el lenguaje coloquial en las comunicaciones laborales sin las limitaciones del correo electrónico (que es un medio formal). En este espacio generado por el chat los miembros se manifiestan abiertamente en un ambiente más relajado y se promueve la camaradería.
- Entre las actividades propias de la gestión del proyecto quizá sea necesario **realizar la compresión de agenda (*fast tracking o crushing*) para recuperar la *performance* de los indicadores de tiempos y costos**. Estas actividades suelen ser oportunidades para reforzar el espíritu de equipo pues la participación en la toma de decisiones tiene como respuesta el compromiso de los miembros, y éste es un factor clave para mejorar el desempeño de esta estructura organizativa virtual.
- Por último, el director del equipo puede efectuar **actividades de *outdoor training*** (fuera del ámbito de trabajo) para reforzar la confianza y el conocimiento mutuos. Éstas adquieren mayor relevancia cuando se trata de los equipos virtuales porque facilitan la construcción de la red de relaciones interpersonales, atenuando el escaso contacto cara a cara.

En términos de la dirección de equipos virtuales es importante distinguir las actividades de **construcción** (*team building*) de la **gestión** del equipo. En el apartado siguiente se desarrollarán los principales tipos relacionados con la gestión del equipo, más allá de su construcción.

## 6. El desafío de gestionar el equipo virtual

Para desarrollar este tópico se ha seguido el enfoque que Esquembre, Martínez Moll y otros (2009) hemos propuesto en el libro *Dirección profesional de proyectos*. Desde esta perspectiva, gestionar el equipo virtual implica:



- Hacer un seguimiento del rendimiento de los integrantes.
- Proporcionar retroalimentación (*feedback*) a cada integrante acerca de su desempeño.
- Resolver polémicas o conflictos.
- Evaluar el desempeño individual y el del equipo.
- Coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del equipo.

Tal como se ha descrito antes en los principales objetivos, es importante distinguir que la función de dirección de equipos tiene como finalidad lograr la productividad por medio de la armonización de los talentos individuales. Por ello, el mayor énfasis se coloca en la medición del desempeño individual y colectivo, así como en la eliminación de los obstáculos en este camino de rendimiento (áreas de mejora de los integrantes, conflictos o polémicas).

### 6.1 La “súper-visión” del *virtual team*

Para dirigir efectivamente un equipo virtual es fundamental diferenciar dos conceptos:

#### **monitoreo ≠ evaluación**

Ambos forman parte de las labores de control, pero la diferencia sustancial se basa en el momento en que se realiza y la finalidad que se persigue. El **monitoreo** se refiere a las actividades de seguimiento que el director del equipo realiza y se caracteriza por la continuidad que acompaña la gestión. El énfasis se coloca en el proceso y la principal herramienta consiste en el *feedback* que se proporciona a los colaboradores, en tanto es posible implementar acciones correctivas para mejorar el desempeño individual y del equipo (*coaching*).

En cambio, la **evaluación** es la medición del logro o resultado que se han alcanzado. Se lleva a cabo en un momento determinado (trimestral, semestral, anual o al concluir un proyecto) y su finalidad es establecer si el objetivo se ha cumplido o sobrecumplido, o si el desempeño del equipo no fue suficiente para conseguirlo. En general, esta actividad formaliza la función del control en plazos largos (anuales) mediante la herramienta de evaluación del desempeño y puede disparar acciones tendientes a brindar reconocimientos y recompensas a los desempeños normales y superlativos; o bien reprimendas, apercibimientos o separación del equipo si el desempeño no es satisfactorio. Dado que ésta es una de las principales preocupaciones para los directores de los equipos, es necesario perfilar un sistema de reconocimientos y recompensas para el *virtual team*.

## 6.2 Gestión de conflictos en el equipo

En el proceso que significa la evolución de grupo signado por las variables tiempo, espacio y cultura hacia un equipo virtual, un indicador clave de **madurez** es la gestión adecuada de los conflictos.

La existencia de conflictos tiene que ver con la dinámica normal de los equipos, pues se entiende por conflicto la manifestación de opiniones, posiciones, intereses y motivaciones que se contraponen o son excluyentes entre sí. La noción de roles complementarios e interdependientes como elemento fundamental de los equipos conlleva la aparición de conflictos.

El conflicto no es bueno ni malo en sí mismo; todo depende de cómo se maneje. En este sentido, la labor del director del equipo es fundamental, en tanto la detección temprana, el abordaje constructivo y la consideración del conflicto como un fenómeno natural lleven a su gente a madurar como red de relaciones y minimicen los roces y desgastes emocionales.

Si, por el contrario, se toman como premisas pensamientos como: “el conflicto es malo”, “de eso no se habla” y “ocultar es la mejor estrategia para minimizar los costos personales”, seguramente el equipo permanecerá estancado, desaprovechando la diversidad de pensamiento de sus integrantes y, lo que es aún peor, gastando su energía en sostener las relaciones interpersonales en vez de aplicarlas a su trabajo.

La gestión profesional de equipos ofrece numerosas herramientas para facilitar el manejo de conflictos. Entre las principales se encuentran:

- las reglas básicas de comportamiento (*ground routes*);
- la matriz de asignación de responsabilidades;
- los roles previamente establecidos;
- los planes de gestión del equipo (expresando las metas específicas de desempeño si fuese posible).

Por ello, es el directivo quien debe sentar las bases de los comportamientos admitidos y los inadmisibles. En este proceso de establecimiento de “códigos de comportamiento” es necesario, como sostiene Thomas Quick (1992), tener presentes los siguientes principios para la gestión de los conflictos dentro del equipo:

- **El conflicto se considera un fenómeno natural.** Los integrantes deben entender que el conflicto, el desacuerdo y la promoción de ideas disímiles necesariamente deben suceder dentro de los equipos vibrantes y exitosos. Donde hay creatividad, también existe la posibilidad de un conflicto.
- **El conflicto se resuelve por medio de una actitud abierta.** Debido a que el conflicto ocurre naturalmente en el equipo,

éste debe manejarse en forma natural por medio de la discusión abierta. En muchos grupos que no constituyen equipos los conflictos se suprimen. Siguen supurando entonces en la mente de los integrantes; influyen en sus relaciones y su interacción mutua, y salen a relucir en formas que no siempre parecen guardar relación con las cuestiones molestas originales.

- **Los conflictos se presentan debido a cuestiones específicas y no a las personalidades.** La gente puede intervenir en un conflicto, pero la actitud personal no debería ser el problema. En su calidad de integrante del equipo, alguien podrá estar en desacuerdo con otro integrante, pero a éste no se le convierte en blanco de insinuaciones, no se le hace callar en forma humillante, no se le pone en una situación incómoda. Lo que cuenta son los hechos y las percepciones de los mismos y no las personalidades intervinientes. Una sugerencia para encarar el conflicto es preguntarse en la reunión: ¿Qué nos está pasando que no podemos avanzar/elegir un curso de acción/tomar una decisión? La idea es no personalizarlo para llevarlo, en cambio, hacia una reflexión grupal acerca de la pérdida de tiempo, de efectividad y motivación que provoca el hecho de estancarse en un conflicto sin resolución.
- **El conflicto implica la búsqueda de alternativas.** Los integrantes no llevan a cabo investigaciones detectivescas para encontrar a quién echar la culpa de un problema o fracaso. La fuerza motriz de la solución de problemas en equipo puede resumirse en la siguiente pregunta: “No nos gusta la situación actual; ¿qué haremos para que esto cambie?”.
- **La resolución de un conflicto se orienta hacia el momento presente.** La discusión del conflicto debe centrarse en lo que sucede en el equipo en ese momento. Los desacuerdos del pasado y las conversaciones mantenidas con terceros no pertenecientes al equipo y el comportamiento anterior de sus integrantes en otras situaciones, no deben formar parte del examen minucioso del conflicto. Lo que importa es el aquí y el ahora; lo que se dice en el momento y en el ambiente presentes.
- **El conflicto es una cuestión grupal.** Los desacuerdos que afectan a ciertos integrantes se convierten en cuestiones en cuya solución participa la totalidad del grupo, ya que pueden entorpecer su funcionamiento. Por lo tanto, los miembros no están obligados a solucionar sus diferencias por sus propios medios; todo el equipo puede ayudar a encontrar la solución.

El objetivo fundamental de este apartado es desarrollar criterios que ayuden a construir el desempeño del equipo a partir de la ges-

tión de conflictos. Las premisas fundamentales para aplicar situacionalmente son:

- Los integrantes son inicialmente responsables por la resolución del conflicto. Si éste se intensifica, el director del equipo debería facilitar la resolución satisfactoria; para ello puede implementar reuniones individuales con los involucrados y establecer compromisos de mejora por parte de los participantes.
- Los conflictos deberían tratarse en fases tempranas, y por lo general en privado, usando un enfoque directo y constructivo.
- Si los conflictos negativos continúan, es necesario recurrir a procedimientos cada vez más formales, llegando incluso a aplicar sanciones disciplinarias.
- La excepción está dada por instancias donde intervienen temas vinculados con la responsabilidad social y profesional (quebrantamiento de leyes, políticas, ética) donde el director debe intervenir “tomando las riendas” del asunto.

En los ambientes laborales es notable escuchar con frecuencia que los conflictos son causados por problemas personales. Sin embargo, rara vez ésta es la causa. Por el contrario, de acuerdo con el Project Management Institute (2009) las causas más habituales son: cronogramas, prioridades del trabajo, recursos, opiniones técnicas, procedimientos administrativos, costos y estilos personales.

Por ello, los conflictos pueden evitarse o atenuarse al implementar los siguientes procedimientos:

- a) Comunicar efectivamente al equipo sobre:
  - Objetivos y restricciones del proyecto o del plan que se le haya propuesto.
  - Exactamente dónde se encuentra el avance de la gestión del equipo.
  - Todas las decisiones clave.
  - Cambios que han ocurrido durante la gestión.
- b) Asignar claramente los trabajos sin ambigüedades y sin esconder responsabilidades.
- c) Lograr que las asignaciones de trabajo sean interesantes y desafiantes.

### 6.3 Evaluando la *performance* del equipo

El objetivo central de esta actividad es medir tanto la efectividad del equipo (*team performance assessment*) como la efectividad individual (*team performance appraisals*). Por eso, desde el punto de vista metodológico se recomienda establecer metas específicas de desempeño. Tal como se mencionó en el apartado 3.1, los elementos fundantes del equipo están vinculados con los objetivos de trabajo individuales (diagnóstico, planes entregables que debe obtener el equipo, etc.). Éstos tienen que ver con el rol que el participante desempeña en el equipo y su aporte concreto al trabajo colectivo.

Es recomendable establecer metas específicas de desempeño debido a que:

- Facilita la comunicación clara y el conflicto constructivo.
- Ayuda a los equipos a mantener el enfoque en la obtención de los resultados.
- Tienen un efecto nivelador favorable al comportamiento del equipo.
- Permiten al equipo alcanzar pequeñas victorias en el tránsito hacia su propósito mayor.

Por último, Katzenbach y Smith (1996) recomiendan que las metas de desempeño sean exigentes debido a que es la única manera de promover el alto desempeño sustentado en la mejora continua.

Hay consenso entre los diversos autores acerca del **perfil requerido** para dirigir los equipos virtuales, ciertamente más exigente que cualquier otro tipo de estructura organizacional. Collen Garton y Kevin Wegryn (2006), en su libro sobre gestión de equipos virtuales, proponen un perfil de competencias del manager virtual:

- *General management*: las habilidades generales de gerenciamiento son fundamentales para gestionar adecuadamente un equipo virtual. Es deseable un alto nivel de competencia en herramientas de pensamiento estratégico, planificación, gestión de proyectos, monitoreo y control de gestión, entre otras.
- *People management*: las habilidades de gestión de personas son de gran utilidad para el manager, ya que al comprender los factores emocionales que intervienen en el desempeño de los integrantes puede manejarlos adecuadamente y mejorar el rendimiento colectivo.
- *Communication*: la competencia de comunicación es fundamental en el perfil de líder. En la faz herramental, debe contar con habilidades de gestión de las comunicaciones en ámbitos virtuales, manejo de tecnologías para acortar distancias, canales formales e informales para la comunicación *on line* y *on time*, entre otras. Pero, sin lugar a dudas, es la comunicación en la

dimensión de las relaciones interpersonales lo que le permitirá obtener el alto desempeño. El desarrollo de habilidades como la empatía, la persuasión, la asertividad y la escucha activa deben constar explícitamente en su plan de acción personal como una tarea indelegable para constituirse como líder de equipo.

- *Technical knowledge*: éste es un punto particular para la reflexión. ¿Puede el director del equipo conocer técnicamente “todas” las áreas que gestiona? En realidad, de hecho no. La esencia del equipo reside en la diversidad de saberes técnicos y experiencias de los miembros. Sin embargo, debe tener conocimientos generales del negocio donde opera el equipo y de los procesos centrales de la organización en la cual está inserto. La experiencia señala que mientras más conocimientos tiene en los saberes técnicos de los miembros, esto se constituye en una fuente de liderazgo natural, ya que gana el respeto de su equipo a partir de sus conocimientos.
- *Making decisions*: dada la naturaleza de la gestión empresarial actual, donde el factor tiempo es una variable crítica y la productividad se ve directamente reflejada en los costos, la toma de decisiones es una habilidad fundamental para alcanzar los objetivos. Sin embargo, debe ir acompañada del liderazgo, que es la herramienta que hace posible mantener la motivación en niveles adecuados, permitiendo obtener el mejor desempeño de los integrantes. Es fundamental entender que la responsabilidad por la toma de decisiones es indelegable; pero el *empowerment* del equipo es lo que construirá verdaderamente la responsabilidad conjunta, más allá de los compromisos individuales. Uno de los factores que pone en juego la toma de decisiones es la resolución de problemas, en la cual sólo la calidad de los aportes individuales permite cumplir con lo planificado.
- *Problem solving*: se refiere a la habilidad del director de potenciar en el equipo de trabajo la capacidad de resolver problemas, promoviendo un ambiente de trabajo creativo donde se pongan en juego los talentos individuales, encarando los problemas como desafíos y no como obstáculos en la labor cotidiana. El director deberá ir generando la autonomía para encarar estos procesos (*empowerment*) y lograr que el equipo muestre su potencial.
- *Team building*: va más allá de decir a la gente lo que tiene que hacer; implica el desarrollo de una visión respecto de los logros del proyecto, generar estrategias posibles para alcanzarla y sostener la motivación del equipo durante todo el proceso de trabajo. Si se quiere hacer *team building* de equipos virtuales será fundamental profesionalizar esta labor, pues el desafío es doblemente exigente (este punto se trató en el apartado anterior).

- *Administration*: se vincula con la capacidad del director para “lograr que las cosas se hagan”, no sólo en relación con el equipo de trabajo sino en la interacción con el resto de la organización en general y con los interesados en el proyecto o en los entregables en particular. El director tiene la labor indelegable de coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para lograr el objetivo fijado.

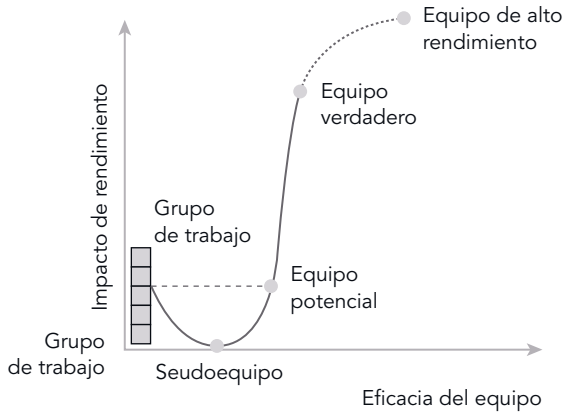
No hay que olvidar que el liderazgo es la habilidad con la que los gerentes conducen a los miembros del equipo y se vinculan con el resto de los interesados (*stakeholders*), al tiempo que consiguen ampliar su capacidad de gestión de personas y de procesos a partir del desarrollo de las llamadas “habilidades blandas”.

Los factores emocionales juegan un rol fundamental en la interacción de los miembros del equipo, ya que nunca son inocuos. Dependiendo del manejo que se haga de ellos pueden operar como promotores u obstaculizadores del trabajo en equipo. La energía y motivación del equipo es un capital valioso que se debe cuidar y acrecentar. Si se “gasta” en sostener las relaciones interpersonales, no está disponible para aplicarla en el trabajo real y en los progresos del equipo. Por esta razón, el director debe tenerlos en cuenta durante toda su gestión, y especialmente en las etapas iniciales de la vida del equipo en espacios virtuales.

## 7. Curva de rendimiento de los equipos

¿Es posible alcanzar el alto rendimiento en los equipos virtuales? Tal como se mencionó al inicio de este capítulo, los grupos formales son la base del equipo. Katzenbach y Smith (*op. cit.*) establecieron la evolución como un proceso en el cual hay estados del equipo (representados a lo largo de una curva ascendente) que permiten alcanzar el alto rendimiento.

La curva muestra que los grupos de trabajo tienen una amplia gama de resultados de rendimiento potencial. Por tanto, indica que la opción de grupo de trabajo resulta sensata en muchas situaciones, aunque sea virtualmente. Nos demuestra también que para la mayoría de los grupos el incremento más grande de rendimiento tiene lugar entre el equipo potencial y el verdadero. Se visualiza de esta forma que el impacto de rendimiento posible es significativamente mayor en el equipo verdadero que en los grupos de trabajo.

**GRÁFICO 3.1** Curva de rendimiento de los equipos

Fuente: Katzenbach y Smith (1996).

La línea de puntos entre el equipo verdadero y el de alto rendimiento indica el excepcional compromiso personal que se requiere para lograr el alto rendimiento.

La línea de puntos que conecta el grupo de trabajo y el equipo potencial simboliza el acto de fe que conlleva hacer la elección por el equipo.

En la parte más baja de la curva están los riesgos y fracasos de rendimiento de los seudoequipos. Hay que evitarlos a toda costa pues su impacto de rendimiento es el más bajo y puede resultar muy difícil vencer los modos de funcionamiento de éstos, a riesgo de convertirlos en irrecuperables.

A lo largo de toda Latinoamérica es frecuente ver cómo la tecnología ha forzado a constituir relaciones virtuales de trabajo; pero también lo es descubrir que se trata de seudoequipos, ya que la productividad obtenida es inferior a la que resultaría si sus desempeños fueran individuales.

¿Qué necesitan los equipos potenciales para ascender en la curva de rendimiento? Los verdaderos no emergen a menos que los individuos asuman los riesgos que conlleva el conflicto y exista confianza, mutua dependencia y trabajo duro. Si bien es habitual que las “distancias” de tiempo y espacio sean la explicación razonable que justifica que los equipos no alcancen el alto rendimiento, esto termina siendo una excusa dado que son los individuos quienes no están dispuestos a comprometerse con una metodología de trabajo y reglas básicas de comportamiento.



## 8. Los equipos virtuales y la organización de alto rendimiento

La competitividad del mundo actual ha llevado a las organizaciones a revisar sus paradigmas en relación con sus modos de funcionamiento. Tal como vimos en apartados anteriores, las nuevas tendencias en el mundo del trabajo y los nuevos formatos organizacionales que operan con variables de espacio, tiempo y culturas diversas, requieren que ajustemos nuestros modos de gestionar en estos escenarios.

El objetivo central consiste en generar una espiral creciente de aprendizaje que garantice la mejora continua de procesos, productos y servicios. Y el verdadero desafío al que nos enfrentamos los gerentes es hacerlo con “lo que hay”, es decir, dados los recursos humanos y materiales existentes.

De acuerdo con distintos autores, entre las capacidades organizativas que permitirán alcanzar el alto rendimiento nadie discute los valores como “orientación hacia el cliente”, “calidad total”, “*empowerment* y delegación”, “mejora continua”, entre otros. Sin embargo, no hay consenso en un tipo de estructura organizacional que brinde mejor performance.

Todo esto lo sintetizan magistralmente los propios Katzenbach y Smith:

“Los equipos serán los pilares primordiales para construir el rendimiento en la organización del futuro. Estas organizaciones no promoverán, sin más, la formación de equipos. Más bien será la ética de rendimiento de la compañía, es decir, la atención al equilibrio de los resultados que beneficia a los clientes, empleados, accionistas y otras partes constitutivas de la empresa, la que generará los retos que darán lugar a los equipos. Los equipos, a su vez, aportarán el rendimiento que enriquece y sostiene la ética general de la compañía.

El ciclo de refuerzo de rendimiento-equipos, equipos-rendimiento será lo que caracterice a los ganadores del mañana”  
(Katzenbach y Smith, 1996).

En definitiva, el papel de la alta dirección es ejercer un liderazgo que lleve a la organización hacia el alto rendimiento. De esta manera conseguirá beneficios evidentes:

- Resultados equilibrados de rendimiento, que implique que clientes, accionistas y empleados se encuentren conformes.
- Aspiraciones claras y que representen un reto.
- Liderazgo comprometido y centrado.
- Empleados energizados y dedicados a la productividad y el aprendizaje.

- Fuentes experimentadas con una ventaja competitiva.
- Comunicaciones abiertas y gestión del conocimiento.

Ahora bien, para alcanzar metas tan altas es necesario ir más allá de la dirección y hablar de **liderazgo**. Sólo un liderazgo apropiado permitirá visualizar modos de “ser” y de “hacer” diferentes. Generar visiones del futuro, construyendo la organización más allá de las paredes y la presencialidad, sin duda requiere liderazgo.

Lo bueno de esto es que hay empresas que ya han emprendido este camino hace algunos años y nos demuestran que el tránsito es laborioso, implica tiempo y direccionamiento, pero que los resultados justifican tales inversiones. Compañías de la talla de Sony, Microsoft y Google, entre otras, sustentan hoy su éxito y competitividad en estas prácticas.

La experiencia señala que ningún equipo ha mostrado un buen desempeño sin una dirección eficaz (herramientas de *management* relacionadas con la planificación, la organización y el monitoreo de los indicadores de gestión).

Sin embargo, cuando se habla de alto rendimiento las exigencias son mayores. Las restricciones de tiempo y recursos, así como la frecuencia y complejidad de los cambios del entorno, demandan en el directivo el desarrollo de otras habilidades para lograr resultados extraordinarios, dadas las condiciones de la organización. Energizar a las personas para que den lo mejor de sí en este contexto, actuando complementariamente y en forma interdependiente, requiere liderazgo.

Ya no caben dudas de que “la organización” no lleva a nada por sí misma; que los planes por sí mismos no realizan las cosas y que, por más que nos pese, las técnicas gerenciales no son determinantes.

Triunfamos o fracasamos de acuerdo con lo involucradas  
que estén las personas.

El líder orientado hacia el alto rendimiento comprende que la labor de dirigir un equipo es significativamente diferente de otras tareas de dirección. Se da cuenta de que la dirección es una tarea relacional y de esa relación, de su capacidad de adaptación y de la negociación con el equipo, nace la esencia de esta función de conducción.

La tarea de dirigir equipos virtuales puede sintetizarse, fundamentalmente, en el siguiente recuadro:

Dirigir es facilitar el logro de las metas, a través de la armonización de los talentos individuales en el equipo.

**El desafío es hacer tangibles las relaciones** aunque estén impactadas por la virtualidad.

## 9. Conclusiones

El mundo del trabajo está cambiando; no podemos seguir manejándonos con los mismos paradigmas del pasado. El verdadero desafío consiste en acrecentar nuestras habilidades directivas a partir de gestionar los mismos recursos, con modalidades de funcionamiento más flexibles que incorporen el verdadero potencial que reside en los equipos de trabajo.

El *manager* del futuro debe ser capaz de generar ámbitos de sinergia y cohesión que hagan posible obtener los resultados en contextos complejos signados por la virtualidad.

En este sentido, el herramental que se ha revisado en este capítulo puede potenciar su efectividad en la gestión organizacional. Centrarse en el rendimiento, como en los equipos que lo producen materialmente, incrementa la oportunidad de la alta dirección para liderar la organización hacia un rendimiento elevado.

Así, hemos llegado al final de este recorrido de aprendizaje. Sólo queda poner en práctica lo que hemos reflexionado juntos.

## PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

1. Mencione al menos tres nuevas tendencias que han impactado el mundo del trabajo en las últimas décadas.
2. ¿Cuáles son los indicadores que operan como “signos vitales” de los equipos de trabajo?
3. ¿Cuáles son las tres variables que definen un *virtual team*? ¿Cuál es la más compleja de gestionar y por qué?
4. ¿Qué significan las reglas básicas de comportamiento (*ground rules*) en los equipos?
5. Considerando la virtualidad de los equipos de trabajo, ¿es lo mismo construir el equipo que gestionarlo?
6. ¿Cuáles son las principales tareas que implica la gestión de equipos virtuales?
7. Dentro de los *virtual teams*, ¿es necesario evaluar la *performance* del equipo, los desempeños individuales o ambos? ¿Por qué?
8. Mencione al menos tres competencias requeridas para ser un buen manager de un *virtual team*.

## BIBLIOGRAFÍA

### Específica

Duarte, D. y Snyder, N. T. (2006). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*; Estados Unidos: Jossey-Bass.

- Fainstein, H. (1997). *La gestión de equipos eficaces*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Fisher, K. y Fisher, M. D. (2001). *The distance Manager*. McGraw-Hill.
- Garton, C. y Wegryn, K. (2006). *Managing Without Walls: Maximize Success with Virtual, Global, and Cross-cultural Teams*. Estados Unidos: Mc Press.
- Lipnack, J. y Stamps, J. (1997). *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Nemiro y otros (2008). *The Handbook of High Performance Virtual Teams: A Toolkit for Collaborating Across Boundaries*. Estados Unidos: Jossey-Bass.

### General

- Esquembre, J. M. y otros (2009). *Dirección General de Proyectos: guía examen PMP*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1996). *La Sabiduría de los Equipos*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- PMI (2008), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. Estados Unidos: Project Management Institute.
- Quick, Th. (1992). *Successful Team Building*. Estados Unidos: Amacom.
- Surdó, E. (1998). *La Magia de Trabajar en Equipo*. Buenos Aires: Granica.



# Resolución de conflictos en las organizaciones

*Fernando Urdaniz*

## 1. Introducción

El conflicto forma parte de la vida humana, aunque sea difícil aceptar esta situación como natural o normal. Como humanos, somos seres de relaciones en las que existen diferencias porque somos personas distintas que vivimos en sociedad sobre la base de determinados consensos o acuerdos mínimos.

En general, el conflicto se percibe como algo negativo porque la suposición subyacente o las ideas relacionadas son las que lo muestran como potencialmente perjudicial y, por lo tanto, debe reducirse al mínimo o detenerse con rapidez.

Por sí solo el conflicto no representa un problema; se trata de una parte integral dentro de la dinámica y el desarrollo de las empresas, los grupos y las organizaciones. El problema se presenta debido a la falta de su resolución en tiempo y forma; allí es donde habitualmente se generan los verdaderos daños económicos, sociales y emocionales.

Conflicto y crisis son inherentes a la vida, no podemos evitarlos ni tiene sentido hacerlo, pero sí debemos saber cómo adelantarnos a ellos y enfrentarlos. Los conflictos nos provocan incomodidad y eso promueve el cambio, pues nadie cambia si se siente cómodo (Antognolli, 2007).

Es necesario ver al conflicto como una oportunidad, como algo productivo, pero para ello es preciso utilizarlo, manejarlo y gestionarlo con preparación y habilidad.

Las ventajas del conflicto como oportunidad son:

- Impregna la vida dentro de una organización.
- Los que se manejan mal resultan muy costosos.
- Nadie gana cuando una pugna se acrecienta.
- Se necesitan dos para entrar en conflicto y también para salir de él.
- El antagonismo no es el problema sino parte de la solución.

Resulta difícil hablar de conflicto, y es que en realidad existen varias definiciones. Para algunos autores se trata de “toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas” (Davis y Newstrom, 1999: 337).

Otra definición presenta al conflicto como “un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado o está por afectar negativamente algo que le importa a la primera parte” (Robbins, 1999: 434). Puede decirse que esta última definición abarca una amplia gama de conflictos que la gente experimenta en las organizaciones: incompatibilidad de las metas, diferencias entre las interpretaciones de los hechos, desacuerdos basados en las expectativas de comportamientos, y muchos más.

Es por eso que el manejo y la resolución de los conflictos son herramientas que nos permitirán mejorar notablemente nuestra actividad laboral, familiar y social porque entenderemos mejor a los seres humanos con los que de manera inevitable debemos interactuar día tras día.

## Origen del conflicto

Siguiendo a Josep Redorta (2007), el origen del conflicto es tan diverso como las soluciones que se proponen para resolverlo:

- Intrapersonal (consigo mismo)
- Interpersonal o entre individuos
- Grupales
- Organizaciones o instituciones
- Empresas
- Naciones

El **intrapersonal** se refiere a los problemas que tenemos todos los seres humanos en nuestro día a día, ya sea de motivación, autoestima, manejo de nuestras emociones y miedos, entre otros. Son exclusivamente nuestros e inherentes a nosotros mismos. Cada persona es un ser muy complejo que puede sentir amor y odio casi al mismo tiempo y con distintas personas.

No fue, es, ni será posible “caerle bien a todo el mundo” ni “ser amigos de todos” porque siempre habrá personas con las que tendremos diferencias y otras con las que compartiremos afinidades o coincidencias. En general estos conflictos tienen solución por medio de la psicología.

Los conflictos **interpersonales** son los que se generan por el sólo hecho de interactuar con otros seres humanos, que a su vez tienen diferentes orígenes, nacionalidades, puntos de vista o pers-

pectivas. Se trata de aquellas personas que ven el mundo de manera “distinta a la nuestra” y con quienes tenemos que relacionarnos cotidianamente. Es decir, que afectan tanto a nosotros mismos como a las personas con las que convivimos.

Los conflictos **grupales** tienen su origen en la interacción de tres o más individuos y puede afectarlos a todos por igual; se relacionan con la vida social de cada persona y la dinámica de los grupos humanos en los que interactúa.

Las **organizaciones** también tienen conflictos entre sí, básicamente porque están dirigidas por personas; encontrar la solución es bastante difícil en tanto se tiende a negociar con base en las posiciones en lugar de los intereses. Los conflictos de intereses entre las organizaciones son motivo permanente de enfrentamientos entre ellas, por ejemplo, el de los sindicatos con los representantes de las empresas, por citar alguno de los más emblemáticos de nuestra sociedad actual y con los cuales nos toca vivir a diario.

Por último, el conflicto entre **naciones** es irremediablemente el peor de todos porque afecta a miles o millones de personas inocentes y ajenas por completo a las autoridades que las gobiernan. Hay muchos de reciente data como el de Israel y Palestina, en cuyo último encuentro Palestina ha obtenido la victoria ya que ha sido reconocida como Estado Independiente por resolución del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.<sup>1</sup>

## Fuente de los conflictos

Los conflictos pueden clasificarse en necesarios e innecesarios, entendiendo como innecesarios los que podrían evitarse si hubiese una buena comunicación y percepción, mientras que los necesarios son los que deben tratarse como problemas estructurales o de intereses. A partir de esta clasificación podemos definir las distintas fuentes del conflicto.

Entre los innecesarios encontramos los **conflictos de datos**. Aquí es posible citar los errores y las confusiones que pueden producirse debido a las diferentes percepciones o interpretaciones de circunstancias determinadas del tipo “me parece que...”; la información errónea que nos llega de terceros que distorsiona o fabula el contenido del mensaje es otro de los conflictos innecesarios como “me contaron que...” o “me pareció escuchar que...”; mientras que las diferentes maneras de interpretación y los distintos procedimientos de evaluación provocan conflictos evitables si la comunicación y la comprensión perceptiva se tuvieran en cuenta.

<sup>1</sup> Resolución del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, 21 de septiembre de 2011.



<b>Conflictos de datos</b>	Error/confusión
	Información errónea
	Diferente interpretación
	Distintos procedimientos de evaluación

Los **conflictos de valores** ocurren cuando las personas tienen diferentes estilos de vida, provienen de distintos países o culturas o profesan diversas religiones que determinan las acciones de los creyentes en todos los ámbitos donde se desenvuelven. Las metas con valores, es decir, “adónde quiero llegar con los valores que tengo”, son decisiones que no se pueden juzgar, lo mismo que las ideas y las utopías, que son propias de cada quién y por lo tanto representan conflictos evitables. Además, las distintas formas de analizar las ideas dependen no sólo de los valores de cada quien, sino también de la formación adquirida y de la perspectiva de cada situación.

<b>Conflictos de valores</b>	Estilos de vida
	Ideas y utopías
	Metas con valores
	Diferentes formas de analizar ideas
	Cultura/religión

Los **conflictos de relaciones** se refieren a las emociones que toda persona siente y expresa cuando existe una comunicación deficiente entre las partes o hay percepciones erróneas sobre distintos aspectos del día a día. Los estereotipos también generan prejuicios y éstos conducen a conflictos innecesarios. Hay personas que generan una onda negativa casi en forma permanente en todos los ámbitos y por el sólo hecho de estar presentes causan conflictos.

<b>Conflictos de relaciones</b>	Emociones intensas
	Comunicación deficiente
	Estereotipos
	Percepciones erróneas
	Comportamiento negativo recurrente

Entre los conflictos necesarios encontramos los de **estructuras**, que son en esencia los que ocurren cuando existe desigualdad de poder

entre las partes, sobre todo hablando de jerarquías jefe-empleado, o bien diferencias en las asignaciones de los recursos entre quienes los tienen y quienes no. Las organizaciones que posean recursos y los controlen pueden generar conflictos para aquellas que no los tienen, ya que sin duda habrá más posibilidades de crecimiento para aquellas que tengan elementos (recursos) para valerse por sí mismas que las que no los tengan.

Las restricciones en el tiempo también generan problemas que es preciso solucionar pues no es lo mismo recibir la orden de preparar un informe para el día siguiente que para la semana próxima. La presión laboral que se ejerce sobre muchos trabajadores en distintas organizaciones para cumplir los objetivos es otro de los focos del conflicto dentro de ellas.

Conflictos de estructuras	Pautas de comportamiento e interacción
	Desigualdad en el control, la propiedad y la distribución de los recursos
	Desigualdad de poder o autoridad
	Factores geográficos físicos que dificultan la cooperación
	Restricciones de tiempo

Los conflictos de interés ocurren necesariamente entre lo que se necesita y lo que realmente se quiere o desea. Es preciso considerar este interés a la hora de negociar por lo que las personas creen importante para su satisfacción personal y profesional.

## Mapa del conflicto

Estos tres elementos (personas, proceso y problemas) también se conocen como las tres “P” del conflicto y es necesario identificarlos para gestionar y buscar soluciones a los problemas interpersonales.

- **Personas:** los seres humanos en sí mismos con emociones, necesidades, percepciones, defectos y valores.
- **Proceso:** es el desarrollo o la historia del conflicto, los procesos de comunicación, el lenguaje y las condiciones de las partes.
- **Problemas:** son las necesidades e intereses de cada parte, diferencias de fondo, de forma y de procedimiento.

Construir el mapa y utilizarlo positivamente significa que debemos cambiar nuestros antiguos paradigmas en relación con los conflictos. Lo que resulta perjudicial no es el conflicto en sí, sino evitarlo:

- Evitar el conflicto no hace que los problemas desaparezcan sino que permite que sigan allí y más adelante salgan a la luz de forma más negativa.
- La evasión dificulta enfrentar las frustraciones y los problemas inevitables.
- Se piensa que el conflicto no es significativo o que hay cuestiones más importantes.
- Se evita porque no es factible satisfacer los intereses o se tiene poco poder para cambiar la situación.
- Se cree que el peligro de la confrontación supera los beneficios posibles de la solución.
- Se evita con el fin de calmarse, reducir tensiones o recuperar la compostura.
- Obtener información es más importante que tomar una decisión inmediata.

## 2. La comunicación en el conflicto

Una de las causas del deterioro de un conflicto es la comunicación escasa, deficiente o nula entre las partes. Un conflicto destructivo recorre mayormente este camino:

- El diálogo y la escucha entre las partes disminuyen o desaparecen.
- Cada parte busca aliados para hablar “de” la otra parte pero no “con” la otra parte.
- La comunicación se rompe y el conflicto se personaliza.
- El conflicto se generaliza hacia todos los aliados o se interpersonaliza.
- Aumentan la confusión, la frustración y el temor, y se rompen las **relaciones**.

En todas las organizaciones la comunicación es un elemento mediatizado con el que se pretende convencer, persuadir, influir e informar sobre los objetivos que se proponen; es una herramienta estratégica para la gestión de empresas o, dicho de otra manera, un instrumento de dirección que, en cuanto a su definición, sus funciones y su aplicación, depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una compañía en cada situación concreta.

El proceso de escuchar y hablar es complejo. Se dice lo que se dice pero cada quien escucha algo diferente; cada uno de nosotros escucha desde su historia social y personal, y de nuevo los estados de ánimo intervienen; por lo tanto, es preciso tener cuidado con lo que se expresa para que el receptor no lo malinterprete.

Mientras más personas participan el proceso se vuelve más complejo. La comunicación brinda posibilidades de apertura e intercambio; no en vano se admite que los mayores obstáculos son los intereses ocultos, dejar pasar mucho tiempo sin resolver problemas y el miedo a expresar los sentimientos (Lozano Posso, 2003). Esta falta de comunicación o la comunicación inadecuada con frecuencia generan conflictos.

Las habilidades de comunicación positiva, como la empatía o la escucha activa, permiten a los empleados compartir abiertamente sus necesidades y preferencias. La comunicación negativa, con dobles mensajes, críticas destructivas y chismes, entre otros, disminuyen la habilidad de una organización.

La resolución de conflictos se desarrolla de acuerdo con estas premisas y se destacan tres tipos fundamentales a la hora de enfrentarnos a nuestros problemas con la otra parte:

- Comunicación verbal: palabras y oraciones
- Comunicación paraverbal: ritmo, volumen y tono de voz
- Comunicación no verbal: gestos, posturas y movimientos

Se dice que las palabras expresan lo que queremos decir, pero no siempre es así: quizá los seres humanos podemos engañar con las palabras, pero no con los gestos. El cuerpo es un reflejo de nuestras sensaciones internas y parte desde esa comunicación porque transmite lo que realmente sentimos, ya sea por medio del sudor causado por el nerviosismo o con temblor cuando es preciso tomar una decisión importante. El lenguaje corporal no deja duda y prima sobre las palabras: si alguien llora, se le pregunta qué le pasa y la persona responde: “nada”, nadie le creerá porque es evidente que algo le ocurre (se da crédito a lo que se ve y no a lo que se escucha). El cuerpo es, sin duda, más expresivo y franco que las palabras.

### Primer paso: escucha activa

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es saber escuchar. La falta de comunicación se debe en gran parte a que no sabemos escuchar a los demás; se está tanto tiempo pendiente de lo que uno va a decir que se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así.

Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se realiza al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. La escucha activa se focaliza en la persona emisora, ya sea en un grupo o sólo dos personas, para comprender lo que se dice.

Como oyente, usted debe ser capaz de repetir en sus propias palabras lo que la otra persona ha dicho. Esto no implica estar de

acuerdo con ello, sino comprender lo que se dice. La repetición de lo que la otra parte dice, de una manera más concreta y sin valoraciones ni emociones intensas, se denomina **parafraseo** (Landsberger, s/f).

Existen grandes diferencias entre oír y escuchar; oír es simplemente recibir vibraciones mientras que escuchar significa comprender, entender y dar sentido a lo que se oye aunque no estemos de acuerdo.

Escuchar no es simplemente estar callado; es entender los silencios, los gestos y los movimientos de la otra persona y realizar alguna pregunta en su debido momento.

Mediante la escucha activa se crea un clima de cooperación con el interlocutor, lo que generará confianza, y a partir de allí en su relato será más fácil descubrir sus intereses, deseos y percepciones para la toma de grandes decisiones.

Cuando no se escucha se tiende a:

Juzgar	"Sus ideas son malas o incorrectas."
Distraerse	"Perdón, no te escuché porque estaba pensando en otra cosa."
Defenderse	"Sí, pero yo no tuve la culpa."
Aconsejar	"Debes hacerlo de otra manera."

Esto sucede porque se trata de interpretar a partir de nuestro propio juicio qué se nos quiere decir. Una verdadera escucha activa significa escuchar con atención y concentración a quien habla, lo cual nos capacita para entender lo que se ha dicho y demostrar a la persona que se le ha interpretado bien; eso evita conflictos cuando es preciso tomar una decisión final.

A continuación se mencionan las **seis reglas de la escucha activa**:

Regla 1	Si la otra parte está alterada, lo mejor que usted puede hacer es "escuchar".
Regla 2	No interrumpa aunque piense que la otra persona está equivocada o es ofensiva.
Regla 3	No basta con escuchar; a veces debe mostrar que usted está escuchando.
Regla 4	No juzgar ni atacar o defenderse.
Regla 5	Establecer un buen contacto visual y auditivo.
Regla 6	Entender el punto de vista de la otra persona <b>no</b> significa estar de acuerdo con ella.

En una importante empresa multinacional con sede en varios países latinoamericanos se produjo un conflicto entre el gerente comercial y el supervisor líder del equipo de ventas. Aquél argumentaba que este último no prestaba atención cuando él hablaba y que el resto del equipo lo percibía. La situación llegó a tal punto que comenzó a afectar el rendimiento del grupo. El supervisor mencionó que sí escuchaba cuando su jefe hablaba pero que se inhibía cuando le preguntaba si había entendido. El empleado comprendió su error y a la siguiente vez que el gerente le dio una orden aplicó el parafraseo diciendo “a ver si entendí bien, lo que usted quiere decir es que...” y sin esperar que le preguntara nada le demostró que había aplicado la “escucha activa”. Esta herramienta sin duda mejoró la relación entre el supervisor y su jefe, así como con el resto de los empleados.

## Segundo paso: parafraseo

El **parafraseo** es devolver a la otra parte su relato de una manera distinta a la que se expuso.

De esta forma:

- La otra parte comprueba que se entendió correctamente su mensaje.
- Se escucha un nuevo relato, limpio de agresiones y en un lenguaje neutral.
- Se resumen aspectos relevantes.
- Se confirman datos significativos.

## Tercer paso: “pregunder”

Se refiere a preguntar sobre la última respuesta; por ejemplo: el líder del equipo comercial le dice al gerente que Juan es un mal empleado. Inmediatamente el gerente pregunta, “¿A qué se refiere con ser mal empleado?” o “¿Qué significa para usted ser un mal empleado?”.

De esta manera:

- El que decodifica el mensaje es el receptor.
- Se trata de entender mejor lo dicho por la otra parte.
- Sobre el significado elaborado en la respuesta del mediador se pueden construir nuevas preguntas que generan otras respuestas.

## Cuarto paso: replanteo

Se une en una misma pregunta la intención de pensar hipótesis de soluciones simultáneas para los intereses de ambas partes; por ejemplo: “¿Cómo podríamos satisfacer los mismos intereses que comenta, como... y a la vez cumplir con los que le manifesté, tales como...?”.

- Funciona como “tormenta de ideas”.
- Separa el proceso de “pensar” del proceso de “decidir”.
- Son propuestas concretas.

## La aserción como herramienta

Es la habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás.

Es decir, nos referimos a una forma para interactuar efectivamente en cualquier situación que permite a la persona ser directa, honesta y expresiva. El principio de la aserción es el respeto profundo del yo; sólo al sentar tal respeto, podemos respetar a los demás.

Mucha gente necesita aprender a ejercer sus derechos personales cómo expresar pensamientos, emociones y creencias en formas directas, honestas y apropiadas sin afectar los derechos de cualquier otra persona. La esencia de la conducta asertiva puede reducirse a cuatro patrones:

### A) CAPACIDAD PARA DECIR “NO”

¿Por qué será que culturalmente nos cuesta tanto decir “no, gracias”, o “no, no puedo”? Parecería que siempre nos disculpamos de antemano o ponemos excusas para no sentirnos culpables por decir “no”. Decimos cosas como: “Haré lo posible”, “Si puedo, voy”, “Voy a intentar, pero no te aseguro nada”, cuando sabemos en realidad que la respuesta sincera es “no”.

### B) CAPACIDAD PARA HACER PEDIDOS Y REQUERIMIENTOS

A veces creemos que está prohibido pedir algo, como si fuéramos tan autosuficientes que tenemos que hacer y saberlo todo. También se pueden hacer favores si así nos lo piden, siempre que esté dentro del marco de nuestro propio respeto.

### C) CAPACIDAD PARA EXPRESAR SENTIMIENTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

Otra de las cosas que nos cuesta expresar son nuestros sentimientos. Cuando estamos tristes, porque no queremos molestar a la

gente con nuestros lamentos; y cuando estamos felices, porque podríamos burlarnos sin querer de quienes no lo están. Con ese pensamiento todas nuestras emociones quedan adentro nuestro sin poder expresar lo que en realidad sentimos.

d) CAPACIDAD PARA INICIAR, CONTINUAR Y TERMINAR CONVERSACIONES

Tengo derecho a querer hablar con alguien y decirle lo que siento y pienso sobre alguna situación determinada. También puedo volver y continuar alguna charla que dejé pendiente, quizá por emociones intensas, y también tengo el derecho de dar por terminada alguna conversación cuando así lo considero conveniente y si así lo siento.

Los seres humanos podemos manifestar distintas conductas; las agrupamos en tres categorías: asertiva o socialmente hábil, pasiva y agresiva.

- *Asertiva o socialmente hábil*: implica firmeza para ejercer los derechos y expresar los sentimientos y las creencias de un modo directo, honesto y apropiado sin afectar los de los demás. Es la expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a otras personas.

*Ejemplo*: “No es la primera vez que me pides que te haga un informe que deberías hacer tú (*hechos*), eso realmente me hace enojar (*sentimientos*), así que te pido que intentes hacerlo (*conducta*) para que te acostumbres (*consecuencia*)”.

La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las partes, pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables.

- *Conducta pasiva*: es la transgresión de los propios derechos por no ser capaz de expresar abiertamente los sentimientos y las opiniones o al expresarlos con disculpas o falta de confianza. Su objetivo es apaciguar a los demás y evitar conflictos a toda costa. Comportarse de este modo puede dar como resultado una serie de consecuencias no deseables tanto para la persona que lo hace como para aquella con la que interactúa. La persona que actúa así a menudo se siente incomprendida, piensa que no se le toma en cuenta y que se le manipula. Además, quizá se sienta molesta respecto al resultado de la situación y dé rienda suelta a su malestar en algún momento. Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede almacenar dentro de sí mismo.

*Ejemplo*: “Estoy algo ocupado, intenta hacerlo tú, si no puedes veo si te puedo ayudar”.



- **Conducta agresiva:** defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada. La conducta agresiva puede expresarse de modo directo o indirecto: la agresión verbal directa incluye ofensas, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes; la indirecta consta de comentarios sarcásticos y rencorosos y murmuraciones. El componente no verbal consiste en gestos hostiles o amenazantes. Las víctimas de las personas agresivas acaban, más tarde o más temprano, por sentir resentimiento y por evitarlas. El objetivo habitual de la agresión es la dominación de los demás. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación.

*Ejemplo:* “¿Otra vez? ¡Estás abusando de mí! No te voy a ayudar más, ¡¡¡jarréglatelas solo!!!”.

La persona asertiva es aquella que no se comporta de manera agresiva con los demás, lleva a la práctica sus decisiones, no huye o cede para evitar conflictos, es capaz de aceptar que comete errores sin sentirse culpable, no se siente obligada a dar excusas, razones o explicaciones de por qué quiere lo que quiere, distingue lo que dicen los demás de ella misma de sus puntos de vista, es capaz de solicitar información sobre su propia conducta negativa y está abierta siempre a tratar las diferencias de intereses o conflictos con otras personas.

En las organizaciones tenemos que dirigir nuestros esfuerzos hacia la adquisición y conservación de buenas habilidades sociales, relaciones con nuestro entorno laboral que aporten un valor agregado a nuestros conocimientos y una capacidad respecto a la profesión o el trabajo que ejercemos. Es importante ser capaces de llevar a cabo una comunicación asertiva que haga valer los derechos de cada uno de nosotros a fin de ser tratados de manera justa. Para ello debemos expresar con claridad o precisión lo que en realidad queremos, pensamos y sentimos.

Ante cualquier desacuerdo o solicitud poco razonable es necesario expresar nuestra opinión en todo momento y preguntar por qué, ya que toda persona tiene derecho a recibir una explicación convincente.

Es efectivo solucionar los problemas que nos incomodan exponiéndolos respecto a aquellos que estén implicados, debemos manejar la timidez y el miedo en el trabajo venciendo la baja autoestima, creyendo en las propias posibilidades y afrontando el miedo de arriesgarse a las consecuencias de las propias manifestaciones. De esta manera disminuye la frustración y se rompe con los bloqueos emocionales. Una conducta asertiva facilita el flujo de información en los grupos de trabajo y potencia la creación de más de una so-

lución a los posibles problemas laborales. Cuando estos problemas aparecen y se transmiten de forma asertiva pueden tener diversas alternativas y observarse desde distintos puntos de vista, lo que permite una resolución adecuada. Así, la aserción puede considerarse como una variable predictiva de éxito en la marcha de las organizaciones. La importancia principal de esta herramienta es sin duda la mejora en la calidad de vida de uno mismo y de los demás, independientemente de los resultados que se obtengan con su aplicación. Nos sentimos mejor física y mentalmente por decir lo que sentimos y lo que pensamos, por no guardarnos nada dentro de nosotros.

## Las relaciones y sus emociones

Las emociones son reacciones espontáneas, casi siempre inesperadas, que aparecen en circunstancias determinadas, provocan diferentes reacciones fisiológicas y pueden durar un minuto o unas horas, pero son transitorias. La diferencia principal con los sentimientos es que éstos son mucho más profundos y duraderos y aparecen mediante una sumatoria de elementos racionales. Uno no ama a alguien y al minuto deja de hacerlo; tampoco ante un simple gesto de cortesía de alguien hacia nosotros nos enamoramos perdidamente; mientras que si vamos caminando de noche por un lugar oscuro y nos damos cuenta de que alguien viene detrás de nosotros, el miedo aparece al instante produciéndonos aceleración del ritmo cardíaco, espasmos en el estómago, transpiración en las manos, entre otras reacciones, pero cuando esa persona pasa caminando y se aleja sin dañarnos nuestra emoción desaparece.

En el ser humano, la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo que utilizamos para valorar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el que ésta se percibe.

Durante mucho tiempo las emociones se han considerado poco importantes y siempre se le ha dado mayor relevancia a la parte racional del ser humano; pero indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos. De todas formas, es difícil saber, a partir de la emoción, cuál será la conducta futura del individuo, aunque nos puede ayudar a predecirla.

La inteligencia emocional es la capacidad humana para resolver problemas relacionados con las emociones y, aunque parezca poco importante, se ha demostrado que es igualmente válida para tomar decisiones, ya que los sentimientos tienen mucho que ver a la hora de elegir. La inteligencia emocional es un complemento indispensable en la relación con uno mismo y con los demás. No debemos olvidar que las organizaciones están dirigidas y conformadas por personas y por lo tanto las emociones forman parte del día a día de cualquier actividad. No hay que pensar que el CEO, el presidente

o el gerente general de la empresa no tienen emociones iguales a las nuestras. De ahí que en cualquier negociación o mediación es necesario tener presente que las emociones pueden alterar el rumbo del negocio o del conflicto si no se entienden como parte del proceso relacional entre los seres humanos.

Emociones básicas como miedo, ira, sorpresa, alegría, aversión (tanto al riesgo como a lo desconocido) y tristeza son frecuentes en el ambiente laboral, por una simple razón: la persona es la misma en casa, en el trabajo o con el grupo social en el que interactúe. Si estamos tristes en casa también lo estaremos en el trabajo y eso sin duda puede afectar nuestra productividad laboral así como nuestras relaciones con el entorno. Las emociones no se consideran buenas ni malas sino simplemente positivas o negativas para nosotros.

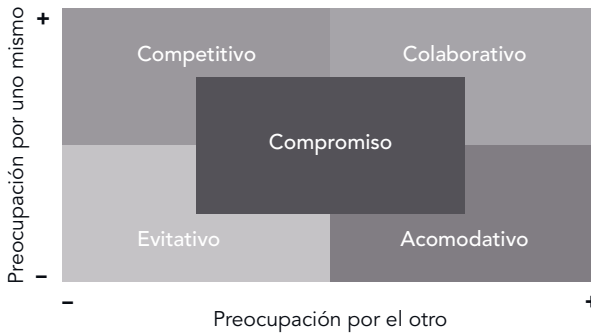
No es posible evitar que las emociones aparezcan, pero sí pueden canalizarse positivamente para que no nos afecten a nosotros ni a quienes nos rodean. Sin duda, las emociones se contagian y si uno está alegre seguramente llevará esa alegría a su entorno, mientras que si quiere estar triste sólo basta con reunirse con gente deprimida que hable de lo mal que le va en la vida para que eso suceda.

Gestionar las emociones a través de la disociación del hecho que las generó es quizá la mejor estrategia para transformar las que son negativas en positivas, para nosotros mismos y nuestras relaciones con los demás.

La experiencia cotidiana indica además que las emociones pueden influir sobre las decisiones que tomamos y que los resultados de éstas generan determinadas emociones en los individuos. Si bien antes se pensaba que las decisiones importantes debían tomarse solamente con base en un criterio racional, el nuevo paradigma es un equilibrio entre razón y emoción, lo cual significa utilizar la emoción de una manera inteligente.

### 3. Tipos de comportamiento ante el conflicto

El instrumento que más se usa para trabajar los comportamientos ante un conflicto es el Test Thomas-Kilmann (TKI). Cada persona tiene uno o más estilos preferidos, pero debe dominar el que es adecuado para cada conflicto. No se trata de dar valor absoluto a uno de ellos sino de que cada uno tiene sus ventajas y desventajas, que conviene reflexionar y reconocer para gestionar los conflictos de manera positiva. El buen negociador tiene la capacidad de manejar todos los estilos adecuadamente.

**GRÁFICO 4.1** Thomas-Kilmann (TKI), formas de dirigir el conflicto

Fuente: Kilmann (1981)

<http://cartografiaemocional.wordpress.com/>

### Estilo colaborativo

Intentamos defender nuestros intereses y los de todas las personas involucradas en el conflicto; es sumamente eficaz cuando necesitamos buscar una solución integradora porque los intereses de todas las partes son tan importantes que no admiten concesiones. También sirve cuando es vital que todas las partes aprendan y combinen sus diferentes puntos de vista ante una situación que se presenta en su organización. Es recomendable cuando algunas partes conservan resentimientos como resultado de conflictos anteriores.

### Estilo competitivo

Se presenta cuando no hacemos caso a los intereses de las otras partes y nos limitamos a pelear por los nuestros. A primera vista puede parecernos competitivo, agresivo y poco adecuado si defendemos valores como la solidaridad o la empatía; sin embargo, es el único eficaz cuando las demás partes no juegan limpio. También es aconsejable en situaciones de emergencia, en las que se requiere una acción decidida y eficaz por parte del líder o que tomemos medidas impopulares necesarias, aunque afecten a otras personas.

### Estilo de compromiso

La solución de compromiso se encuentra en el dominio de la negociación; todas las partes en conflicto deben relegar algo de sus posiciones a fin de llegar a un acuerdo satisfactorio para todos. Es la más eficaz cuando los involucrados defienden intereses que son mutuamente excluyentes y cuando deben entenderse y falla la cola-

boración o la competición; no obstante, es posible una negociación en la que el resultado no satisfaga a ninguna de las partes.

### Estilo evitativo

Es importante saber que algunas veces la posibilidad de afrontar un conflicto es justamente evitándolo. Hágalo en aquellas situaciones en que éste gira en torno a los asuntos que no son relevantes para usted o, simplemente, cuando su existencia no contribuye de ninguna manera al logro de los objetivos que la organización establece. También hay ocasiones en que no nos encontramos en el momento más adecuado para abordar un conflicto o en las que su coste excede su posible beneficio. Tenga en cuenta que existen momentos en los que es necesario crear un espacio y un tiempo para que se reduzcan y se calmen las posibles tensiones.

### Estilo acomodativo

Consiste en ceder y es una posición que casi siempre dejamos de lado. Sin embargo, resulta la más adecuada en aquellas situaciones en que debemos reconocer que hemos cometido un error. También es de gran utilidad cuando nos han superado y hemos perdido; si es así, cualquier postura agresiva sólo contribuiría a perjudicar nuestra causa. Piense en ceder cuando un asunto es más importante para la otra persona que para usted mismo.

#### ¿Existe un mejor estilo de manejo de conflictos?

Sin duda que no existe un estilo que mejor se adapte a una situación determinada. El balance en el manejo de los estilos será la clave de un proceso de negociación fluido y efectivo.

## 4. Personalidades conflictivas

Al igual que en cualquier otro contexto social, en el ámbito laboral es posible encontrar personas que, cargadas de diversas emociones y experiencias de vida, pueden reaccionar de diferentes maneras ante los hechos cotidianos en la organización generando conflicto, rechazo o aversión a lo ocurrido.

Hay muchos tipos de personas:

- **graciosa**, a quien no vemos la gracia por ningún lado y hasta nos resulta cruel o insoportable;
- **egocéntrica**, no hay manera de entablar una conversación en la cual no esté “ella” involucrada;
- **soberbia**, cree que sólo ella hace bien las cosas y los demás no valen nada o no saben hacer nada;

- **egoísta**, desparrama cosas negativas a la espalda de todo el mundo, alimentando así el “radio pasillo” que existe en toda organización.

Y así podríamos seguir indefinidamente, pero ya nos hacemos una idea clara de lo que se puede encontrar en cualquier organización en la cual tengamos que interactuar.

Lo más probable es que encontremos algún compañero o colega que nos irrite o incluso que nos moleste muchísimo. En estos casos, por lo general depende de nosotros adoptar una actitud profesional.

### ¿Qué hacer con ellas?

Es importante tener en cuenta lo siguiente: ¡las personas no cambian! La realidad es indiscutible: usted no las va a cambiar. Sólo cuando haya aceptado esto, el nivel de ansiedad ante los resultados disminuirá y cualquier pequeño cambio de conducta que consiga utilizando las herramientas que proponemos parecerá superior a sus expectativas.

Suele molestarnos o ponernos tristes el hecho de que los demás no cambien porque creemos que sí pueden hacerlo. Lo importante es comenzar con pequeñas modificaciones de conducta, por ejemplo, si alguien es impuntual podría decirle: “Por favor, ¿sería posible que mañana llegaras puntual a las 9:00 a.m. para la reunión del personal?”.

Con una petición concreta obtenemos también resultados concretos; lo ideal es no hacerla más de dos o tres veces y, como dijimos antes, si no espera 100% de los resultados se conformará con 70% del cambio obtenido. Eso también contribuye para que la persona se sienta aceptada como es y que no perciba que quiere cambiarla por completo.

En las organizaciones donde el trabajo en equipo es fundamental, los conflictos que surgen con las personas que tienen una personalidad difícil pueden entorpecer por completo el rendimiento y la productividad. Los conflictos por incompatibilidad de roles se trasladan hacia los que se derivan de las diferencias personales y de información.

Sin duda tener un buen líder que dirija al equipo es uno de los primeros caminos para evitar posibles conflictos. El otro aspecto esencial es la motivación: si todos realizan un trabajo que les resulte interesante y se adapte a su formación o vocación, en un lugar agradable, cómodo, recibiendo un buen trato del jefe con posibilidades de diálogo, hay menos posibilidades de que ocurran conflictos.

Retomamos también la herramienta de la comunicación, confiando en que su implementación en todas sus direcciones entre las

personas brindará conocimiento, información en el lugar preciso y en el momento justo, ya sea para solicitar datos, hacer críticas y transmitir objetivos o presentar quejas o reclamos e informar sobre el trabajo. Si los empleados conocen los objetivos propuestos por la organización, todos irán para el mismo lado contando con mayores posibilidades de éxito.

## 5. Formas de gestionar el conflicto

Ciertos conflictos son más comunes en la vida organizacional, como ocurre, por ejemplo, con los puestos de trabajo en donde la labor supone entrar en conflicto cuando hay que interpretar las normas.

En las tareas diarias existen muchas responsabilidades compartidas entre diversos puestos que, a pesar de la existencia de intereses conflictivos, implican la cooperación de distintos departamentos. Este podría ser, por ejemplo, el caso de Ventas y Producción, en tanto no se puede vender más de lo que se produce porque quedaría todo en una promesa y mala imagen empresarial de no cumplir con los pedidos requeridos.

Ante diferentes posibilidades de que se genere un conflicto entre los trabajadores, es importante tener en cuenta algunos síntomas de alerta en la organización.

De acuerdo con Redorta (2007: 19), los síntomas de alerta consisten en que los trabajadores:

- Se muestran impacientes unos con otros.
- Se contradicen entre sí.
- Se acusan entre sí de no defender el verdadero problema.
- Contradicen las propuestas del líder.
- Atacan las ideas antes de que éstas se expongan.
- Se atacan con violencia verbal o en forma sutil.

Estas alarmas permiten explorar las posibles causas de sus comportamientos y generar estrategias para gestionar los conflictos que pudiesen ocurrir a partir de esos detonantes.

Por otra parte, la cantidad de trabajo también causa problemas. Además de las personalidades de los miembros de la organización, la forma en que fluye el trabajo puede resultar en un conflicto. Otro de los casos es que el trabajo esté repartido uniformemente, pero no así las recompensas. Entonces también estamos ante una situación de conflicto.

Por último, la falta de previsibilidad puede generar conflicto. Cuando el trabajo llega por oleadas, con gran demanda unas veces y poca en otras, cuando existe incertidumbre o si las personas no obtienen la información que necesitan para hacer su trabajo.

## ¿Cómo hacer frente a las críticas?

Una de las situaciones más comunes es ser criticado por alguna actuación. Esta crítica puede convertirse en una fuente de conflictos y contener cierto nivel de agresividad. Para esto es recomendable lo siguiente:

- Escuche con atención y controle sus emociones.
- Pida disculpas y acepte las responsabilidades.
- No se defienda ni dé excusas.
- Solicite aclaraciones que considere oportunidad.
- Desvíe la crítica bajando el nivel de agresividad recibido respondiendo de manera tranquila y asertiva y sin tanta preocupación.

## El poder en la organización

El poder, además de generar conflictos, también es una vía para resolverlos; es un concepto atractivo o repudiable según los métodos que se utilicen para obtenerlo y los propósitos a los que se destine. Definimos al poder como *la capacidad de persuasión de una parte sobre otra*.

Si bien son dos fenómenos vinculados de manera estrecha, no siempre el poder desencadena un conflicto. Si el destinatario de esta presión tiene a su vez poco poder para contrarrestarla es posible que no muestre resistencia. La existencia de conflicto, a su vez, origina el ejercicio del poder. El conflicto se maximiza cuando la persona no busca meramente el poder, sino el control.

Las relaciones de autoridad establecen roles esperados y reducen la incertidumbre (por conflicto de roles) debido a que se encuentran delimitadas y definidas. Cuando en una organización sólo existe este tipo de relaciones decimos que tiene una estructura jerárquica. Una cosa es la autoridad pretendida y otra la efectivamente conseguida. El jefe tiene autoridad sólo en la medida en que los subordinados están dispuestos a aceptar su poder de tomar y ejecutar decisiones. Entre los conflictos más frecuentes referidos a las relaciones de autoridad jerárquica pueden destacarse los denominados “cortocircuitos” o saltos en alguno de los puntos de la cadena de autoridad establecida. Distinguiremos dos tipos:

- a) **Problemas ascendentes:** un subordinado que para resolver un problema no recurre al directivo inmediato sino a otro de mayor rango. El conflicto aparece cuando esta situación es consentida por el directivo al que no le corresponde atender la situación demandada. Esto sucede, por ejemplo, cuando un empleado recurre al gerente del área



en vez de al supervisor a cargo, obviando la autoridad de este último.

- b) **Problemas descendentes:** un directivo da instrucciones a una persona saltando el mando intermedio inmediato. Es el caso contrario, es decir cuando el gerente del área da una orden directamente al empleado, obviando al supervisor a cargo.

¿Cuáles son los síntomas que se evidencian en estas situaciones?

- falta de comunicación entre las partes involucradas;
- falta de confianza entre las partes, y
- falta de respeto a los canales de mando establecidos por la misma organización.

Respecto a los conflictos generados por la falta de autoridad personal (ausencia de liderazgo) destacan los que se producen por no cumplir las órdenes establecidas por quien las manda. Eso obviamente perjudica a la organización, por lo que hay que reconocer el error de haber asignado a alguien que no es funcional y nombrar a otro.

Una fuente importante de conflicto es el estrés inducido por el ambiente. Los conflictos que surgen por diferencias personales y roles incompatibles se exacerban en gran medida en un entorno estresante. Cuando, por ejemplo, una organización se ve forzada a operar con un presupuesto austero es más probable que sus miembros entren en conflictos por el reclamo de áreas de competencia y la solicitud de recursos. Los constantes enfrentamientos entre las áreas de Marketing y Finanzas dentro de cualquier organización son el mejor ejemplo de este tipo de situaciones; eso se debe a que Marketing necesita invertir en imagen, folletos, publicidad, puntos de venta, entre otras acciones, y el área de Finanzas siempre encuentra un reparo a la hora de designar el presupuesto para estos gastos, argumentando falta de liquidez o una situación financiera complicada. Lo que ambas partes de la organización deben entender es que las dos son necesarias para el normal desenvolvimiento de la actividad de la empresa. De nada sirve tener el mejor producto o servicio si luego no es consumido o comprado por los clientes porque no lo conocen y no saben de sus ventajas. La clave es encontrar el equilibrio para que no se produzcan conflictos dentro de la organización.

La escasez tiende a disminuir la confianza, incrementar el egocentrismo y reducir la participación en la toma de decisiones. Cuando el jefe dice: “yo soy el jefe, así que lo haremos a mi manera”, por lo general demuestra una falta de confianza o de autoconfianza. El uso de la manipulación o de la ignorancia fingida es un reflejo mucho más sutil de un estilo de liderazgo egoísta.

Otra estrategia similar que usan algunos directivos es ignorar una propuesta que amenaza sus intereses personales: “Lo haremos a mi manera”. Este tipo de actitud tiene como ventaja la rapidez y la firmeza en la decisión que se tome para solucionar un conflicto; asimismo existe una tendencia a proteger a las personas inocentes.

## 6. ¿Cómo prevenimos el conflicto?

La selección y la capacitación profesional hacen frente al conflicto al cambiar a sus protagonistas, las personas. La *capacitación* permite el aprendizaje de aptitudes y técnicas para manejar y saber enfrentarse a situaciones conflictivas, atenuándolas o resolviéndolas. La capacitación de las personas en las tareas y responsabilidades propias de su puesto de trabajo supone una mejora de la actividad individual y una reducción de las fuentes de conflictos.

Para prevenir un conflicto es necesario:

- a) **Anticiparse y establecer reglas para canalizarlo.** Esto aumenta la previsibilidad en las relaciones entre las personas y los grupos, pero no es posible fijar reglas para todas las situaciones y hay que considerar los posibles riesgos de volverse una “organización excesivamente formal”.
- b) **Alternativas para solucionar el conflicto.** Es posible implementar soluciones en donde una parte cede y soluciones de tipo integral en donde las partes en conflicto tratan en conjunto de encontrar la respuesta. En vez de suprimirlo o intentar establecer un compromiso, procuran abiertamente encontrar una solución aceptable para todos. Las estrategias son variadas y se destaca sin dudas la creatividad para emitir resultados posibles.

Lo primero es preguntarse: ¿qué cosas consideramos como válidas que no nos permiten llegar a la solución?

La *creatividad*, denominada también ingenio, es el pensamiento original en la generación de nuevas ideas, conceptos o asociaciones entre ellos que habitualmente producen soluciones novedosas. Para resolver un problema se necesita tener una actitud mental diferente a la que teníamos cuando surgió.

Una de las técnicas es la *analogía* que consiste en resolver un problema mediante un rodeo: en vez de atacarlo de frente se le compara con otra situación.

La *empatía* también es una idea interesante: consiste en ponerse en el lugar de otra persona; ayuda a obtener otra percepción, otro punto de vista sobre un asunto. Colabora para revivir experiencias y captar emociones, mientras que la *identidad* permite, tras la defini-

ción del objetivo creativo y de haber generado nuevas ideas, buscar una nueva percepción que abra caminos diferentes.

En general se dice que la pregunta es la más creativa de las conductas humanas; por ello, preguntar **¿qué? ¿cómo? ¿dónde? ¿cuándo?** y **¿por qué?** nos ayuda a ampliar nuestros conocimientos sobre algún tema y a obtener información que luego nos permitirá presentar propuestas para solucionar los problemas; por ejemplo: ¿cómo podemos incrementar la motivación de los trabajadores?

Exploramos y preguntamos:

- ¿Cuándo están motivados?
- ¿Por qué aumenta su motivación?
- ¿Por cuánto tiempo están motivados?
- ¿Con quién incrementan la motivación?
- ¿Todos se motivan?
- ¿Por medio de qué se motivan?

Luego del planteamiento de estas preguntas y sus respuestas correspondientes, la visión del problema es más amplia. Tenemos más perspectivas para abordarlo y pasar a la etapa de generación de ideas.

La generación de ideas es una de las técnicas más conocidas, se le denomina *brainstorming* o “tormenta de ideas” y es una técnica eminentemente grupal en donde se plantean las siguientes pautas:

- Evitar el juicio previo.
- Fomentar las ideas exóticas.
- Generar tantas ideas como sea posible.
- Construir desde la concepción del otro.
- No negar ni afirmar nada.
- Todo vale.

Después de la generación de ideas el grupo establece los criterios con los cuales las evaluará. Para que una idea sea creativa en una organización no basta con que sea original sino que también debe ser apropiada, útil y viable, es decir, que pueda aplicarse de acuerdo con el entorno donde se desenvuelve la empresa y en las circunstancias en que lo hace.

Finalmente, como señala Martha Alles (2009: 78), todo trabajador debe hacerse estas preguntas para evitar conflictos dentro de la organización:

¿Qué espera mi jefe de mí? ¿Y la organización?

La respuesta es:

- Que pregunte sólo cuando hace falta y si tiene dudas, antes de hacer las cosas mal.
- Que haga saber sus puntos de vista en tiempo y forma.

Un jefe valora el hecho de que su colaborador exponga todas sus dudas al mismo tiempo y no una a cada momento. Más allá de que la autonomía laboral es muy importante para que cada empleado desarrolle sus habilidades debe informarse respecto a cuáles son las tareas que se esperan de usted, comprender el alcance de sus tareas y cómo se realizan, y tener un marco claro y definido que le ayude. En tal sentido, la organización y su jefe *esperan lo mismo*.

Comportamientos esperados	
Superior	Aporta sugerencias. Enseña a los otros. Es proactivo
Medio	Aprende y/o demuestra predisposición hacia el aprendizaje. Demuestra compromiso con los objetivos organizacionales Colabora con otros empleados
Básico	Realiza las tareas encomendadas Alcanza los objetivos establecidos No genera problemas ni conflictos

## 7. Conclusión

A modo de conclusión podemos decir que las diversas actitudes para la resolución del conflicto se definen a partir de la implementación de las herramientas correctas en el momento oportuno, para sentirse bien con uno mismo sin tener expectativas de cambiar al otro. Es necesario decir lo que pensamos y sentimos de una manera adecuada, honesta y firme, proponiendo un cambio de conducta con opciones creativas que nos ayuden a evitar conflictos que, sin duda, no nos hacen sentir bien. Si nosotros estamos bien, entonces trabajamos bien y rendimos mejor.

### Tips prácticos para mejorar la relación con el jefe y evitar conflictos con él

Llevarse bien con su jefe y con sus compañeros de trabajo es bueno para usted mismo.

- Infórmese acerca del negocio de su organización, si es rentable o no y el contexto en el que actúa.
- No se deje influir por las opiniones de los demás. Obtenga sus propias conclusiones sobre el o los dueños de la empresa, el presidente, los gerentes, etcétera.
- Recuerde: no basta con sentir compromiso, hay que demostrarlo.
- Trate siempre de ver las cosas desde dos perspectivas: la suya y la de la otra persona.
- La colaboración es un concepto que se aplica en todos los niveles de la organización.

(continúa)

Tips prácticos para mejorar la relación con el jefe y evitar conflictos con él (*continuación*)

- Trate de comprender al otro y ponerse en su lugar.
- No espere solamente recibir, comience por analizar qué puede ofrecer primero.
- Las organizaciones están compuestas por personas adultas, compórtese como tal.
- Su jefe es jefe y puede colaborar al mismo tiempo.
- No ejerza el rol de amigo o compañero por encima de sus responsabilidades y obligaciones.
- La conexión a internet de la organización, así como la cuenta de correo electrónico corporativo, son bienes de la organización para la cual trabaja.
- Sea muy profesional y cuidadoso en el envío de correos electrónicos.
- Pregunte si en su organización existe la posibilidad de “autopostularse” para un puesto determinado.
- Si su jefe no lo escucha o comprende, diríjase al área de Recursos Humanos.
- Postúlese para nuevas tareas dentro de la organización, sea proactivo.
- Trabajar bien y no ser conflictivo es la mejor manera de “llamar la atención” de sus jefes.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Cómo llevarme bien con mi jefe*. Buenos Aires: Granica.
- Antognolli, S. (2007). “Empresas familiares: evitar los conflictos”. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/empresas\\_familiares\\_evitar\\_los\\_conflictos](http://www.degerencia.com/articulo/empresas_familiares_evitar_los_conflictos). Consultado el 15 de abril de 2010.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*, México: McGraw-Hill.
- Killman, T. (1981). *The Thomas Killman Conflict Mode Instrument (TKI)*. Nueva York.
- Landsberger, J. (s/f). “Escucha activa”. Disponible en línea <http://www.studygs.net/espanol/listening.htm>. Consultado el 12 de junio de 2010.
- Lozano Posso, M. (2003). “Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar”. En: *Revista pensamiento y gestión*, núm. 15, Barcelona: Universidad del Norte.
- Redorta, J. (2007). *Aprendamos a resolver conflictos*. Barcelona: Paidós.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones*. México: Prentice Hall.

# Negociación efectiva

*Liliana Gnazzo*

## 1. Introducción

El sistema económico internacional ha evolucionando cíclicamente a partir de la década de 1950. El eje principal ha sido la interdependencia entre los países debido al incremento de los flujos internacionales de comercio de productos y servicios así como al desarrollo de los flujos de inversiones productivas en el exterior.

La creciente y sostenida apertura de las economías hizo necesaria la implementación de un sistema de inteligencia económica que permitiera pronosticar el curso de los acontecimientos internacionales y de un esquema de negociación que protegiera los intereses particulares en los foros bilaterales y multilaterales.

La apertura internacional representó nuevas oportunidades en el plano económico, pero se convirtió también en una variable exógena en relación con la capacidad de influencia global de los países medianos y pequeños en el contexto internacional.

Las naciones de América Latina, que participan con 6% del comercio mundial, han planteado su apertura económica desde la década de 1960 intentando formas de integración con mayor o menor éxito para buscar en estos procesos un aumento en la sinergia de sus potencialidades.

El siglo XXI marca la preponderancia de la globalización económica internacional; por ello, desarrollar la capacidad negociadora debe ser un objetivo primordial para la obtención de resultados en la estrategia de promoción internacional.

Refiriéndose a este tema, Jaime Villanueva (1981) comenta: “las condiciones parecen requerir ahora grandes dosis de negociación para el acuerdo, la búsqueda de fórmulas coherentes, aceptables y de beneficio mutuo”.

El escenario donde se desarrollan las relaciones económicas internacionales demuestra que se tiende progresivamente a favorecer los intereses globales y sectoriales que además tienen un gran com-

ponente cultural y político; por lo tanto, es cada vez más necesaria la perspectiva estratégica que permita conciliar favorablemente esta conjunción de prioridades.

El concepto de negociación reviste una importancia singular no solamente para las relaciones internacionales sino también para las intra-organizacionales.

El manejo de las técnicas de negociación será, sin duda, un instrumento de vital importancia para el crecimiento de los individuos, las organizaciones y los Estados.

## 2. El proceso de negociación

La negociación es un proceso en el cual dos o más partes, con un problema en común y mediante el empleo de técnicas de comunicación interpersonal, buscan obtener un resultado acorde con sus objetivos, necesidades o aspiraciones.

Distintos autores han definido el concepto de negociación de una forma variada. Rubin y Brown (1975) la definen como “el proceso donde dos o más partes intentan concordar qué es lo que cada uno de ellos debe dar y recibir, o hacer y recibir en una transacción”.

Kaapor y Fayerweather (1981) entienden la negociación “como el uso del sentido común bajo presión, para alcanzar objetivos de una organización, interactuando con otra organización”.

Ikle (1988) la define como “el proceso en el cual se presentan propuestas explícitas con el propósito de alcanzar un acuerdo en un intercambio, o en la búsqueda de un interés común donde intereses conflictivos están presentes”.

Strauss (2001) agrega que “los procesos de negociación están entrelazados con otros procesos del comportamiento que involucran manipulación y coerción”.

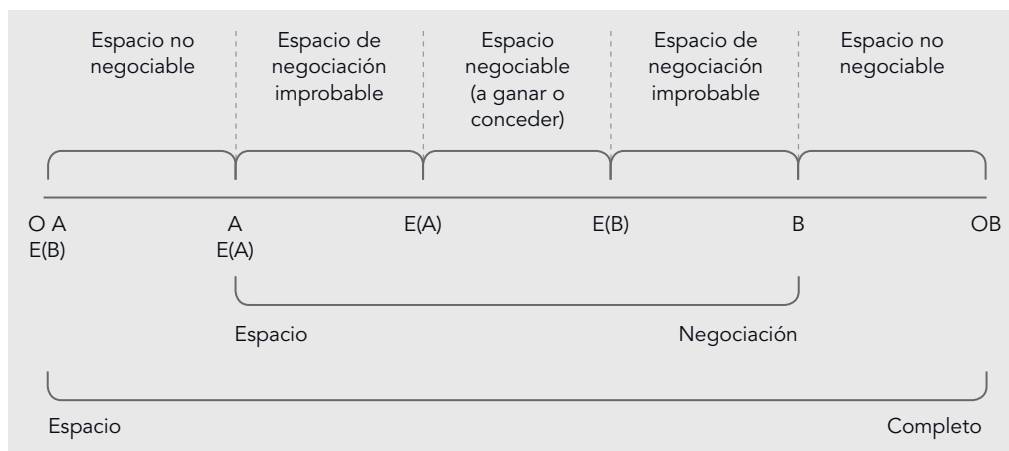
Toda negociación implica un proceso de aproximaciones sucesivas al punto de convergencia de los intereses; este punto quedará en alguno de los límites mínimos que las partes pueden aceptar o bien en algún punto intermedio; de otra manera la negociación no será efectiva y teóricamente se producirá un bloqueo. Ese resultado, es decir, el punto de convergencia, dependerá de la capacidad de las partes. Es necesario conocer y determinar cuál es el límite real y percibido por las partes en la negociación.

Se necesita también objetividad para determinar el valor esperado de la negociación. Si estos valores esperados difieren sensiblemente, es posible que la negociación no concluya bien o sea demasiado favorable para una de las partes.

**GRÁFICO 5.1** Límites de negociación**Referencias:**

- A = Límite real de A
- A1 = Límite percibido por el negociador A
- A11 = Límite de A percibido por el negociador B
- B = Límite real de B
- B1 = Límite percibido por el negociador B
- B11 = Límite de B percibido por A

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**GRÁFICO 5.2** Espacios de negociación

**Fuente:** Elaborado por la autora.

Aquí el valor esperado de A o E(A) se encuentra distante del valor esperado de B o E(B), de manera que ambos deberán hacer concesiones para llegar al punto de convergencia.

La distancia que separa E(A) de E(B) se denomina “espacio a conceder”. Cuanto mayor sea el valor relativo de este espacio más difícil será llegar a un punto de convergencia.

La distancia entre A y B se denomina “espacio de negociación” y marca los límites del proceso de negociación.

Es probable que A comience con una oferta ubicada a la derecha de E(A) y B comience con una oferta situada a la izquierda de E(B) y de allí comiencen las aproximaciones sucesivas hasta conciliar los puntos de interés.



## 2.1 Etapas del proceso de negociación

Como todo proceso, el de negociación está constituido por etapas que deben sincronizarse eficientemente entre sí para conducir a un resultado exitoso.

### 2.1.1 ETAPA DE PRE-NEGOCIACIÓN

Es la etapa en que hay un nivel máximo de planeamiento y en la que se debe disponer de la mayor cantidad de información. Aquí la organización define los objetivos y selecciona las técnicas, tácticas y maniobras que desplegará en la mesa de negociaciones.

El planeamiento implica tres dimensiones:

- *Estratégica*: fijación de objetivos.
- *Administrativa*: definición y asignación de recursos implicados en la negociación.
- *Táctica*: selección de herramientas para alcanzar los objetivos planificados.

Definir los objetivos de la negociación es tal vez la parte más importante del proceso porque dentro de la misma organización estos objetivos suelen ser producto de intereses contrapuestos.

Para el establecimiento de cada objetivo debemos determinar las siguientes variables:

- *Rojas o sensibles*: son variables prioritarias y que no permiten un margen razonable de maniobrabilidad.
- *Verdes o comunes*: son aquellas que permiten flexibilizar el objetivo.
- *Amarillas o superfluas*: son las que permiten expandir los márgenes de concesión.

En esta etapa además se evaluará el “clima de la negociación” para determinar la selección de las herramientas tácticas adecuadas, es decir, se establecerá el lugar de la negociación formal.

Está comprobado que la situación de “local o visitante” determina un planteamiento estratégico diferente. La etapa de prenegociación concluye cuando estos ítems están resueltos y cuando, sobre la base de la información obtenida, es posible elaborar hipótesis sobre objetivos, variables y posibles *trade off* de la otra parte.

### 2.1.2 ETAPA DE NEGOCIACIÓN FORMAL

Es la instancia de la “mesa de negociaciones” en la que se testearán hipótesis, se implementarán las técnicas planificadas y se desplegarán los elementos tácticos seleccionados para alcanzar los objetivos. Aquí nos iremos aproximando sucesivamente al punto de convergencia de intereses.

En la mesa de negociaciones observamos tres fases:

- *Inicial*: donde se establece la agenda y se definen las reglas básicas.
- *Media*: donde se determina el rango máximo de la negociación y se efectúan las revisiones de los puntos acordados.
- *Final*: se cierra la negociación y se establece el acuerdo final.

El comportamiento en la mesa de negociaciones es en cierta forma casuístico y depende del comportamiento de la otra parte. En la medida en que en la etapa de pre-negociación se haya trabajado con información suficiente para prever objetivos y movimientos tácticos de la otra parte, será más fácil lograr acuerdos favorables.

Se mencionan a continuación algunos principios de “conducta negociadora”:

- Conducir la negociación en forma sistemática, en la dirección de los objetivos.
- Procurar testear al comienzo las hipótesis sobre intereses y aspiraciones de la otra parte.
- Evitar introducir “juicios de valor” que no se puedan probar objetivamente.
- Procurar alcanzar acuerdos que sean aplicables y duraderos.
- Adecuar la conducta planeada en la pre-negociación a las circunstancias, conservando las bases primarias de negociación.

### 2.1.3 ETAPA DE CONTRATACIÓN

En el proceso de negociación esta etapa es de gran importancia debido a que lo acordado en la negociación formal deberá instrumentarse por escrito bajo la forma de acta protocolo de acuerdo o contrato.

En el caso de una negociación comercial este contrato deberá reflejar las pautas acordadas, las obligaciones y los derechos de las partes y los plazos; es decir, deberá ser suficientemente claro y preciso para que pueda implementarse.

Los contratos comerciales internacionales incluyen normalmente cláusulas de arbitraje que facilitan la resolución de los puntos de divergencia en caso de no cumplimiento de una de las partes.

La experiencia ha demostrado que las normas del derecho internacional privado prolongan la resolución de los conflictos entre las empresas internacionales y originan grandes costos para las partes. Se considera que el arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional con sede en París ha resultado muy eficiente en la práctica. La metodología dispone que ante el no cumplimiento de una de las partes el arbitraje se implemente de la siguiente manera:

Intervienen tres árbitros: el primero es designado por una de las empresas, el segundo por la otra empresa y el tercero por los dos anteriores. De esta manera la revisión del problema es rápida y eficiente y la solución es consensuada y oportuna. Es aconsejable que en todas las etapas del proceso de negociación participe el profesional en derecho que redactará el acuerdo o contrato para que éste contenga los elementos necesarios que viabilicen su ejecución.

En la práctica, generalmente, quien redacta el contrato no ha participado en la pre-negociación y en la negociación, y la redacción está basada en los comentarios o impresiones de los negociadores; esto hace que la interpretación de las cláusulas acordadas sea a veces diferente de lo consensuado y origine problemas en la implementación.

#### 2.1.4 ETAPA DE EJECUCIÓN

En esta etapa finaliza el proceso de negociación. Es aquí donde se implementa y se ejecuta el contrato; si la ejecución no es posible deberemos entender que la falencia puede haberse dado en dos puntos:

- a) el contrato no refleja el o los acuerdos alcanzados en la mesa de negociación.
- b) la implementación del contrato no es factible porque no concuerda con los ítems negociados. En este caso deberá revisarse la etapa de contratación y muchas veces la de negociación.

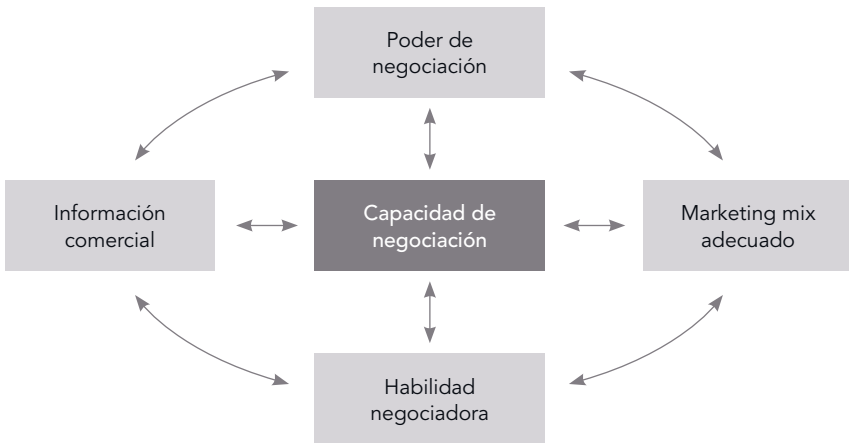
Concluimos, entonces, que una negociación es exitosa cuando finalmente es posible ejecutar el contrato que contiene los acuerdos alcanzados.

### 3. Capacidad de negociación

La capacidad de negociación es uno de los conceptos integradores y centrales. Trataremos de definirla haciendo referencia a sus componentes. La mayor o menor capacidad de negociación de un individuo, empresa, organización o estado dependerá de lo siguiente:

- información,
- marketing mix adecuado,
- poder negociador y
- habilidad negociadora.

Se puede tener un alto poder negociador, una muy buena habilidad de negociación y un producto a negociar con una mezcla comercial perfecta, pero si se carece de información sobre la otra parte o sobre los objetivos de la negociación, no se tendrá la capacidad de negociación y seguramente el acuerdo no será beneficioso.

**GRÁFICO 5.3** Capacidad de negociación

Fuente: Elaborado por la autora.

### 3.1 Información

Los niveles de información necesarios para la ejecución eficiente de un proceso de negociación de comercio internacional pueden conseguirse a través de un banco de datos del sector privado o gubernamental, o de estudios específicos.

El acceso directo a las fuentes de información permite un mayor conocimiento de la contraparte. Las empresas pequeñas y medianas no poseen una estructura organizacional de acceso a estas fuentes, por lo que esta información les llega ya subjetivada.

**GRÁFICO 5.4** Información comercial

Fuente: Elaborado por la autora.

Es necesario tener en cuenta que la información es un insumo del proceso decisorio que tiene un costo en función de su cantidad y calidad. Es, sin duda, un elemento muy importante en la influencia de una parte sobre la otra y contribuye esencialmente a brindar credibilidad al negociador.

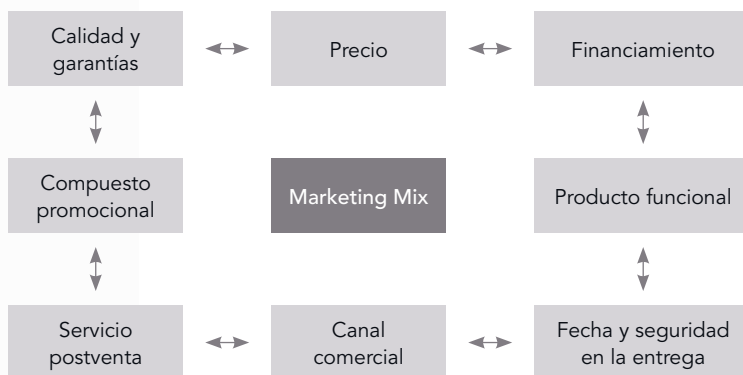
Para que la información forme parte de la capacidad negociadora debe ser clasificada, resistir todos los análisis del negociador y permitirle tomar decisiones.

La adecuación de la mezcla comercial a la situación específica de negociación será un insumo vital para obtener capacidad negociadora. La disponibilidad de un producto apropiado, funcional, con un esquema de precios y financiamiento acorde a las necesidades de la contraparte, que además disponga de óptimos elementos de promoción y claros canales de comercialización, permitirá al negociador disfrutar de una ventaja competitiva que lo conducirá sin duda a un resultado beneficioso.

### 3.2 Marketing Mix

El diseño de esta mezcla comercial, al nivel de aproximación necesaria a las necesidades de la otra parte, deberá efectuarse en la etapa de pre-negociación, utilizando la información correspondiente. Difícilmente una mezcla comercial bien planeada y ejecutada puede ser neutralizada.

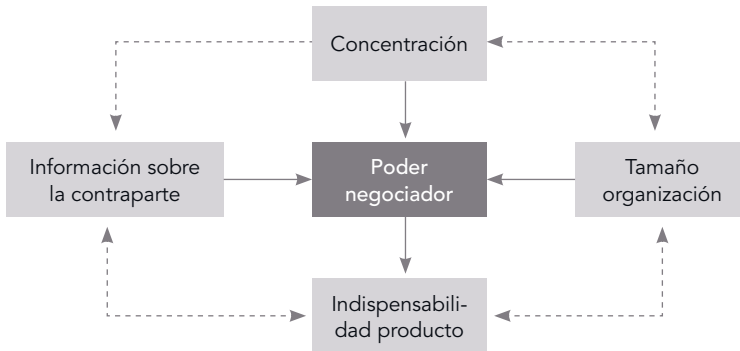
**GRÁFICO 5.5** Marketing Mix



Fuente: Elaborado por la autora.

### 3.3 Poder negociador

El poder en negociación es la capacidad de persuasión de una parte sobre la otra y depende fundamentalmente de la “concentración” del negociador. Podríamos definirlo también como la capacidad de influir y condicionar las opciones y la movilidad de la otra parte.

**GRÁFICO 5.6** Poder negociador

Fuente: Elaborado por la autora.

Cuanta más información se posea sobre la misma negociación, la otra parte, sus objetivos y sus variables, se logrará mayor poder de persuasión. Asimismo este poder se potencia cuando entre las partes ocurre el aspecto “imprescindible” del producto a negociar.

En la etapa de pre-negociación es importante evaluar el balance de poder entre las partes; tal análisis no sería posible si las bases conceptuales sobre fuentes, legitimidad, características y mecanismos de operación no son entendidos.

En una situación de negociación comercial los elementos más importantes son: el tamaño relativo, el grado de interdependencia mutua y la historia de previas negociaciones de las partes.

Chester Karrass (1970) es quién más ha observado a negociadores profesionales y sobre el poder negociador expresa:

El poder es siempre relativo.

El poder puede ser real o aparente; el hecho de que una posición sea sustentada por la lógica, la justicia o la fuerza no garantiza el éxito. Es necesario que ambos negociadores perciban la existencia de ese poder.

El poder puede ser ejercido sin acción; si la otra parte cree que una acción puede ser o será tomada contra ella es innecesario actuar. El poder es siempre limitado; su amplitud depende de la situación, las regulaciones del gobierno, los estándares éticos y la competencia presente o futura.

El poder existe en la medida en que sea aceptado; sus fines no pueden separarse de los medios. No se puede pensar en conseguir un cliente leal usando tácticas explotadoras.

El ejercicio del poder implica costos y riesgos.

Las relaciones de poder cambian a través del tiempo.

La “percepción del poder” es un elemento que ha sido ampliamente tratado por disciplinas del área de las ciencias sociales. Una

de las condiciones fundamentales para que el poder exista es que debe ser percibido, es decir, uno de los negociadores debe creer y saber que tiene poder y el otro debe creer que ese poder existe y aceptar su autoridad.

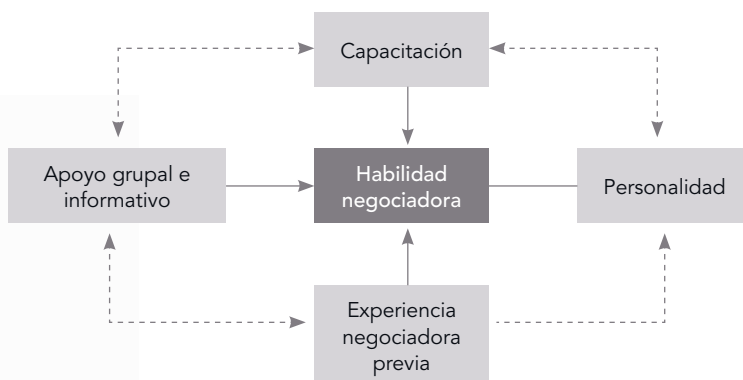
La psicología afirma que los individuos inseguros en la percepción de sí mismos y ansiosos acerca de su habilidad para controlar a la gente y los sucesos se preocupan permanentemente por adquirir poder. Las personas tienden a percibir poder en función de sus experiencias del pasado.

Para potenciar este poder de negociación deberemos desarrollar mecanismos de agregación. En el ámbito de un país, es importante negociar a nivel internacional como parte de un bloque con intereses homogéneos.

### 3.4 Habilidad negociadora

La habilidad negociadora es un atributo de un individuo o de un equipo negociador. Se desarrolla generalmente con la práctica o bien por medio de un proceso formal de entrenamiento y capacitación. Es, esencialmente, un atributo natural de la personalidad.

**GRÁFICO 5.7** Habilidad negociadora



Fuente: Elaborado por la autora.

Charles Karrass (*op. cit.*), observando a 120 negociadores profesionales, evaluó aspectos de la habilidad negociadora y formuló relaciones entre la habilidad, los niveles de aspiraciones y el poder. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Los negociadores hábiles:

1. fueron muy exitosos cuando tenían altas aspiraciones.
2. fueron benevolentes cuando detentaban el poder.
3. hicieron demandas iniciales altas, evitaron hacer primero concesiones y concedieron lentamente.

4. aplicaron técnicas para testear la validez de sus propios supuestos y de las intenciones de la otra parte.

La habilidad negociadora se manifiesta generalmente por:

- la capacidad para planear.
- la destreza para pensar con claridad bajo presión.
- inteligencia práctica.
- habilidad verbal y gestual.
- conocimiento del producto.
- integridad personal.
- capacidad para percibir y explotar el poder.

Karras concluyó además que un negociador hábil es aquel que:

- piensa bien de sí mismo.
- posee una alta tolerancia ante la ambigüedad y la incertidumbre.
- tiene una alta capacidad para testear sus supuestos y los de la otra parte.
- posee un deseo interno de aspirar, de alcanzar y de tomar riesgos.

La habilidad negociadora radica entonces en el conocimiento mismo del proceso y de la modalidad de la negociación, en la interpretación del juego político de influencias y presiones, en la capacidad para detectar las necesidades de las partes negociadoras y en la correcta selección de las fuentes y los niveles de información.

## 4. Percepción

La psicología nos dice que somos “individuos” porque tenemos distintos intereses y necesidades; por lo tanto, al analizar la percepción diremos que percibir es registrar las impresiones de la realidad. Esas impresiones que se registran a través de las percepciones son clasificadas, editadas y evaluadas por nuestro intelecto, que funciona como un ordenador. Cada individuo percibe la realidad de acuerdo con connotaciones propias, por eso en las percepciones está siempre implícito el conflicto.

Si pudiéramos explicar por qué se producen las percepciones o cómo se desencadenan, entonces dejaríamos de hablar de percepción.

Destaquemos ahora dos enfoques sobre la percepción:

1. *Enfoque transaccional.* El término “transacción” fue utilizado primero por Dewey y Bentley (1949). De acuerdo con este enfoque, cada percepción es el resultado de un acto creativo, es decir, que el significado que se da a la percepción está relacionado con la experiencia que el perceptor ha acumulado. Así,



una percepción es una cadena entre el pasado que le da significado y el futuro que la percepción misma ayudará a interpretar. Cada experiencia o percepción nos ayuda a definir expectativas inconscientes y supuestos acerca de la realidad. Esperamos que el mundo se comporte de acuerdo con estos supuestos; luego, la percepción es una confirmación.

2. *Enfoque de la gestalt*. Los psicólogos de la gestalt comparten el punto de vista de los transaccionalistas cuando sostienen que las experiencias perceptuales son la base de la conducta humana. Los enfoques esenciales de la gestalt enfatizan aspectos innatos de la percepción, en tanto el transaccional enfatiza aspectos de aprendizaje.

Existen otros enfoques sobre la percepción, pero en síntesis diremos que la realidad está en la mente de cada quien, por eso cada individuo percibe la realidad de distintas maneras. El propósito de la percepción es ayudarnos a convivir con el mundo.

### Causas de las percepciones subjetivas

- Experimentamos y observamos datos distintos.
- Nos interesamos en cosas distintas.
- Recolectamos evidencias para apoyar puntos de vista anteriores.
- Ignoramos o desecharnos datos que no corresponden a estos puntos de vista.
- Selectivamente filtramos nuevos datos.
- Selectivamente recordamos según nuestras preferencias.

En la negociación, la percepción que cada parte tiene del problema es quizá el punto de partida para la implementación de las técnicas que utilizaremos para aproximar intereses; por lo tanto, es fundamental que evaluemos estas percepciones sobre el objeto de la negociación.

### Profundizar y descubrir los datos

- Asuma que las percepciones subjetivas existen, tanto de nuestra parte como de la otra.
- Busque y trate de entender, antes de buscar ser entendido.
- Considere discutir las percepciones subjetivas de manera temprana y en forma explícita.
- Reconozca dependencia mutua.
- Sea explícito sobre los datos que vea; pregunte cuáles datos son importantes para la otra parte.
- Analice cómo interpreta los datos la otra parte y cómo llega a las conclusiones.

Si aún después de haber efectuado el análisis anterior las percepciones de las partes siguen siendo opuestas:

- Cree percepciones nuevas en vez de disputar a golpes los datos viejos.
- Busque entre las opiniones de otros y las propias aquellos datos que no correspondan.
- Cuente una historia nueva.

## 5. El proyecto de negociación de Harvard

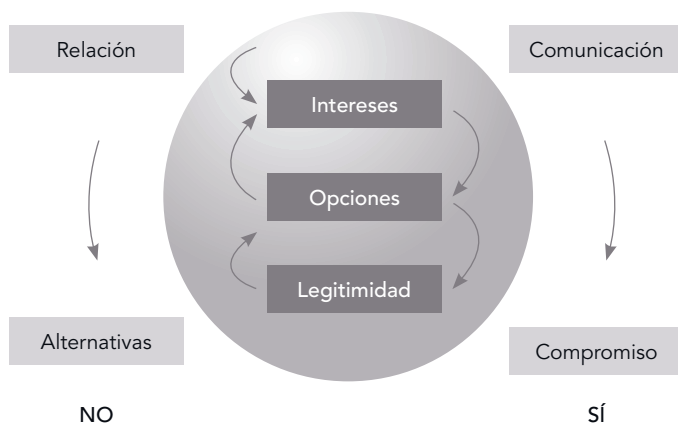
Finalizada la Segunda Guerra Mundial el mundo asistió a la confrontación de la fuerza en su más elevada expresión. El estallido de dos bombas atómicas en Hiroshima y Nagasaki puso de manifiesto que el amedrentamiento y la coerción como resolución de conflictos habían fracasado. Era necesario encontrar un nuevo camino en el que las partes llegaran a acuerdos por medio de mecanismos menos peligrosos.

Simultáneamente se iniciaba la tercera guerra, la Guerra Fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética, con todo el armamentismo nuclear dispuesto para resolver las diferencias. Entonces nació en la Universidad de Harvard lo que sería la tercera vía para acercar a las partes en conflictos.

Con fundamento en un amplio contenido interdisciplinario que abarcaba campos tan diversos como la antropología, la psicología, la sociología, el derecho, la política y las relaciones internacionales, se enfocó la negociación basada en principios o intereses. Fundado por el profesor Roger Fisher de la Escuela de Leyes de Harvard, el proyecto cuenta con la colaboración de dos instituciones estadounidenses, el Conflict Management Inc. y el Conflict Management Group. El Proyecto de Negociación de Harvard tiene como objetivo entender el concepto de omnipresencia de la negociación y de los procesos y sistemas que en ella van involucrados.

Roger Fisher (1981), aludiendo a la práctica de la negociación, sintetiza: “Es imposible aprender a nadar escuchando a alguien hablar de natación”. Si usted se tira al agua y prueba, será conveniente tener un entrenador al lado que vea lo que usted hace. Lleva tiempo, pero cada negociación es una experiencia de aprendizaje; la experiencia es entonces un elemento clave de la negociación.

El Proyecto de Negociación de Harvard organiza el proceso de negociación alrededor de siete elementos que veremos a continuación.

**GRÁFICO 5.8** Los siete elementos de la negociación

Fuente: Elaborado por la autora.

1. **Intereses:** necesidades, deseos, esperanzas, temores e inquietudes de todo tipo, propios de las partes.
2. **Opciones:** empleamos este término para identificar toda la gama de posibilidades que tienen las partes para llegar a un acuerdo; nos referimos a las opciones que están “sobre la mesa de negociaciones” o a las que podrían ponerse sobre ella.
3. **Legitimidad:** un resultado convenido será justo para ambas partes si se ha medido conforme al precedente y evaluado de acuerdo con criterios objetivos. La ley, la práctica u otros criterios externos de imparcialidad serán persuasivos para una o ambas partes.
4. **Alternativas:** son las posibilidades de retirarse de las que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo; ninguna parte deberá convenir en alguna solución que sea peor para ella que su mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN).
5. **Relación** que existe entre las partes y sus negociadores; cuanto mejor sea la relación de trabajo más fácil será obtener un resultado que satisfaga los intereses de todos. Una negociación habrá producido un óptimo resultado siempre que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar en forma conjunta.
6. **Compromiso:** los planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o dejará de hacer; pueden presentarse durante la negociación o incorporarse en un acuerdo al que se llega al final de la negociación.
7. **Comunicación:** un resultado será mejor si se logra con eficiencia; cuanto más eficaz sea la comunicación mayor probabilidad de éxito tendrá el proceso de negociación.

En general, en la mayor parte de las interacciones entre los negociadores internos y externos se presta demasiada atención al elemento único de los compromisos que se harán y a la autoridad para hacerlo, y una mínima atención a lo que los negociadores podrían hacer respecto a cada uno de los elementos restantes.

Los buenos resultados suelen ser más viables cuando los negociadores, antes de comprometerse o comprometer a sus organizaciones en una solución particular, aplazan los compromisos hasta que:

- Establezcan una buena relación personal de trabajo.
- Desarrollen una comunicación fácil y eficaz.
- Entiendan los intereses de ambas partes.
- Analicen los precedentes y otros posibles criterios de imparcialidad.
- Entiendan completamente sus propias mejores alternativas ante un acuerdo negociado (MAAN).
- Consideren una gama de posibles opciones que puedan constituir una base para el acuerdo.

En la medida que esta premisa sea correcta, las instrucciones de una organización a un negociador deberán reflejar el hecho de que gran parte del trabajo deberá hacerse antes de que cualquiera de ellos decida respecto a los compromisos que tengan que implementar.

Durante las primeras etapas de la negociación, la comunicación entre la empresa, el gobierno, la organización y su negociador deberá referirse a los intereses, las opciones y los criterios de imparcialidad. Más allá de la comunicación eficaz, el negociador deberá ser instruido sobre los intereses que están en juego, su prioridad y las posibles compensaciones entre éstos.

En todo proceso de negociación, al principio ocurre una etapa de negociaciones internas, es decir, dentro de la misma organización, que se enfocan en localizar y evaluar los precedentes y las normas externas de imparcialidad.

Debemos resaltar que existe un contraste irónico entre el poder y la autoridad; por ejemplo, cuanto más poder tenga un diplomático para hacer compromisos, mayor será la probabilidad de que un gobierno restrinja el ejercicio de ese poder y reduzca la capacidad práctica que tenga ese diplomático para dedicarse a un trabajo constructivo.

Un embajador es comúnmente plenipotenciario; frente a otro gobierno tiene plenos poderes. De acuerdo con el derecho internacional, cualquier compromiso que haga un embajador es obligatorio para su gobierno; incluso una declaración hecha por alguien que posea plenos poderes puede tener serias consecuencias; a modo de ilustración, en 1933 el Tribunal Superior de Justicia sostuvo

que cuando el ministro noruego de Relaciones Exteriores dijo que su gobierno “**no** crearía dificultades” en la solución del tema de Groenlandia, impuso a Noruega “la obligación de abstenerse de impugnar la soberanía sobre toda Groenlandia”.

Debido a este poder extraordinario, por lo general los gobiernos dan a un embajador instrucciones que ponen límites firmes a lo que éste tiene permitido. Por temor a que un diplomático induzca a un compromiso, se le dan instrucciones de no comentar determinados temas sensibles; estas instrucciones impiden que un negociador diplomático participe en el análisis de intereses, opciones y criterios de imparcialidad de gran utilidad. Esto implica que además de pedir a un negociador externo que analice esos elementos debería aclararse que, si bien ese representante o negociador tiene poder, carece de autoridad para establecer compromisos.

## Intereses

Respecto a los intereses, todos tenemos necesidades universales. Comenzamos en el nivel más profundo, como si se tratara de un océano, con nuestras motivaciones más internas; además tenemos otras, como la seguridad, las físicas y las económicas.

Todos tenemos la necesidad de pertenencia, de identificarnos con algún grupo, una familia, una nación o un grupo cultural; necesidad de reconocimiento o respeto; necesidad de cierto control sobre nuestro futuro, autonomía, poder. Una necesidad de sentido. Todas estas son necesidades compartidas y esencialmente dan lugar a intereses y estos intereses, a su vez, conducen a una posición o tal vez a la invención de soluciones creativas.

Lo que vemos de la otra parte en primera instancia “son posiciones”; detrás de esas posiciones se encuentran las verdaderas necesidades en la negociación. Acordar sobre las posiciones deriva indefectiblemente hacia el regateo, explorar intereses es más difícil pero asegura resultados exitosos y duraderos.

“A la hora de negociar resulta crucial conocer los intereses del otro. Y si bien la negociación es un acto cotidiano, obtener lo que se quiere del otro no siempre es tan sencillo. Se necesita creatividad, imaginación y un perfecto dominio de uno mismo para lograr que el acuerdo final con la otra parte satisfaga nuestros intereses. Negociar no se trata de una lucha a sangre fría contra los intereses del otro sino de un arte delicado que requiere un abanico de opciones para lograr conciliar las diferencias” (Fisher, 1982).

Durante la Guerra de los Seis Días Israel tomó parte de los Altos de Golán, tierra históricamente egipcia. Egipto sostenía la posición de que Israel debía retirarse para establecer la paz; aducía que esa tierra había sido egipcia desde la época de los faraones y no existía ninguna posibilidad de acuerdo mientras Israel la ocupara.

Israel sostenía que esa tierra se había tomado durante la guerra; por lo tanto le pertenecía y no iba a retroceder. Se diseñaban planos alternativos geográficos y el acuerdo no llegaba. Al analizar las posiciones el acuerdo parecía imposible. Al explorar los intereses o las necesidades de ambas partes se concluyó lo siguiente: lo que Egipto necesitaba era satisfacer sus intereses de pertenencia, detrás de la posición de Israel de no retirarse estaba su necesidad de seguridad.

El acuerdo se logró al fin, al conciliar los intereses: Israel se retiró y volvió a ondear la bandera egipcia (satisfacción de necesidad de pertenencia), y a cambio Egipto desmilitarizó todas las fronteras de Israel (satisfacción de la necesidad de seguridad).

## Opciones

Para formular opciones que conduzcan a un acuerdo con la otra parte debemos explorar sus intereses. Lo que se muestra inicialmente como el objeto de la negociación son las posiciones.

Los intereses son las motivaciones subyacentes, las necesidades, los deseos, los temores que nos motivan a tomar una decisión. El propósito de identificar los intereses de cada parte es viabilizar ideas u opciones creativas para satisfacerlos. Inventar opciones para que ambas partes ganen es la máxima oportunidad personal (esquema ganar/ganar).

Los negociadores exitosos no se limitan a compartir una “torta fija”; buscan la manera de agrandar esa torta.

Abriéndose a la consideración de múltiples opciones es posible crear nuevas posibilidades que satisfagan a la vez sus necesidades y las de la otra parte.

## Legitimidad

Entre las normas de legitimidad están las leyes, los reglamentos, la práctica habitual y lo que se denomina “política de la empresa”. Para que una opción sea válida en la mesa de negociaciones deberá ser sustentada con criterios objetivos al negociador; la opción sustentada de esta manera es sin duda más persuasiva para la otra parte. En la etapa de pre-negociación deberán legitimarse todas las opciones que se pondrán “sobre la mesa” en la negociación formal.

## Alternativas

De la misma manera en que podemos crear opciones para un acuerdo posible, antes de ir a la negociación debemos explorar las posibilidades que tenemos si no llegamos a un acuerdo; de esas posibilidades o alternativas deberemos seleccionar cuál es la MAAN. Este es el punto de referencialidad, el *benchmark* contra el cual debemos medir todas las propuestas sobre la mesa: nunca el acuerdo deberá ser menos satisfactorio que la MAAN.

Hay distintos tipos de alternativas:

- *Unilaterales*: son las que se pueden abordar individualmente, por ejemplo, terminar la negociación o encontrar otro proveedor o cliente.
- *Bilaterales*: son producto de una coalición, es decir, la asociación con una tercera parte que nos lleve a satisfacer nuestros intereses.

## Relación

Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las que hemos negociado antes y con quienes lo haremos de nuevo.

En el proceso de negociación es preciso cuidar la relación con la otra parte; podemos o no llegar a un acuerdo exitoso pero, independientemente de esto, no debemos permitir que la relación interpersonal se deteriore. La clave es separar mentalmente a las personas del problema, para que de forma simultánea podamos ser suaves con las personas y muy duros en el manejo del problema.

Más allá de la evolución tecnológica y de los avances que esto significa para todas las ciencias, debemos destacar que la negociación formal siempre se efectuará entre personas, mismas que tienen emociones, percepciones, necesidades y sentimientos, de manera tal que uno de los elementos para asegurar una buena relación es crear un clima agradable para la negociación.

Recordemos que el poder en la negociación es la capacidad de persuasión; por lo tanto, para persuadir a la otra parte hay que ponerse “en los zapatos del otro”. Percibir la realidad desde la perspectiva del otro, ver la situación desde su punto de vista sin abandonar el nuestro hace que podamos entender y comprender “que el otro no es el problema”.

Finalmente, y respecto a la relación, diríamos que la diferencia entre las culturas que han desarrollado ampliamente las técnicas de negociación y aquellas que todavía no han iniciado este camino, se podría sintetizar en la siguiente frase:

“Siempre es mejor y más fácil negociar con un amigo.”

Éstas son convicciones de quienes no han trabajado en el desarrollo de técnicas de negociación; por el contrario, quienes aplican en todos los ámbitos las técnicas de negociación afirman:

“Después de una buena negociación, seguramente...  
empezaremos a ser amigos”.

## Compromiso

Debe manejarse como una técnica en la etapa de pre-negociación ya que de acuerdo con cada variable se definirá un mayor o menor grado de compromiso. Generalmente nos comprometemos para lograr el acuerdo desconociendo muchas veces si podremos o no cumplir con el compromiso; este último se debe ir pactando a medida que se va logrando el acuerdo.

## Comunicación

La negociación requiere una comunicación bilateral efectiva; escuchar más, hablar menos, reconocer al otro y expresar sus puntos de vista sin provocar, es esencial en todo proceso de negociación. Escuchar es lo más simple que usted puede hacer. Todos necesitamos que nos escuchen; si usted puede satisfacer esta necesidad podrá dar vuelta a una negociación.

Escuchar requiere paciencia y autodisciplina; en lugar de reaccionar inmediatamente o de pensar en el próximo paso, usted deberá permanecer atento a lo que dice la otra parte.

Escuchar no es fácil; le brinda la posibilidad de que la otra parte participe de una tarea en conjunto. No interrumpa aun cuando sepa que la otra parte está equivocada; demuéstrole que usted está escuchando mientras mantiene el contacto visual y asiente ocasionalmente. Cuando termine, pregunte si hay algo más que quiera agregar; entonces bríndele un resumen de lo que escuchó.

Todos sentimos una gran satisfacción cuando nuestros sentimientos y resentimientos son escuchados; por ejemplo, los gerentes que trabajan en el área de servicio al cliente saben que aunque sea muy poco lo que pueden hacer para ayudar a un cliente enojado e insatisfecho, escucharlo respetuosamente puede lograr que ese cliente vuelva.

Es muy posible que después de haber sido escuchada, la otra parte ya no se muestre tan confrontativa e irracional sino más proclive a una negociación constructiva. Si usted observa el comportamiento de un negociador exitoso descubrirá que escucha más de lo que habla.

Luego de escuchar a la otra parte el paso siguiente es reconocer su punto de vista. Todo individuo tiene una gran necesidad de reconocimiento; si se satisface esa necesidad posiblemente se avanzará hacia un buen clima de negociación. Reconocer el punto de vista de la otra persona no significa estar de acuerdo, simplemente significa que usted lo acepta como válido, entre otros. Enviar el mensaje: “Me doy cuenta de cómo usted ve las cosas” o “Entiendo muy bien lo que dice” hará que el otro individuo se sienta reconocido.



William Ury comenta: “La mente del otro es generalmente un sótano lleno de viejas historias de resentimientos, enojos y lamentos. Luchar contra ellas solamente las mantiene vivas, pero si usted reconoce su existencia, comenzará a perder su carga emocional. De hecho comenzarán a desaparecer. Reconocer esa parte de sus historias crea un espacio psicológico para aceptar que hay otras formas de ver las cosas” (Ury, 1997).

Cuando haya escuchado y aceptado a la otra parte existen más posibilidades de que lo escuchen a usted; éste es el momento para que exprese su punto de vista, pero debe hacerlo sin que ellos cierren sus oídos. El secreto reside en cambiar sus patrones mentales; el patrón mental es “o/o”, es decir, o usted tiene razón o la tiene la otra parte. El patrón mental alternativo es “y/y”: ellos pueden tener razón en vista de su experiencia y usted puede tenerla en función de la suya. Puede crear una atmósfera inclusiva en la cual las diferencias coexistan pacíficamente.

Cualquiera sea el lenguaje que se utilice en la comunicación, la clave está en presentar su punto de vista como un agregado y no como una contradicción directa al punto de vista de la otra parte.

## Los siete elementos como guía de la negociación

En la etapa de pre-negociación debemos trabajar de acuerdo con los siete elementos, tomándolos como guía para estructurar nuestra estrategia.

### ■ Intereses

- Aclarar los nuestros.
- Estimar los de ellos.
- Clasificar los intereses compartidos, complementarios y opuestos.
- Explorar prioridades.
- Suponer la elección actualmente percibida por ellos.

### ■ Opciones

- Inventar posibles acuerdos.
- Preparar acciones que reflejen los criterios de legitimidad que proponemos.

### ■ Legitimidad

- Generar criterios externos.
- Favorables para nosotros.
- Persuasivos para ellos.
- Imaginar cómo resolvería un juez.
- Considerar los argumentos de la otra parte.

### ■ Alternativas

- Explorar posibilidades fuera del acuerdo.

- Desarrollar nuestra MAAN.
- Estimar la de ellos.

#### ■ Relación

- Evaluar la relación.
- Planear lo que haremos para mejorarla.
  - ¿Cómo empezar?
  - Acciones simbólicas.

#### ■ Compromiso

- Clarificar y formular nuestra autoridad.
- Estimar la autoridad de ellos.
- Bosquejar posibles resultados.
- Redactar un esquema de acuerdo.
- Preparar un lenguaje ilustrativo de los compromisos.

#### ■ Comunicación

- Planear lo que queremos preguntar y lo que queremos decir.
- Planear como ser claros y persuasivos (para ellos).
- Redactar una agenda tentativa.
- Planear como manejar desacuerdos.

El Proyecto Harvard focaliza la negociación por intereses, por principios, en un esquema ganar/ganar donde las opciones que van generando los negociadores agrandan el objeto de la negociación.

Años atrás, cuando todavía no se había popularizado este pasatiempo, un padre y su hijo jugaban al *frisbee*, mientras un grupo de personas observaba el ir y venir del disco. De pronto, alguien preguntó: “¿Quién va ganando?”.

Preguntar quién va ganando al *frisbee* es como preguntar a un matrimonio quién de ellos va ganando, porque en ambos casos de lo que se trata es de compartir intereses, de crecer en forma conjunta, es decir: ganar/ganar.

NEGOCIACIÓN SOBRE LA BASE DE POSICIONES	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser eficiente</li> <li>• Permite una comunicación rápida</li> <li>• Operacional</li> <li>• Conviene para tratos únicos</li> <li>• Conviene si usted tiene una MAAN</li> <li>• La costumbre a veces no permite otra manera de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premia el engaño y la testarudez</li> <li>• Se pierden las ganancias conjuntas</li> <li>• Es probable obtener resultados arbitrarios</li> <li>• Puede demorar más en situaciones complejas</li> <li>• Regatear daña la relación</li> </ul>

## NEGOCIACIÓN SOBRE LA BASE DE PRINCIPIOS

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor comunicación y entendimiento</li> <li>• Facilita las ganancias conjuntas</li> <li>• Resultados legítimos</li> <li>• Le permite mantenerse firme y flexible</li> <li>• Mejora la relación</li> <li>• Logra mejores resultados en forma consistente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La preparación demora más</li> <li>• Puede requerir más habilidad</li> <li>• La otra parte puede malentender su franqueza como debilidad</li> <li>• La otra parte puede sentirse incómoda</li> <li>• Usted puede sentirse incómodo</li> </ul>

## 6. Negociación interna

Las negociaciones internas tienen un gran impacto sobre las externas. No importa qué tan creativo y flexible sea el proceso interno; es factible que genere instrucciones que limiten a un negociador que actúa en representación de esa entidad.

Consideremos, por ejemplo, el caso del coordinador del Consorcio de Exportación Santa Catalina, que negociará con una empresa internacional según las instrucciones del consorcio. Es probable que él y el consorcio vean el problema en términos discrecionales: el negociador creará que tiene muy poca libertad de acción y el consorcio creará que tiene demasiada.

Es factible que las instrucciones sean redactadas antes de que los miembros del consorcio hayan relacionado mucho sobre el interés de la otra parte o bien hayan hecho mucha reflexión creativa sobre la posible manera de conciliar los diferentes intereses. También es factible que el resultado de ese análisis sea una posición límite que se mantenga por encima de la realidad.

Un negociador en estas condiciones, provisto solamente de posiciones, no puede apreciar los verdaderos intereses. En esta circunstancia existe un alto riesgo de que la meta de lograr un acuerdo conduzca a que el coordinador negociador se conforme con un resultado muy inferior al que hubiera podido conseguir.

Por otra parte, existe la posibilidad de que los miembros del consorcio den a su coordinador negociador un enorme poder discrecional. Desde esta perspectiva, se corre el riesgo de facilitar demasiado el logro de un acuerdo, tanto que de hecho este último no sea tan favorable a los intereses del consorcio.

Frente a esta opción el consorcio tenderá a limitar el poder discrecional. Nuestro negociador hipotético descubrirá entonces que para cada concesión que deba hacer fuera del límite establecido necesitará pedir autorización.

En este tipo de negociaciones encontramos tres niveles. Negociaciones entre:

- Las empresas integrantes del consorcio
- El consorcio y el coordinador negociador
- Los negociadores

## Cuatro causas de dificultades

Para reducir el impacto destructivo que las negociaciones internas tienen sobre las externas formularemos algunas hipótesis sobre aquellos aspectos que ofrecen un mayor grado de dificultad.

La experiencia nos dice que la posibilidad de lograr un buen resultado en las negociaciones externas se ve obstaculizado cuando:

- Durante el proceso, el enfoque se centra en el elemento único de compromiso.
- La función percibida del negociador externo permanece fija con el tiempo.
- Las negociaciones internas y externas se dividen en compartimientos: se las considera funciones separadas y distintas.
- Los negociadores consideran que su función consiste simplemente en ser parciales.

En la mayor parte de las interacciones entre los negociadores internos y externos se priorizan demasiado “los compromisos que se harán y la autoridad para hacerlo” y se presta poca atención a lo que los negociadores podrían hacer respecto a los otros seis elementos de la negociación y que hemos descrito antes.

Durante la etapa de pre-negociación la comunicación entre el consorcio y el negociador deberá referirse a los intereses, las opciones y los criterios de imparcialidad. La agrupación deberá instruir a su negociador sobre los intereses que están en juego, la prioridad relativa de estos intereses y las posibles compensaciones entre ellos.

Las negociaciones internas suelen ser vistas como un proceso diferente y separado de las externas. En una negociación típica participarán varias personas con diferentes perspectivas e intereses. En el caso de un consorcio estarán representadas las empresas por una o más personas; la persona que conduzca las negociaciones externas también participará en las internas, de hecho y con frecuencia este negociador tiene un rol muy importante en la redacción de sus propias instrucciones.

Una división muy estructurada entre la negociación externa y la interna tiende a restringir la contribución o el aporte de todos los integrantes.

Los talentos de quienes intervienen, ya sean miembros de un equipo interno o un negociador, deberán compenetrarse de manera que produzcan el mejor resultado posible.

La estructura de las negociaciones deberá ser flexible y abierta. Para trabajar en equipo participarán conjuntamente desde la etapa de pre-negociación transitando cada una de sus instancias. Para enriquecer esta etapa se formarán subcomisiones o equipos de búsqueda conjunta de datos y se estimularán sesiones de tormentas de ideas.

## 7. El desafío de negociar en el siglo XXI

“La negociación es como un juego aunque no hay nada librado al azar, no hay oponentes ni hay apuestas, no hay vencedores ni vencidos. Las supuestas partes en conflictos son en realidad un equipo, que a veces, sin saberlo, juegan para el mismo lado. Pero para jugar es necesaria una estrategia sólida. Hay que conocer al otro jugador, descubrir sus diferencias, saber cuáles son los intereses involucrados para poder armar la coreografía de la integración.”

*James Sebenius*

Las diferencias culturales en el proceso de negociación son un tema clave. En general suponemos ciertas pautas de conducta como principios establecidos y debemos considerar que no siempre desde la otra parte, con otra cultura, esos criterios son válidos.

En algunos países la comunicación es muy directa y en otros nunca se dice “no”; de hecho hay trabajos escritos sobre la negociación en Japón donde se muestran diferentes maneras para negarse sin pronunciar la palabra “no”. Expresiones como “Es muy interesante, tendremos que analizarlo, tal vez podamos discutirlo después”, en realidad significan “Olvídelo, de ninguna manera llegaremos a un acuerdo”.

También hay diferencias en los estilos de toma de decisiones y diferencias en cuanto a cómo se encara el acuerdo si se parte de los detalles específicos o de las reglas generales. Es riesgoso asumir, incluso, que la gente de un mismo país comparte una misma cultura; hay diferencias entre los alemanes del norte y del sur, o entre los hombres de negocios de Osaka y de Tokio. También existen diferencias según los antecedentes profesionales de las personas: entre quienes trabajan en las áreas de finanzas, de producción o de marketing.

El ritmo del cambio se acelera en forma vertiginosa; por lo tanto, necesitamos organizaciones más flexibles. Esto significa que en el siglo XXI tenemos que hacer algo diferente de lo que hicimos ayer y para efectuar esa transición en forma efectiva hay que negociar.

## 7.1 Un nuevo paradigma

### DESARROLLAR EL PODER DE LA INFLUENCIA

Diseñar un sistema de resolución y negociación de problemas en común es como diseñar uno para el control de las inundaciones; al igual que la lluvia, las diferencias son inevitables; si se controlan de modo adecuado pueden ser un beneficio, pero el exceso en el sitio equivocado puede crear un problema. El desafío es construir una estructura que concilie las diferencias a un costo mínimo. Los conflictos internacionales, por ejemplo, jamás se resuelven en su totalidad; las respuestas de hoy pueden ser la raíz de los problemas de mañana. Lo importante no es la “resolución” de un problema en un momento determinado sino la existencia de estructura, proceso y técnicas que tengan en cuenta el manejo eficaz del conflicto con el paso del tiempo y que son las fuentes del poder para influir.

El elemento clave para lograr la transición conceptual y operativa hacia la nueva estrategia de influencia es el establecimiento de los incentivos apropiados para el cambio.

### DISUADIR, IMPONER O NEGOCIAR

Después de la Segunda Guerra Mundial, y durante 45 años, la disuasión pareció tener efecto. Estados Unidos y la Organización del Tratado Atlántico Norte (OTAN) hicieron una serie de amenazas y advertencias sobre las desastrosas consecuencias que se vivirían después de un ataque militar soviético a Europa occidental. El ataque nunca ocurrió. El hecho de contar con una capacidad militar superior y realizar amenazas militares parecía ser efectivo.

Durante la Guerra Fría el objetivo fue la disuasión. Durante los últimos dos o tres años el objetivo ha sido la imposición, es decir, influir para lograr que se tomen nuevas decisiones. Cuando buscamos que se produzca un cambio de comportamiento, los métodos de disuasión no funcionan; a partir de allí se ejerce la imposición.

En resumen, parece que cuando el objetivo es producir una nueva decisión la posibilidad de éxito será mayor en la medida que:

- Al avanzar, la acción de la otra parte se vea como la implementación de un acuerdo y no como la rendición ante el ultimátum de un adversario.
- Ambas partes hayan elaborado conjuntamente un acuerdo.
- La otra parte pueda implementar ese acuerdo sin temor a que sea el inicio de nuevas demandas.
- Las consecuencias de ese acuerdo sean mejores para la otra parte que su propia alternativa, y para nosotros sean mejores que la nuestra.
- Exista una comunicación efectiva de doble vía.

- Ambas partes valoren los intereses de cada una.
- El acuerdo no sobrepase la confianza existente.

La negociación amplia y sostenida mejora la posibilidad de influir con éxito en la otra parte.

NUESTRA ELECCIÓN: IMPOSICIÓN O NEGOCIACIÓN	
Tratemos de imponer	O... tratemos de negociar
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Seríamos incapaces de ponernos de acuerdo, solamente podemos presionar y pedir.</li> <li>■ Seríamos incapaces de ponernos de acuerdo con otros sobre las consecuencias.</li> <li>■ Existe un alto costo para la otra parte por ceder a nuestro ultimátum.</li> <li>■ La otra parte tendrá dificultades para tomar una decisión.</li> <li>■ Sea cual sea la decisión, la otra parte corre el riesgo de que se le pida algo más.</li> <li>■ Existe el alto riesgo de que confundamos el hecho de causar dolor con ejercer una presión efectiva.</li> <li>■ Cuanto más amenacemos más difícil será realizar negociaciones constructivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tal vez las partes podamos producir una decisión mejor para ambas.</li> <li>■ Podemos explorar con la otra parte las consecuencias de las acciones acordadas.</li> <li>■ Es mucho más fácil para la otra parte actuar en busca de un acuerdo que ceder ante una demanda coercitiva.</li> <li>■ Si negociamos un acuerdo ninguna de las partes tendrá que iniciar su descenso por una pendiente resbalosa.</li> <li>■ Con reuniones persona a persona existe una posibilidad mucho mayor de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación eficiente</li> <li>• Comprensión de intereses</li> <li>• Generar una opción mejor que la MAAN</li> <li>• Formular compromisos realistas</li> <li>• Demostrar legitimidad</li> <li>• Construir una relación de trabajo</li> </ul> </li> <li>■ El dolor no es presión si hay una puerta abierta a través de la cual la otra parte puede salir para evitarlo. La negociación puede brindar esta puerta abierta.</li> <li>■ Los negociadores pueden elaborar una propuesta conjunta que cada parte pueda vender a sus miembros (un proceso más sencillo que el de responder a demandas unilaterales).</li> </ul>

Cada profesión mira al mundo desde su propia perspectiva: las empresas buscan la sinergia de la integración, los ejecutivos de negocios ven oportunidades de negocios, los políticos tratan de conseguir votantes potenciales y los constructores buscan casas por hacer.

Una revolución se gesta en el seno de la sociedad; es la revolución de la negociación. Las organizaciones verticales dan paso a estructuras horizontales, cada vez se hará más difícil, entonces, imponer decisiones. Cada vez se hará imprescindible llegar a un acuerdo para alcanzar los objetivos.

Las pirámides del poder se derrumban y las redes de negociación ocupan su lugar. La gente y las organizaciones buscan métodos que les permitan encontrar soluciones que concilien sus necesidades.

Saber negociar es la llave y el gran desafío para el siglo XXI.

## BIBLIOGRAFÍA

- Altschul, C. (2007). *Dinámica de la negociación estratégica*. Buenos Aires: Granica.
- Ayala, L. (2002). “Teoría de Juegos”. Disponible en <http://www.teoriadejuegos.top.location.href>.
- Bazerman, M. y Neale, M. (1997). *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona-Buenos Aires-México: Paidós.
- Bazerman, M. y Carroll, J. S. (1987). Negotiator cognition. En: B. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 247-288, vol. 9). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bazerman, M., Curhan, J., Moore, D. y Valley, K. (2000). Negotiation. En: *Annual Review of Psychology*, 51(1):279.
- Beirute, Leda (s/f). El tejedor social como un nuevo actor en la difusión de innovaciones y la interconectividad comunitaria. Proyecto Mercado de Ideas. San José de Costa Rica: Centro de Mediación y Conflicto. Internet: <http://www.cemedco.org/publicaciones/Tejedor%20Social.pdf>
- Carnevale, Peter J. y Pruitt Dean G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review of Psychology*, 43: 531-582.
- Colaiacono, J. L. (1998). *Negociación moderna: teoría y práctica* (pp. 138-148). Mendoza, Argentina: Ediciones Jurídicas Cuyo.
- Coleman, P. T. y Lim, Y. Y. J. (2001). A systematic approach to evaluating the effects of collaborative negotiation training on individuals and groups. *Negotiation Journal*, 329-358.
- Colin F. Camerer (2003). *Behavioral Game Theory*. Nueva York: Russell Sage Foundation, Princeton University Press.
- De Caro, Julio (1998). *La cara humana de la negociación*. Colombia: McGraw-Hill. Measuring and Mapping Cultures: 25 years of Comparative Values Swveys.
- Dewey, J. y Bentley, A. F. (1949). *Knowing and the Known*. Boston Press.
- Diez, Francisco (2005). *Manual de gerencia política: el arte de negociar*. Buenos Aires: Instituto Nacional Demócrata.



- Fisher, R. y Ury W. (1982). *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Colombia: Norma.
- Glitz, B., Hamásu, C. y Sandstrom, H. (2001). "The focus group: a tool for program planning, assessment and decision-making—an American view". *Health Information and Libraries Journal*, 18: 30-37.
- Gnazzo, L., Urdaniz F. y otros (2006). *Gestión de los negocios internacionales* (p. 56). Pearson.
- Graziano, Walter (2004). *Hitler ganó la Guerra*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Griffith, Samuel (1971). *Sun Tzu, The Art of War* (p. 84). Londres: Oxford University Press.
- Guzzo R. A. y Dickson M. W. (1996). Teams in organization: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47: 307-338.
- Harris, Christopher (1985). An Alternative Solution to Rubinstein's Model of Sequential Bargaining under Incomplete Information. *The Economic Journal*, Supplement: Conference Papers, 95: 102-112.
- Harsanyi, J. C. (1977). *Rational behavior and bargaining equilibrium in games and social situations*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Hausken, K. (1997). Game-Theoretic and behavioral negotiation theory. *Group decision and negotiation*, 6: 511-528.
- Herrnstein, R. J. (1990). Rational choice theory: Necessary but not sufficient. *American Psychologist*, 45: 356-367.
- Ikle, R. (1988). *Cultura, política y democracia estable*. Revista Española de investigaciones sociológicas, vol. 2, pp. 45-66.
- Kaapor, A. y Fayerweather, J. (1981). Toward a unique/useful concept of values for interpersonal behavior: a critical review of the literature on value. *Psychological Reports*.
- Karrass, Chester (1970). *The Negotiation Game*. Nueva York: Crowell.
- Khaneman E. y Tversky, A. (1995). *Conflict resolution and cognitive perspective*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Lara, Blas (2007). Urge una teoría de la negociación con base científica pública. Internet. [http://www.tendencias21.net/Urge-una-Teoria-de-la-negociacion-con-base-cientifica\\_a1940.html](http://www.tendencias21.net/Urge-una-Teoria-de-la-negociacion-con-base-cientifica_a1940.html).
- Lewiki, R. J. y Hiam, A. (1999). *Fast forward MBA in Negotiating and Deal Making*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Lewiki, R. J., Sawnders, D. M. y Minton J. W. (2000). *Negotiation: Readings, exercises and cases*. Boston, MA: McGraw-Hill.

- Macrae, C. N. y Bodenhausen, G. V. (2000). Social Cognition: Thinking Categorically About Others. *Annual Review of Psychology*, 51, 93-120.
- Montgomery, J. D. (1998). Toward a role-theoretic conception of embeddedness. *Am. J. Sociol.*, 104: 92-125.
- Morrison, T., Conaway W. y Borden, G. (1994). *How to do business in Sixty Countries: Kiss, Bow or Shake Hand*. Boston, Massachusetts: Adams Media Corporation.
- Ochs, J. y Roth, A. E. (1989). An experimental study of sequential bargaining. *American Economic Review*, 79: 355-384.
- Ogliastri, Enrique (2000). *El estilo negociador de los latinoamericanos: Una investigación cualitativa*. Universidad de los Andes, Colombia Internacional.
- Ogliastri, Enrique (marzo, 1993). "Negotiations between Latino America and Japan". *Visiting Research Fellows Monograph Series*, 212, Tokio.
- Palacios, N. (2001) Pero... ¿Qué será lo que quiere usted? ¿Competir o Cooperar? Proyecto Bid-CCB, Una visión racional y estratégica de la negociación. Capítulo 3 Bogotá (1999). Internet. <http://www.geociies.com/negoiazion/neg9.html>.
- Rabin, M. (1993). Incorporating fairness into game theory and economics. *American Economic Review*, 83: 1281-1302.
- Ross, L. y Ward, A. (1995). Psychological barriers to dispute resolution. En: M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 255-304), San Diego Academic Press, 27.
- Rubin, J. y B. Brown (1975). *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. Nueva York: Academic Press, Shakun, M. P.
- Schuter, C. P. y Copeland, M. J. (1996). *Global Business: Planning for Sales and Negotiations*. Forth Worth, Dryden Press.
- Senge, Peter (1992). *La quinta disciplina* (p. 17). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Simon, H. A. (1989). *Naturaleza y límites de la razón humana*. México: FCE.
- Simon, H. A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, 63: 129-138.
- Srivastava, J. (2001). The role of inferences in sequential bargaining with one. *Organizational Behavior and Human decision processes*, 85: 166-187.
- Strauss, J. (2001). The role of inferences in sequential bargaining with one *Organizational Behavior and Human decision processes*.
- Thomas, Chris J. (1990). *Guía Básica para mandos intermedios y jefe de equipo*. FC Editorial.
- Thomson L. y Hastie R. (1990). Social perception y negotiation, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 47: 98-123.

- Thomson, L. (1990). Negotiation behavior and outcomes: empirical evidence and theoretical issues. *Psych. Bull.*, 108: 515-532.
- Ury, W. (noviembre-diciembre, 1997). “El arte de negociar en situaciones difíciles”. En: *Gestión*, vol. 2, núm. 6.
- Villanueva, J. (1981). *Negotiation Behavior*. Nueva York: Academic Press.
- Walton, R. E. y McKersie, R. B. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Watson, J. B. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychol. Rev.*, 20: 158-177.
- Wheeler, Michael (1989). “Negotiation Analysis: An Introduction”. Boston: Harvard Business School, Harvard Press, N° 9-801-156.

# Negociaciones desiguales

Víctor Tomas

*“La vida es una negociación permanente,  
de usted depende ganar o perder en este terreno.”*

## 1. Base I

### 1.1 Negociar no es una opción.

Es la única opción

*“El primer enemigo para cumplir sus metas,  
se llama su forma de pensar.”*

Cuando cursé la carrera de leyes en mi querida y recordada Universidad Nacional del Litoral, un profesor de derecho procesal, de rasgos arrugados por la sabiduría, de calva incipiente y cabellos blancos, si queríamos ir más rápido de lo necesario o poner el carro delante del caballo solía decirnos: “No te almuerces la cena”.

Para adentrarnos en el ámbito de las negociaciones desiguales, primero debemos hacer una parada obligada, básica y rápida, en el mundo de las negociaciones. La pregunta debería ser también: ¿cuándo las negociaciones no son desiguales? Al hablar del tema parecería que una de las partes, en la mayoría de los casos, siempre tiene mayor poder de negociación. Según el contexto, claro.

Al menos podríamos coincidir en que en la negociación con proveedores, bancos o gremios, en una entrevista de trabajo, para obtener un aumento de salario de cuota alimentaria, entre otras situaciones, existe la percepción de que uno de los interesados está en mejores condiciones para negociar que el otro.

Entonces, vamos por partes.

### 1.2 Negociar (a secas)

¿Qué es negociar? ¿Es un arte, una ciencia, una disciplina, es práctica, qué es? Esta pregunta puede tener varias respuestas y se han derramado litros de tinta tratando de explicar ciertamente el concepto. Podríamos decir que negociar es práctica que, mediante la disciplina, se puede convertir en un arte. Es un hábito de vida.

Ahora bien, ¿cómo aprender a negociar?

Sigamos trabajando con conceptos sencillos. “Negociar es una herramienta de comunicación para lograr objetivos”. Más sencillo aún, negociar “es simplemente saber comunicar”.

Debemos dirigirnos a la mente de la contraparte para hacer que funcione en nuestro beneficio. Pero, ¿cómo hacerlo?

Vamos por más, demos otra aproximación simple y práctica: “Negociar es desarrollar un conjunto de habilidades y/o herramientas que, coordinadas, nos da una fuerte capacidad para interactuar con personas y obtener resultados”.

Desarrollar → Habilidades → Herramientas → Capacidad  
→ Personas → Resultados

Negociar es obtener lo que se quiere, partiendo de la base de que “nada se merece, nada se le da, depende de su capacidad de negociar para obtenerlo”. Sí, pero ¿cómo?

Para responder estos interrogantes hemos desarrollado una herramienta contundente, basada en la experiencia de negociar en situaciones difíciles y conflictos duros, que se debe aplicar y usar en todo tipo de negociación, desde la más sencilla hasta la más compleja, y que consta de siete columnas.

¿Por qué las llamamos columnas? Sencillamente porque son la estructura, la base y los cimientos que debe tener toda negociación. Debe estar sustentada en estas columnas. Son la génesis que nos hará imbatibles a la hora de negociar.

¿De dónde surgen estas columnas? De la batalla misma de las negociaciones, de estar en medio del conflicto, de sentir la adrenalina y el olor a la pólvora que se respira en toda confrontación. De sentir que a veces el polvo y el humo que hay en el ambiente no nos dejan ver más allá de nuestra figura. De saber que cualquier error que cometa puede ser definitivo y que del mismo no se vuelve. De sentir que lo están midiendo para ver por dónde pueden entrar las balas del “fuego enemigo”. De saber que a veces también debe protegerse del “fuego amigo”. De todo esto y más, surge esta herramienta llamada *matriz siete (7) de negociación*.

### 1.3 Matriz siete (7) de negociación©

Esta matriz, una vez convertida en hábito, será una herramienta fantástica para negociar y desarrollar las más avanzadas estrategias en los ámbitos personal y profesional. No importa de qué tipo de negociación estemos hablando —sencillas, laborales, gremiales, diplomáticas, internacionales—, aplica a todas.

La matriz siete (7) de negociación subdivide las columnas en “operativas” y “estratégicas”.

#### OPERATIVAS

1. *Preparación e información*. A lo largo de todo este capítulo haremos referencia a la importancia de la preparación. Ésta es

la clave. Acá está la diferencia con el resto: su estado de preparación y qué información tiene.

2. *Habilidades generales*. Saber preguntar – saber escuchar.
3. *Habilidades especiales*. Pensamiento lateral – inteligencia emocional – programación neurolingüística.
4. *Tiempo*. El manejo de los tiempos siempre debe estar a su favor. No todos son favorables. Analice. Evalúe.
5. *Lugar/ámbito*. Dónde va usted a negociar, no es un dato menor. Si no puede lograr la locación, busque un lugar neutral.

### ESTRATÉGICAS

1. *Poder de negociación*. Puede ser personal, de la situación, de la empresa. Es un estado mental. Sentir, o no, que manejamos la situación.
2. *Poder de estrategia*. Debe saber qué quiere y cómo hará para conseguirlo.
3. *Poder de lobby*. Es su capacidad para influir en contexto, sobre quienes deberán decidir. No es un tema menor. Existen países donde el lobby es una profesión muy bien pagada.

“Preguntar y sólo escuchar, es muy distinto a contestar preguntas y abrir la boca.”

“Sólo los buenos negociadores saben que nunca una buena negociación es producto de la improvisación.”

“Negociar es surfear la ola según la marea al ritmo del conflicto.”

“Su preparación determinará indefectiblemente su poder a la hora de armar la estrategia.”

### Misión del negociador

Es encontrar el “talón de Aquiles” (la zonas vulnerables) de la persona que está del otro lado o de la situación por resolver.

Siempre existe un lugar por dónde avanzar. Esto lo llevará a conseguir su objetivo final.

## 1.4 ¿Cómo funciona el GPS de un negociador?

Su mapa de trabajo se fundamenta en cuatro preceptos generales.

### a) **Habilidad natural**

Ésta es la capacidad innata que puede tener cada persona dada por las circunstancias de la vida, por la propia naturaleza o por sentirse identificada con las consignas de los negociadores, que debe resolver conflictos, queridos o no,

en forma permanente. El hambre sólo se conoce cuando el estómago hace ruido y pide comida, no buscando la definición de hambre en el diccionario.

Es muy común escuchar la frase, “siempre negocié sin conocer las herramientas de la negociación”. Si bien esta habilidad puede existir, no es común. Como tampoco es recomendable manejarse solamente de acuerdo con las habilidades naturales. Es bueno que usted las tenga, pero no alcanzan para conflictos importantes. De lo contrario está dando ventajas a la otra parte. Las ligas amateurs no son ligas profesionales.

**b) Experiencia práctica**

Se adquiere al encontrarse en áreas de permanente conflicto que hacen que estén lidiando con los mismos, sea por cuestiones profesionales, laborales o de crisis.

¿Cómo se aprende o se enseña a negociar? Sencillo: a base de práctica. No alcanza con leer libros y contar de la mejor forma qué dicen otros, por más que usted sea un buen capacitador. La fotografía no es la persona. La hoja de ruta no es el camino. Conocer la Biblia no alcanza para ser cristiano. Ser alumno con calificación de 10 en la universidad, no es ser profesional 10 en la vida. Mirar la pólvora, no es lo mismo que olerla. Saber de armas no es estar en la guerra. Existen muy buenos ejércitos en el mundo que saben desfilas y honrar los símbolos patrios, pero cuando deben ir a la guerra el contexto cambia y es preciso actuar y accionar de otra forma.

En los procesos de instrucción y capacitación, más que conocimientos se necesitan experiencias prácticas y reales. Un buen instructor, amén de rigurosidad académica, debe tener experiencia práctica. Así de sencillo.

Albert Einstein, decía: “el aprendizaje es experiencia, todo lo demás es mera información”.

**c) Permanente instrucción y capacitación**

Es la etapa más importante después de la experiencia práctica. Todas las herramientas se van actualizando, la negociación está avanzando rápidamente en todos los campos. La información en todas las áreas se duplica en menos de un año.

La negociación virtual ya está instalada entre nosotros. Es preciso manejar estas herramientas. Las organizaciones la efectúan para disminuir costos.

Los negociadores expertos están en un proceso de permanente capacitación en todas las áreas. Nunca deja-

rán de capacitarse, esto les da una gran ventaja sobre el resto.

**d) Estado emocional**

Robert Fisher y Daniel Shapiro (2007), de la Universidad de Harvard, han publicado, entre otros, un libro en el que se desarrolla esta temática, *Las emociones en la negociación*, con un subtítulo muy sugestivo que dice: “Cómo ir más allá de la razón en la planeación y el desarrollo de las negociaciones”.

Definir qué es una emoción no es sencillo. Usted puede encontrar las más variadas interpretaciones según la rama que la estudie. Las emociones son fenómenos psicofisiológicos que representan modos eficaces de adaptación a ciertos cambios.

En la rama de la psicología, las emociones alteran la atención y elevan el rango ciertas conductas en la jerarquía de respuestas del individuo. Según las corrientes conductistas, las emociones sirven para establecer nuestra perspectiva con respecto a nuestro entorno, impulsándonos hacia ciertas personas, objetos, acciones e ideas y alejándonos de otras.

Toda negociación tiene un contenido muy fuerte de emociones negativas y positivas, ya sean del negociador o del entorno en donde ésta se desarrolla. Esto hace que la única persona que no puede perder el control de sus emociones y de su contexto es precisamente quien está al frente de una negociación. En esta situación ambas partes siempre tienen miedo en distintas escalas. Si no puede manejar las emociones, no sólo no podrá manejar un proceso de negociación, tampoco el propio proceso de vida.

### 1.4.1 ¿UN NEGOCIADOR NACE O SE HACE?

Decimos que con la intuición o el conocimiento práctico no alcanza. Podrá servir en alguna circunstancia o algún contexto, pero sólo como una salida provisoria, de la que no debe abusar. El negociador se hace en el camino de la negociación y la resolución de conflictos. No existen recetas mágicas para saber negociar, es práctica, preparación y trabajo duro.

### 1.4.2 ¿CÓMO SE PREPARAN LOS NEGOCIADORES?

La capacitación para negociadores que deban actuar en situaciones críticas y complejas, como sentarse en la mesa grande de negociación, con sindicatos, gremios, corporaciones multinacionales, gobiernos, rehenes, entre otras, deberá incluir una sólida formación en negociación, psicología, derecho, comunicación y oratoria. De esta



manera se logrará, con una instrucción adecuada, que contemplen estas distintas disciplinas. Pero, sin dudas, la mejor formación es acompañarlos en los conflictos. Podemos decir que saber negociar es una ventaja competitiva en el mundo laboral. Hoy las búsquedas laborales ya integran en su perfil, amén de la experiencia, títulos de grado y demás, que se sepa negociar. Las organizaciones están seguras de que tener gente que sepa hacerlo les ahorrará mucho dinero. Los conflictos, y más aún, los que son de larga duración, afectan directamente el corazón de la rentabilidad de las empresas.

Abogacía y psicología, por formación y profesión, son las carreras de grado que más elementos poseen para los contextos de negociación. El abogado por su permanente contacto con los conflictos en todas las áreas del derecho; el psicólogo por el manejo de las herramientas que apuntan hacia la psiquis y las emociones de las personas.

## 1.5 ¿Entonces qué es negociar?

### 1. PREPARACIÓN + PREPARACIÓN

2. Saber escuchar
3. Saber preguntar
4. Saber persuadir
5. Controlar emociones
6. Ser paciente
7. Proceso permanente de ida y vuelta

### 1.5.1 ¿QUÉ NO ES NEGOCIAR?

1. Improvisar
2. Imponer
3. Desconocer el contexto
4. No tener alternativas varias
5. Confundir negociar con regatear
6. Intentar acordar a cualquier costo
7. Aceptar la primera propuesta

### 1.5.2 CONSIGNAS PARA SEGUIR AVANZANDO

Debemos tener precaución cuando negociemos. A continuación formularemos tres preguntas básicas y sencillas que servirán de guía para evitar cometer errores: 1) ¿Todos pueden negociar?; 2) Negociar... ¿siempre?; 3) ¿Todo es negociable?

#### *¿Todos pueden negociar?*

La respuesta correcta es *no*. No todos pueden negociar si quieren lograr objetivos. Pueden negociar si están preparados y capacitados.

### *Negociar... ¿siempre?*

La respuesta correcta es *no*. A veces, por más que consideremos que tenemos datos ciertos para obtener lo que queremos, las circunstancias de tiempo y lugar no son las adecuadas. No negociar en un determinado contexto puede ser también una muy buena negociación.

### *¿Todo es negociable?*

Nuevamente, la respuesta correcta es *no*. Existen muchos factores condicionantes no sólo de contexto sino relacionados con el perfil de la persona que va a negociar en cuanto a valores, creencias y situaciones, que hace que no todo sea negociable. Si usted va a tratar con un terrorista fundamentalista, sus principios y valores religiosos no son negociables.

## 1.6 Consignas del negociador experto (sabe, y mucho)

1. Nunca debe negociar en estado de necesidad... y si lo hace, que nadie se dé cuenta.
2. Tenga siempre a mano la palabra *no* y úsela más seguido.
3. Cuando las cosas no funcionan, cambie su estrategia.
4. Negociar es una batalla mental. De principio a fin.
5. Sólo por hoy, dedíquese a ser el mejor negociador.
6. No existen negociadores blandos, débiles o buenos. Sólo aquellos que saben hacer bien su trabajo.
7. Los buenos negociadores no están en la universidad, sino en la calle.

“No piense que están en contra suya, están a favor de ellos, que es totalmente distinto.”

*“Un buen negociador es una persona preparada, con estrategias definidas y emociones controladas.”*

## 2. Base II

### 2.1 Negociación desigual

“Si va a negociar recuerde que quien está enfrente es alguien que viene por todo.”

Una vez que hemos entrado en el mundo de la negociación desde un punto de vista general, vamos a trabajar la problemática común de las negociaciones desiguales, con varios casos puntuales que pueden presentarse en su vida personal o laboral.

¿Qué pasa cuando debe negociar y el poder de fuego está todo del otro lado? ¿Esto qué significa? Que en la otra parte de la mesa de negociación existe una persona o institución con mucho poder, que domina la situación, con posibilidades extremas de presionar para acordar con toda la artillería necesaria y los soldados para ganar la batalla.

Si la contraparte está debilitada o en condiciones de inferioridad, ¿se debe negociar o imponer? Depende de si se trata de la única negociación o si deberá seguir negociando con esta persona o institución en otras circunstancias a futuro. Nunca deberá usar en el camino de la negociación el todo o nada. Puede ser una herramienta que utilicen en su contra.

## 2.2 Casos de negociaciones desiguales

### 2.2.1 CÓMO NEGOCIAR POR LA EMPRESA

#### 2.2.1.1 *Negociador*

¿Quién debe negociar por la empresa? Director, gerente, dueño, responsable del área de Recursos Humanos, representantes legales, entre otros. Cualquiera de ellos, siempre que estén preparados en cuanto a las habilidades y estrategias de negociación. De lo contrario, puede ser un grave error. Los errores en negociación pueden afectar la rentabilidad de la organización. Una vez que se ha designado el negociador, el paso siguiente es la preparación para el proceso de negociación. Lo que estará sobre la mesa y lo que se maneja por fuera de ella quizá sea lo más importante. David Lax y James Sebenius, en su libro *Negociación tridimensional* (2007), desarrollan esta problemática.

¿Cómo debe ser el negociador empresario ante un conflicto interno o externo? ¿Duro, blando, participativo, colaborativo, integrativo? La respuesta sugerida es: todo en uno. Cada perfil deberá ser utilizado en función del estadio donde se encuentre la negociación. Los expertos tienen este aspecto muy en cuenta.

Hay que considerar que el “me quiebro pero no me doblo” en una negociación puede ser un error estratégico.

#### 2.2.1.2 *Personas + emociones*

Negociamos con personas, no con máquinas. Todas las negociaciones son diferentes. Debemos ser extremadamente creativos en cuanto a las propuestas que se van a realizar y tener la capacidad y la habilidad para presentar otras más novedosas y mejor elaboradas que la otra parte. El contexto emocional puede ser su aliado o su peor enemigo. Su capacidad de control será determinante. No es lo mismo negociar con un individuo a solas que si esa misma persona forma parte de una comisión o junta negociadora. Sus emociones

y formas de actuar serán distintas. Acá se pone de manifiesto su capacidad para elaborar la estrategia.

### 2.2.1.3 Información, información, información

Ésta es la tríada más poderosa en negociación. Deberá tener muy claro cuáles son los verdaderos números propios y ajenos. Proyección, crecimiento esperado, presupuestos en general y toda la letra chica de las partes involucradas. Esto es poder de negociación.

Si está enfrentando un conflicto salarial debe saber y conocer también en qué condiciones se encuentra el mercado laboral, así como los salarios, premios y viáticos. Este tema es de vital importancia ya que existe jurisprudencia de la justicia laboral en muchos países que establece un precedente en cuanto a que todos los “ade rezos” que se agregan al sueldo promedio terminan integrándolo como tal. Por ello no es un tema menor. También es preciso saber manejar los tiempos de las personas en la negociación. Si el gremio está en proceso de cambio de autoridades, esto es una herramienta a su favor.

Algunas sugerencias. ¿Qué sabe del gremio, banco o proveedor con el que debe acordar y de las personas que lo integran? ¿Cómo fue la última negociación que la empresa realizó? ¿En qué ambiente o marco se llevó a cabo? ¿El delegado gremial que trabaja en su empresa es aliado o se sienta frente a usted en la mesa de negociación? ¿Conoce toda la legislación laboral y los convenios de su sector? ¿Cuál es el impacto que puede tener un incremento salarial en los números de la organización en el corto y mediano plazos? ¿La deuda con el banco es importante? ¿Tiene un solo proveedor o son varios que le pueden ofrecer el mismo bien o servicio? ¿Tiene gente haciendo *lobby*... entonces?

### 2.2.1.4 Escuchar la melodía de la negociación

Usted debe trabajar arduamente “el viejo dúo de la negociación”, que es: *preguntar correctamente* y *ser un escuchador experto*. Saber escuchar con la mayor concentración es una de las habilidades más difíciles de desarrollar, pero es la que le proporcionará la mayor cantidad de información que necesita para hacer el análisis de la situación.

El proceso de escucha tiene tres estadios:

Percibir y recibir → Procesar y analizar → Retornar

- a) *Percibir y recibir* con atención y máxima concentración las propuestas, sugerencias o presiones, sin hacer ningún tipo de análisis.
- b) *Procesar y analizar* en forma cierta y objetiva la información recibida.
- c) *Retornar* en forma concreta la propuesta o idea para analizar.

### 2.2.1.5 Estrategias. Defina su Tao Te

¿Cuál es su Tao Te? Esta expresión, atribuida al filósofo chino Lao Tse, significa “carácter para encontrar el camino”. ¿Definió su camino para llegar al objetivo? ¿Cuál es su estrategia? ¿Cuál considera que será la estrategia de la otra parte? ¿Tiene claro que las reglas de negociación pueden cambiar en cualquier momento y debería adaptarse rápidamente al nuevo contexto? La gran batalla se logra conquistando pequeñas batallas. Las estrategias pueden ser de las más variadas. Dependerá de cada una de las negociaciones en las que participe.

Dentro de las estrategias todo se debe analizar. El ámbito o lugar de encuentro es importante. El negociador debe saber y analizar cuál es el mejor canal de comunicación para llegar a la mente de la otra parte. En los conflictos con gremios, bancos u organismos estatales, se recomienda trabajar fuertemente en reuniones previas o parciales antes de ir a la negociación definitiva. Un negociador experto sabe que el objetivo de su gestión se cumple si lleva todo acordado a la negociación final.

### 2.2.1.6 Comunicar. La maldita comunicación

¿Qué pasará el día después de mañana? Logrado un acuerdo o no, se deberá trabajar el proceso de comunicación en todas las áreas internas y externas que estaban directa o indirectamente involucradas en el proceso. El modo de comunicar también integra el proceso de negociación, porque una mala comunicación posterior puede generar un nuevo conflicto y así sucesivamente. Si la empresa ya decidió, por ejemplo, que no puede dar ningún tipo de incremento salarial, debe informarlo inmediatamente. Comunicar es conectar. Se deberá tener en cuenta y analizar cuáles serán las mejores y más efectivas herramientas de comunicación para cada caso. No cometa el gran error en el que incurren muchas organizaciones de realizar la comunicación a los involucrados vía e-mail con copia oculta.

Se deberá tener mucho cuidado con el vocabulario utilizado. Si queremos decir “No podemos aceptar las condiciones propuestas porque son arbitrarias” debemos cambiarlo por: “Existen diferencias que nos obligan a seguir evaluando el acuerdo”.

Bill Clinton, ex presidente de Estados Unidos, cuyo *affaire* con la pasante de la Casa Blanca, Mónica Lewinsky, es uno de los escándalos sexuales más famosos de ese país y que pudo haberle costado la presidencia, en principio negó la situación: “No tuve nada con esa mujer”, aseguró. Sin embargo, Lewinsky admitió el encuentro y sus pruebas fueron contundentes, por lo que Clinton debió reconocer el pequeño desliz. Además, estableció una nueva forma muy sutil de calificar una relación extramatrimonial diciendo que había tenido “una relación impropia”. Esa maldita y peligrosa comunicación.

### 2.2.1.7 Negociación latente. La brasa sigue encendida

Un conflicto siempre se encuentra en estado de letargo. Es una brasa que nunca se apaga y que puede reiniciar el fuego en cualquier momento. Deberá estar muy atento y hacer un control y monitoreo permanente de la situación. Siempre la otra parte podría volver por más; todo dependerá del tiempo. Existe una fuerte corriente en el mundo empresarial de incorporar o crear áreas que se dediquen exclusivamente a esta problemática. Las empresas que trabajan con “gerentes de negociación” tienen verdaderas unidades de negocios, monitoreando la situación interna y externa de la organización. Esto hace que no se conviertan en bomberos apagando incendios, sino en verdaderos estrategas...

Para concluir, le decimos que no olvide lo que expresa este antiguo proverbio japonés: “Un buen negociador gasta un millón de sandalias”.

## 2.3 Cómo negociar con gremios o sindicatos

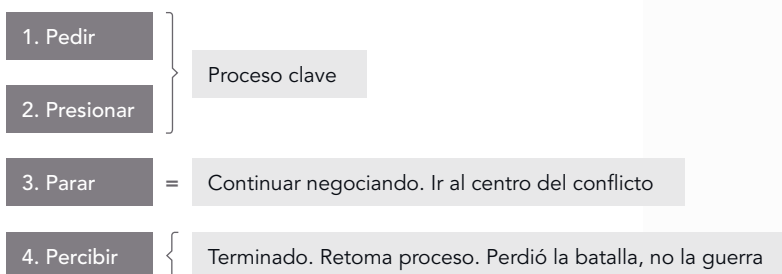
“Si quieres encontrar un buen negociador, busca al que más odian en la industria.”

Negociar con gremios o sindicatos es estar en una verdadera negociación desigual; los gremios tienen un poder extremadamente grande. Están legitimados por leyes laborales, pueden ejercer la coerción y movilización, su vida laboral pasa estrictamente por estas actividades, están preparados y saben lo que quieren.

### 2.3.1 ESTRATEGIA SINDICAL “4P”

Como lo cito en el cuadro siguiente, los sindicatos y gremios trabajan la consigna de las “4P”: 1) pedir, 2) presionar; 3) parar y 4) percibir. La estrategia empresarial debe consistir siempre en desactivar los dos primeros ítems. De esto dependerá el resto de la negociación. Si pasamos a la etapa tres, cuando se decreta el paro, igual debemos seguir negociando.

**GRÁFICO 6.1** Estrategia sindical “4P”



Fuente: Aportación del autor.

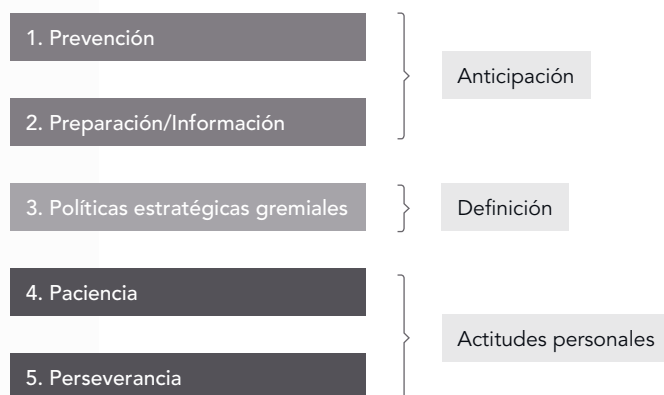
### 2.3.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL SINDICAL “5P”©

¿Cómo enfrentamos la estrategia gremial? Para esto hemos desarrollado la matriz de las “5P” de la estrategia empresarial sindical. Recordemos que a esta etapa se llega después de haber comprendido y practicado la matriz siete (7) de negociación.

En el gráfico 6.2 mostramos cómo debemos trabajar esta negociación. Lo que muy pocas empresas están implementando y les hará reducir enormemente sus costos y desactivar conflictos es tener definidas las políticas estratégicas gremiales. Las empresas tienen políticas estratégicas de ventas, marketing, crecimiento, entre otras, pero no miran hacia el centro de su organización en cuanto a que todo esto lo realizan personas que en su mayoría están sindicalizadas.

¿Qué son las políticas estratégicas gremiales? Son acciones y decisiones que deberá tomar toda empresa para analizar, prevenir y controlar la injerencia de los gremios y sindicatos y el desarrollo normal de la organización. Se debe incorporar una figura nueva que es la del delegado interno gremial empresario (DIGE), que contrarresta al delegado gremial sindical. Esta función en algunas organizaciones la llevan a cabo los jefes de relaciones laborales, pero éste no es su rol; el DIGE debe estar bajo la tutela de la jefatura de relaciones laborales. La función es ser los “oídos” de la organización a fin de anticiparse a los conflictos y necesidades de la gente que trabaja en la empresa, independientemente de las jerarquías.

**GRÁFICO 6.2** Estrategia empresarial sindical “5P”



Fuente: Aportación del autor.

### 2.3.3 PERFIL DEL NEGOCIADOR SINDICAL POR LA EMPRESA

1. Confianza en sí mismo: presencia, liderazgo y convencimiento.
2. Altamente capacitado: en las áreas legal y de estrategias.
3. Dominio personal: gestual, emocional y de escucha.

4. Capacidad de persuasión: seriedad y convicción.
5. Poder para decidir y tomar la iniciativa: creatividad y sorpresa.
6. Flexibilidad: adaptación y contextos.
7. Capacidad de *lobby*: contactos y relaciones.

#### 2.3.4 CONTEXTO EMPRESARIAL-SINDICAL

- a) La fuerte presión gremial y sindical en el mundo empresarial hace que las relaciones y la negociación gremial en las organizaciones sean un tema estratégico y no operativo.
- b) Se está mutando desde un sindicalismo de clase hacia un sindicalismo negociador.
- c) El daño colateral de una mala negociación sindical influye en gran medida sobre la continuidad y las políticas de crecimiento de la organización y las empresas. Las PyMEs son las más afectadas.
- d) Tener equipos de negociación altamente capacitados para este tipo de conflictividad, ya sea internos o externos, es una ventaja competitiva. Por ejemplo, políticas de crecimiento en cuanto al liderazgo en costos.
- e) No contar con políticas estratégicas gremiales-sindicales en su plan de empresa es arriesgar el futuro.
- f) La batalla por el talento recién empieza. ¿Su empresa está preparada?

Las negociaciones que presento a continuación (una entrevista de trabajo, un aumento de sueldo o con su cónyuge) se tomaron de mi libro *El séptimo camaleón (Pasión por negociar)*, de editorial Gran Aldea Editores (en prensa).

### 2.4 Cómo negociar en una entrevista de trabajo

Si usted tiene que negociar su ingreso a una organización en una entrevista de trabajo, deberá usar todas las herramientas a su alcance para convencer a la persona que tiene enfrente con todo su poder de decisión y negociación. Deberá preparar una estrategia con la mayor cantidad de información de la compañía para la que postula.

Buscar trabajo es un trabajo. Deberá levantarse muy temprano todos los días, direccionar sus objetivos, analizar empresas posibles y potenciales. Cuando conozca qué empresa lo entrevistará, no duerma hasta no tener toda la información sobre ella o el cargo o puesto que solicitará, el mercado donde ésta se mueve, sus competidores actuales, directos y potenciales, y el perfil de los entrevistadores.

Si está buscando trabajo o tratando de mejorar el que posee lo primero que debe saber es que tiene que convencer a la persona



que lo está entrevistando de que usted es el mejor candidato para ese puesto, proyecto o lo que sea. Si no parte de esta premisa no está negociando. Sólo es una charla de conocimientos entre partes.

Debe demostrar que los que pasaron antes y los que vendrán después son inferiores a usted en cualidades humanas, actitudes, aptitudes y capacidades profesionales. Si usted no entiende esto, no vaya a perder el tiempo.

Una negociación laboral es un proceso continuo que consta de varios pasos. Deberá ganar en todos y cada uno de ellos. Para cada uno deberá aplicar una estrategia particular.

- *Negociación laboral, primera acción.* Enviar su currículum vitae, junto con una carta manuscrita (no escrita en computadora) en la que incluya sus pretensiones. Debe tener mucho cuidado con esta primera parte, es la que abre el fuego. Puede quedarse en este casillero si no trabaja bien este paso.

El currículum no debe tener más de cuatro hojas, la carta debe ser manuscrita en no más de una hoja y media. Deberá buscar una frase disparadora o palabra que llame la atención al reclutador para que, entre cientos de currícula recibidos, pase el suyo al siguiente casillero.

- *Negociación laboral, segunda acción.* Los reclutadores estudian con métodos grafológicos cómo es su escritura para ver si su perfil corresponde con el que buscan. Tenga cuidado con estos detalles. No es lo mismo la caligrafía con puntas que la cerrada. ¿Cómo es posible aprender sobre temas de caligrafía y demás? Deberás conseguir libros de grafología y estudiarlos.
- *Negociación laboral, tercera acción.* Deberá pasar varias entrevistas y ser un actor en cada una de ellas. Cuidar la imagen. Nunca existe una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión. Debemos pensar y tener respuestas para cada una de las preguntas que nos harán.

¿Cómo saber cuáles preguntas pueden hacerle? Anote, y le proporcione las más importantes... y recuerde que es para el caso en que se presente a una entrevista laboral para un cargo o empleo nuevo.

1. Cuénteme de usted.
2. ¿Por qué dejó su último trabajo? ¿Por qué quiere cambiar su trabajo actual?
3. ¿Qué sabe de nuestra empresa? ¿Qué sabe de nuestros productos o servicios?
4. ¿Qué sabe de nuestros competidores? ¿Conoce sus productos o servicios?
5. ¿Cuáles fueron las funciones que desarrolló en su último trabajo?
6. ¿Cuál considera su mayor debilidad?

7. ¿Dónde considera que estará usted dentro de cinco años?
8. ¿Estaba buscando un nuevo trabajo o lo sedujo nuestra búsqueda o aviso?
9. ¿Por qué eligió nuestra empresa?
10. ¿Qué considera usted que nos podría aportar?
11. ¿Por qué cree que debería contratarlo a usted?
12. Cuénteme sobre sus jefes anteriores.
13. Cuénteme sobre su vida familiar.
14. ¿Qué es lo que más y lo que menos le agradó en su último trabajo?
15. ¿Qué dirían sus compañeros de trabajo y su ex jefe si preguntara por usted?
16. Del puesto al que se postula, ¿qué es lo que le gusta?
17. ¿Cuánto considera que deberían ser sus ingresos?
18. ¿Cómo percibe la presión en los puestos de trabajo?
19. ¿Tiene disponibilidad para viajar? ¿O debe consultarlo en familia?
20. ¿Cómo es su habilidad para negociar y resolver conflictos?
21. ¿Cuándo puede empezar, si fuera la persona elegida para este puesto?
22. ¿Qué opina del gremio que integran nuestros empleados?
23. ¿Alguna vez lo despidieron? ¿Cuándo? ¿Dónde?
24. ¿Pasó por una crisis personal muy fuerte? ¿Cómo lo resolvió?
25. ¿Cuando estudió su carrera de grado debió trabajar?
26. ¿Aceptaría recibir parte de sus ingresos en forma variable?
27. ¿Trabajó en alguna empresa contra resultados?

Esto se llama información. Será mejor que piense y elabore detalladamente qué va a contestar a cada una de estas preguntas. De esto depende que siga.

- *Negociación laboral, cuarta acción.* Deberá responder inteligentemente los diferentes test personales y de perfil que le realizan en todas las entrevistas. Empiece a familiarizarse con los test proyectivos (Rorschach, H.T.P., etc.) y psicométricos. Recuerde que si está en este casillero, posiblemente haya superado satisfactoriamente los anteriores. Cada vez está más cerca, no pierda concentración.
- *Negociación laboral, quinta acción.* La entrevista final, que puede realizar el gerente general o el CEO de la compañía. En esta situación es muy posible que haya sido seleccionado entre otros tres o más candidatos. Aquí debe poner toda la carne al asador. Recuerde que todavía no ingresó a la compañía y que los otros postulantes, preseleccionados para esta última instancia son tan buenos como usted. La diferencia puede estar en

su energía o su corazón; recuerde esta frase y grábela a fuego: *“Pon todo tu corazón a todo lo que hagas, existe muy poca competencia”*, y sobre todo mucha actitud. Falta la confirmación última de la persona que tiene enfrente. No debe relajarse. Es el momento de demostrar todo lo que sabe de negociación. Deberá estar convencido de que será el elegido. No le cabe otra forma de pensar. Por eso la información que tenga será clave para conseguir su objetivo.

## 2.5 Cómo negociar un aumento de sueldo

### 2.5.1 QUÉ COSAS NO DEBERÁ HACER

Ésta es una de las negociaciones desiguales más comunes que enfrentamos en nuestra vida laboral.

- *Primera acción.* Nunca utilice la palabra “aumento”, es un gran bloqueador de la mente de la persona que deberá decidir su situación. No es música para sus oídos, y si llega a ser auditivo, la cosa se complica.
- *Segunda acción.* No hable de “sueldo” sino de ingresos, es menos violento.
- *Tercera acción.* Nunca compare sus ingresos con los de la persona que trabaja a su lado o realiza la misma tarea. Cuidado con este tema. Deberá tener información y conocer todas las relaciones de la organización, hacia arriba, hacia abajo y hacia los costados. Nunca sustente un mejor ingreso en función de sus mayores deudas o gastos; no es un tema que a la organización le preocupe.
- *Cuarta acción.* No todos los tiempos son adecuados para negociar un incremento. Tenga claros los tiempos de la persona que decide y los de la empresa.

### 2.5.2 QUÉ COSAS SÍ DEBERÁ HACER

- *Primera acción.* Prepárese para contestar esta pregunta: “¿por qué considera que debo darle un ingreso mejor que el que tiene? No estamos en condiciones”.
- *Segunda acción.* Busque conectores para conocer y evaluar la situación de la organización.
- *Tercera acción.* Analice su función desde su ingreso y los resultados de su trabajo. Evalúe resultados obtenidos *versus* ingresos percibidos.
- *Cuarta acción.* Siempre debe plantear el incremento con base en dos frases que suenan como una sinfonía de Beethoven al oído de sus jefes, apréndalas, memorícelas y úselas siempre: *“Disminuir costos”* y *“Aumentar rentabilidad”*.

¿Cómo aplicarlas? Deberá argumentar algo como “... *que desde que está en la organización logró disminuir los costos de su área, o sector, o región, o país o lo que sea y aumentar la rentabilidad en x porcentaje, que mejoró las cuentas de la compañía, pero como contraprestación sus ingresos siguen iguales...*”.

## 2.6 Cómo negociar con su cónyuge o pareja (por el bien de todos; que no es lo mismo que negociar con su ex cónyuge o con una persona que no integra ninguna de las categorías anteriores)

Negociar con su cónyuge o pareja, su ex cónyuge o una persona que no se encuentra en ninguna de las categorías anteriores, son actividades totalmente distintas. Confundirlas es avanzar sobre un campo minado.

Una negociación entre dos mujeres puede ser diferente de una negociación hombre-mujer.

Debo reconocer que ésta es una de las negociaciones más complicadas y difíciles por varias razones. Si hablamos de cuestión de género, el hombre está complicado; la mujer como principio general es muy buena negociando, sólo que en muchos casos ella no lo sabe.

Cualquier negociación es complicada dentro del matrimonio. Fuera del matrimonio es una guerra de egos y razones, que deja muchos heridos. En términos bélicos se llama “daño colateral”, que son los civiles que no tienen nada que ver con la guerra. Acá los civiles que no tienen nada que ver son los hijos.

¿Qué situación especial ocurre en este tipo de negociación, si analizamos la que se lleva a cabo con el actual cónyuge (AC) o ex cónyuge (EC)? Son tres, a saber:

1. Que conocen y manejan toda la información de la situación.
2. Que conocen a la perfección cuáles son sus debilidades.
3. Que saben dónde y cómo ejercer su poder de negociación (coerción).

Ésta es una negociación *sui generis*; si una persona se encuentra en la situación AC, quizá cediendo más de lo aconsejable obtiene más de lo que se propone. Es un estado de negociación permanente. La negociación vive en nuestra casa, duerme con nosotros y es parte de nuestra vida misma. Sus aliados, en esta guerra de los roces, son los generales: Arthur Paciencia, George Escucha, Robert Emociones y Charles Humor.

Hace tiempo, una periodista preguntó al presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, cómo ha logrado estar casado tanto tiempo y mantener la cordura en su matrimonio, y él contestó: “Saber escuchar y aplicar el sentido del humor”.

- *Primera acción* (contexto AC – EC). Lo primero es prepararse para lo que puede venir; toda pequeña mala decisión, palabra o frase no corriente, influirá a futuro. Teoría del caos. Si se encuentra en la situación EC se acordará de esto en la audiencia de su divorcio. Lo segundo: debería aplicar herramientas de programación neurolingüística (PNL) y saber si su pareja es visual, auditiva o kinestésica. Los puentes o banderas blancas de la paz que debería usar como elementos de persuasión, son: *a)* visual: regalos, hasta los más simples; *b)* auditiva: bellas y suaves palabras, halagos de los más variados, y *c)* kinestésica: muchos mimos, arrumacos y abrazos.
- *Segunda acción*. Que la emoción no afecte o turbe su decisión. Lo más difícil en una negociación familiar es separar las emociones de la verdadera situación de conflicto.
- *Tercera acción*. Busque aliados. Por ejemplo, el mejor camino o puente para llegar al corazón de su pareja es, en un porcentaje importante, su madre. No importa los años que lleven juntos, la madre siempre será su referente.
- *Cuarta acción*. Controle sus palabras, frases o todo lo que diga. Una frase que hiera la susceptibilidad de su pareja puede ser un camino sin retorno. Por supuesto, nunca tire la bomba atómica que son las comparaciones desventajosas (digamos, “¡Eres igual que tu madre!” o “¡Mi madre cocina mejor!”), estará en serios problemas. Además, esto demuestra su grado de inmadurez.
- *Quinta acción*. Nunca presente ejemplos negativos de algo que ya pasó, esto no construye puentes. A menos que dichos ejemplos añadan valor a la relación de pareja, por ejemplo: “...recuerdo cuando Victoria (los nombres son ficticios) era bebé, cómo nos unió su enfermedad...”; “...qué bueno fue cuando Juan era niño y estuvimos con él en su primer día de clase...”; “¿...recuerdas cuando Bautista dijo por primera vez mamá...?”.
- *Sexta acción*. Escuche todo muy bien y aplique sutilmente el mejor sentido del humor. Si está atento y concentrado, en las palabras de su pareja siempre estará la respuesta.
- *Séptima acción*. El ego de su pareja en las situaciones AC y EC debe ser su mejor aliado; debe hacerla sentir importante, como el centro de la situación.

- *Octava acción.* Si usted es católico, rece al Creador; si es protestante, ore a su Dios; si es ateo, empiece a creer en algún Dios. Sólo Ellos pueden saber cómo puede terminar esta negociación. Es de final impredecible e incierto.

*“Las batallas con las mujeres,  
son las únicas que se ganan huyendo.”*

Napoleón Bonaparte

## BIBLIOGRAFÍA

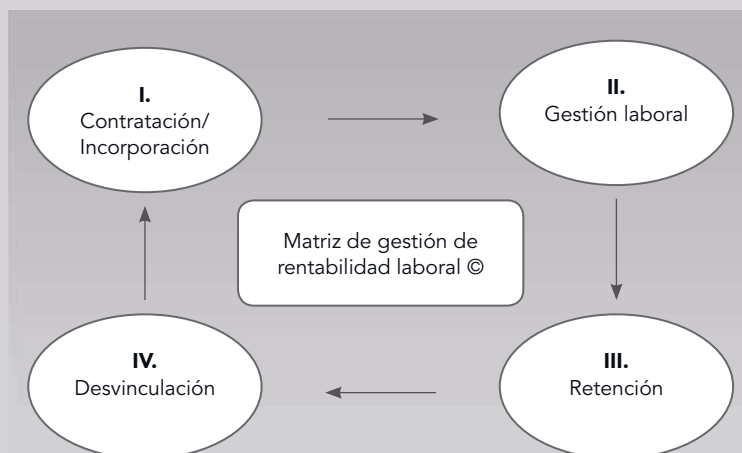
- Fisher, R. y Shapiro, D. (2007). *Las emociones en la negociación*. Colombia: Norma.
- Lax, D. y Sebenius, J. (2007). *Negociación tridimensional*. Colombia: Norma.
- Tomas, V. (en prensa). *El séptimo camaleón*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.



## Bonus Track

### Matriz de gestión de rentabilidad laboral

**GRÁFICO 6.3** Matriz de gestión de rentabilidad laboral



**Fuente:** Elaborado por el autor.

Hemos desarrollado una herramienta extremadamente potente de mejoramiento de la gestión y negociación laboral interna. Ésta surgió en función de las falencias encontradas en la implementación y posterior aplicación de los sistemas de control de gestión y optimización laboral de las personas que trabajan en una organización. Tomar malas decisiones en este contexto impacta directamente en la rentabilidad de la empresa.

Los resultados obtenidos fueron sorprendentes por su practicidad y sencillez, herramientas fundamentales de cualquier matriz que sea efectiva.

El secreto está en *disgregar el ciclo de vida de una persona en una organización*, independientemente del tiempo que pueda durar en ella; esto representa una llave en la búsqueda de mejorar la gestión diaria de las organizaciones. Se puede implementar en áreas, sectores, empresas, organizaciones desde las PyMEs locales hasta una organización transnacional ya que al ser un modelo abierto permite a cada gerente adaptarla a sus necesidades de gestión. El proceso de implementación es sencillo, práctico, flexible, directo y eficiente. Muestra la cruda realidad de su empresa, optimizando costos y mejorando beneficios. Esta matriz lo ayudará a entender a la negociación como herramienta gerencial.

## PRESENTACIÓN DE LA MATRIZ DE GESTIÓN DE RENTABILIDAD LABORAL (MGRL)

Existen cuatro **estadios laborales** determinantes, que influyen en la **rentabilidad** de una organización. De acuerdo con el estadio en que se encuentre el empleado o la organización, podemos decir que se enfrentan a una negociación desigual, a saber:

- a) Contratación/Incorporación
- b) Gestión laboral
- c) Retención
- d) Desvinculación

La organización debe evaluar sus recursos y objetivos frente a esta matriz en cuanto a sus políticas de gestión y crecimiento.

## FUNCIONES

- a) Herramienta general para *analizar objetivamente* el “ciclo de vida laboral” de una persona en la empresa.
- b) *Disgrega* las etapas laborales, operativas y estratégicas en estadios.
- c) Determina el poder de negociación de la empresa en los diferentes estadios.
- d) Analiza *comportamientos de decisiones* por etapa, sobre rentabilidad.
- e) Es un *tremendo facilitador* a la hora de decidir correctamente.

## CÓMO IMPLEMENTAR LA MATRIZ

### I. Contratación/Incorporación

Factores que influyen (entre otros):

1. ¿De quién depende? (persona, sector, área)
2. Poder de negociación empresa → alto – medio – bajo
3. Tipo de figura
4. Modo de selección
5. Legislación vigente
6. Duración del contrato
7. Nuevos empleados/ascensos
8. Otros: a) Indicadores de gestión de mercado (IGM); b) Indicadores de gestión propios (IGP); c) ¿Cómo agregar valor? (CAV).

### II. Gestión laboral

Factores que influyen (entre otros):

1. ¿De quién depende?
2. Poder de negociación de la empresa → alto – medio – bajo



3. Influencia gremial/sindical
4. Categorías
5. Salarios
6. Incrementos
7. Otros: *a)* Indicadores de gestión de mercado (IGM); *b)* Indicadores de gestión propios (IGP); *c)* ¿Cómo agregar valor? (CAV).

### *III. Retención*

Factores que influyen (entre otros):

1. ¿De quién depende?
2. Poder de negociación de la empresa → alto – medio – bajo
3. Planes de carrera
4. Variables/Incentivos (premios, bonus, comisiones)
5. Evaluación del desempeño
6. Barreras de salida
7. Otros: *a)* Indicadores de gestión de mercado (IGM); *b)* Indicadores de gestión propios (IGP); *c)* ¿Cómo agregar valor? (CAV).

### *IV. Desvinculación*

Factores que influyen (entre otros):

1. ¿De quién depende?
2. Poder de negociación empresa → alto – medio – bajo
3. Influencia gremial/sindical
4. Acuerdos extrajudiciales (mejor alternativa)
5. Reubicación (outplacement)
6. Otros proyectos de la empresa
7. Judicial
8. Otros. *a)* Indicadores de gestión de mercado (IGM); *b)* Indicadores de gestión propios (IGP); *c)* ¿Cómo agregar valor? (CAV)

### LA IMPORTANCIA DE LA INTERPRETACIÓN Y CORRECTA APLICACIÓN DE LA MATRIZ

El primer paso que deben dar la organización y los ejecutivos encargados de las decisiones consiste en asegurarse de que esta matriz se puede aplicar en todas sus dimensiones. En función de los primeros filtros de aplicación, que se efectuaron con directores y gerentes fundamentalmente del área de Recursos Humanos de varias empresas del sector productos y servicios, las conclusiones que se obtuvieron fueron las siguientes:

Me permite evaluar la organización en función de la rentabilidad de la gestión.

Tomamos conciencia de la importancia que tiene el ítem 1. ¿De quién depende?, y vemos que a veces una misma persona o área está en todo el proceso de gestión y eso es realmente contradictorio y una gran debilidad.

Ayuda a tomar decisiones en forma práctica y saber de muchos ítems que no tenemos contemplados en nuestra gestión.

Determina costos no percibidos en cuanto a no manejar indicadores de gestión.

Se debería aplicar en forma matricial a la organización como tal, y a su vez en las distintas unidades de negocios, áreas, secciones y demás componentes.

Busca hacer eficiente la gestión y nos allana el camino en la toma de decisiones.

Tengo la certeza de que esta matriz me resolverá cuestiones de fondo en mi organización y optimizará mi tiempo de análisis de la operación.

Pensar que es tan sencilla y nunca se nos ocurrió haberla trabajado antes.

## ¿CÓMO FUNCIONAN E INFLUYEN LOS FACTORES COMUNES?

### 1. ¿De quién depende?

Es de extrema importancia saber en los cuatro estadios de quién depende cada uno, a fin de saber si estamos capacitados o no para realizar la gestión. Una mala gestión apunta directamente hacia la rentabilidad de la organización. Hemos analizado, por ejemplo, que los procesos de desvinculación de una persona en una organización no están matriciados, no existen costos reales en cuanto a la inversión que hizo la compañía con un determinado cargo y no se capacita al área que desvincula en procesos de negociación. El abogado que asesora a la empresa en temas laborales no necesariamente posee el mejor perfil que se designaría en la desvinculación de una persona. Conocer el contenido y la forma de la legislación laboral, no significa conocer los números ciertos de una desvinculación.

### 2. Poder de negociación de la empresa

Según el estadio, la empresa puede tener distinto poder de negociación que influirá en sus decisiones y rentabilidad. La valoración de alto, medio y bajo es subjetiva en función de cada organización.

- Primer estadio de contratación: el poder de negociación es alto ya que la organización determina las condiciones de contratación.
- Segundo estadio de gestión: es alto, con tendencia a ser medio, en función de que el personal puede evaluar su continuidad en la empresa, analizando el clima laboral, el mercado en su función, las propuestas de cambios, entre otros aspectos.

- Tercer estadio de retención: si referimos a personal capacitado, estamos en presencia de un poder de negociación medio o bajo, en función de que los requerimientos pueden ser altos y la empresa no está en condiciones de cumplirlos.
- Cuarto estadio de desvinculación: en referencia estrictamente a la rentabilidad de la gestión, y si estamos en presencia de un litigio judicial, el poder de negociación es bajo, ya que la aplicación de leyes laborales, y el conocido en muchas legislaciones como *In dubio pro operario* hace que, si no existen negociadores expertos en desactivar conflictos, los costos sean muy elevados.

### 3. Indicadores de gestión de mercado

Éste es un ítem que toda organización debe conocer y cuantificar. Se refiere a que se debe analizar en industrias y procesos similares cómo está evaluando y cuantificando el mercado los distintos ítems de las organizaciones. Se deberá trabajar arduamente en estrategias de inteligencia competitiva empresarial para estar conectados con las reglas del mercado.

### 4. Indicadores de gestión propios

En función de la información del rubro anterior, cada empresa o área deberá crear y definir sus propios indicadores de gestión, en razón de las necesidades de la organización, la etapa de crecimiento, la expansión y las alianzas entre otros rubros.

### 5. ¿Cómo agregar valor? (CAV)

Debemos incentivar a los ejecutivos de cada estadio hacia un trabajo permanente de mejora práctica en su gestión e investigar cómo incrementar el valor para ser más eficientes y que la tarea sea más rentable. No se debe confundir agregar valor con buenas ideas o sugerencias. Deben ser concretas. Agregar valor, por ejemplo, en el área de desvinculación es capacitar en temas de negociación, resolución de conflictos, legales, emociones de la persona o personas que trabajaran en la desvinculación.

Las organizaciones deben saber que gerenciar y liderar personas no es lo mismo que gerenciar números.

## Conclusión

Llegamos al fin del camino, debemos seguir. Los tiempos que vivimos y los que vienen en el mundo profesional y laboral serán difíciles: crisis globales, cierre de empresas, disminución de puestos de trabajo, alta competencia en todas las profesiones. Saber negociar le dará un diferencial para convivir en estos contextos. Depende de cada quién. ¡Hágase cargo!

# Management transversal

*Pablo López Lecce*

## 1. Introducción

A lo largo de este capítulo analizaremos todos los elementos que se deben considerar para poder desarrollar una organización transversal. Éstos van desde el entendimiento de las distintas generaciones que coexisten en una empresa, sus hábitos, costumbres y estilos, entre otros, siguiendo con el análisis del cerebro (neurociencias aplicadas) y el impacto de la bioquímica en los estados emocionales, para culminar con las diferencias en las formas de comunicación y trabajo entre los distintos géneros (hombre y mujer).

Una vez finalizada la explicación de los conceptos básicos se explicará cuál es el rol del manager transversal, cómo son sus redes de influencia, las distintas formas de garantizar la coordinación y las principales claves de la comunicación, para finalizar con el liderazgo de la dirección transversal.

## 2. Entorno actual

Nos encontramos en un entorno que varía en forma exponencial, donde el empleado y la empresa son entes que evolucionan siguiendo ciclos de vida propios (muchas veces distintos) y se interrelacionan a través de una serie de códigos variables en el tiempo.

Para entender cómo funciona el management transversal debemos, en primer lugar, analizar los cambios en el ser humano a lo largo de la historia, para lo cual vamos a examinarlo a partir de cuatro variables: *espacio, tiempo, organización de la empresa y oferta económica*.

Así, tenemos que antes de la revolución neolítica el hombre vivía de la caza y la naturaleza, el espacio era natural, el tiempo universal, la organización de la empresa consistía en sociedades acéfalas y la oferta económica se basaba en los bienes naturales.

Con la revolución neolítica el hombre se volvió rural y el tiempo seguía siendo universal, pero ya la organización de la empresa se

GRÁFICO 7.1 Entorno actual

Espacio	Natural	Rural	Urbano	Virtual
Tiempo	Universal	Universal	Convencional	Inmediato
Organización de la empresa	Sociedades acéfalas	Imperios y feudalismo	Administración tradicional	Management transversal
Oferta económica	Bienes naturales	Productos naturales	Productos y servicios	Experiencia

Revolución neolítica      Revolución industrial      Revolución de las comunicaciones

Fuente: Elaborado por el autor.

basaba en imperios y feudalismo, y la oferta económica se componía de productos naturales.

Luego, con la revolución industrial, el hombre se volvió urbano, el tiempo se volvió convencional (horas, semanas, meses y años), la organización de la empresa pasó al modelo tradicional piramidal y la oferta se conformó de productos y servicios.

Finalmente, con la revolución de las telecomunicaciones y la tecnología, el hombre hoy en día trabaja en un espacio virtual, donde el tiempo es inmediato, la oferta económica pasa por la experiencia y las empresas deben organizarse a través del management transversal.

### 3. La dirección de las empresas según las diferentes generaciones

Para entender lo que pasa en las empresas en la actualidad es necesario analizar las características de las diferentes generaciones y su forma de liderar y dirigir. Veamos:

- a) **La generación tradicional:** las personas que nacieron antes de 1945; constituyen menos de 10% de la fuerza laboral; para ellas la disciplina y el respeto van de la mano con la autoridad y la jerarquía. Las decisiones se toman en un único sentido (descendente) y no existe el diálogo o la comunicación bi-direccional. Tienen valores paternalistas y la organización de la empresa es del tipo formal, marcando y respetando claramente la jerarquía entre jefes y empleados. Es una generación que sufrió la escasez por las guerras y que inculcó a sus hijos y empleados la importancia del trabajo duro. En Latinoamérica está muy marcada por la inmigración.

- b) **Los *baby boomers*:** personas que nacieron entre 1945 y 1964, constituyen 45% de la fuerza laboral; es una generación que rompe con los valores anteriores. Actualmente ocupan los puestos de mayor responsabilidad y son la mayor proporción de adictos al trabajo de la historia. Esta generación fomentó en sus hijos la necesidad de estudiar y prepararse para un mundo más competitivo. A nivel de liderazgo y dirección parten del principio de pregonar con el ejemplo, por eso son los primeros en llegar y los últimos en irse. Sacrifican familia, actividades sociales y recreativas, todo en pos del trabajo.
- c) **La “generación X”:** personas que nacieron entre 1965 y 1980, representan 30% de la fuerza laboral. Una generación con acceso difícil al mercado laboral; es la que más preparación académica tiene en el transcurso de la historia. Para ellas el entorno del trabajo debe ser más informal; prefieren estructuras más horizontales y flexibles; asumen cambios tecnológicos con naturalidad y se desviven por darles todo a sus hijos. Son muy comunicativos y parten de que las decisiones se tienen que consensuar.
- d) **La “generación Y”, del milenio o net:** personas que han nacido entre 1980 y 1998, representan 15% de la fuerza laboral; la internet y la informática forman parte de sus rutinas vitales. Quieren participar y opinar sobre cualquier tema, aun de los que desconocen. Su ámbito personal está por encima de los asuntos de orden laboral. El entorno de trabajo debe ser agradable y sobre la base de las *relaciones sociales*. Quieren un *feedback* continuo, con jefes y responsables cercanos y accesibles. El trabajo es aprendizaje y crecimiento, más toma de decisiones en forma conjunta. Son muy colaborativos; les gustan los retos y superarlos. La calidad es igual a rapidez más precisión. Buscan entornos de trabajo informales con comunicaciones rápidas y colaboración a distancia. No siguen criterios de lealtad; quieren tener contacto permanente con sus responsables y supervisores. Esta generación posee ocho normas que son:
1. Libertad en todo: desde la de elección hasta la de expresión.
  2. Adoran personalizar, *customizar*.
  3. Son examinadores/escrutinio.
  4. Para decidir dónde comprar o trabajar, buscan en las compañías integridad y apertura.
  5. Quieren entretenimiento y juego en el trabajo, la educación y la vida social.

6. Son la generación de la colaboración y el relacionamiento.
7. Necesitan la velocidad.
8. Son innovadores.

Ahora bien, imagine cómo es su empresa, donde conviven por lo menos tres y quizá hasta las cuatro generaciones, cada una de ellas con valores, cultura y estilos diferentes. Sí, es un caos. Ése es el principal problema de las organizaciones hoy, ¿cómo podemos hacer para que exista una estructura organizada y sin problemas de comunicación? Es aquí donde entra el management transversal.

Nos encontramos frente a un choque de generaciones en donde hay, por un lado, un mundo corporativo en el que la tecnología es relativamente antigua; la web es para presentar información; la jerarquía pasa por directivos y dirigidos; predomina la tradición, y en donde se debe decir qué hacer.

Frente a esto tenemos un mundo net en el que: la tecnología debe ser de punta, la web se usa como plataforma de colaboración y hay libertad, innovación y creatividad. Aunque ésta es la realidad actual del mercado, se esperan retiros masivos de la fuerza laboral en los próximos años, tanto de la generación tradicional como de la de los *baby boomers*. De manera puntual, en promedio las compañías perderán entre 30 y 40% de su fuerza laboral por retiros en los próximos 5 a 15 años. Las tasas de nacimientos han disminuido, por lo que los países enfrentarán en las próximas dos o tres décadas una escasez de mano de obra con destrezas y educada.

Ha surgido así una gran preocupación en el sentido de cómo realizar la sustitución de empleados para que las organizaciones no vean una gran disminución en su capacidad productiva. Esta realidad se agrava por causa de diferentes factores, como es el caso de la generación X que, laboralmente hablando, se encuentra en su mejor época productiva, pero el número de personas es insuficiente para remplazar la generación de *baby boomers* que se está retirando.

La generación net, por su parte, comienza a entrar en el mercado laboral y sustituye a los trabajadores de la generación de *baby boomers*, aunque no todos sus miembros han ingresado ya que todavía se encuentran en los sistemas universitarios. Pero, como ya conocemos, la generación X no alcanza para remplazar a los *baby boomers*.

Las organizaciones en la economía del siglo XXI se encuentran frente a amenazas y retos nunca antes experimentados. Entre éstos, la escasez de mano de obra, en especial de personal calificado. No se ha desarrollado una estrategia con el propósito de atraer y extraer al máximo las capacidades de esta generación, sólo se están sustituyendo los retiros y tratando de que esta generación se adapte al ambiente latente bajo estilos gerenciales enfocados en otras generaciones.

Ciertamente, el éxito y crecimiento de los negocios en el futuro dependerá del reclutamiento y la conservación de los futuros líderes. La generación net está entrando al mercado laboral para proporcionar algún alivio ante la escasez de mano de obra generada por el retiro y envejecimiento de la fuerza laboral. Esto conlleva un gran desafío, dado que atraer a los miembros de esta joven generación ha resultado ser una tarea evasiva para muchas organizaciones. Regularmente, esto ocurre por la falta de entendimiento de los factores motivacionales y las tendencias que los caracterizan.

En Estados Unidos un factor clave es la realidad amenazante de lo que se conoce como el *Boomer Brain Drain* que ocurrirá en las compañías de todo el país y se sentirá en un periodo próximo de 5 a 15 años. Esto se debe a la gran retirada de los *baby boomers*, los cuales tienen gran experiencia y habilidades.

Esta generación milenaria, al momento de su entrada es muy joven y posee destrezas moderadas y poca experiencia para ocupar posiciones gerenciales de alto rango en los próximos años. Por lo que las organizaciones tienen que prepararse ante la realidad de que la retirada de los *baby boomers* creará un desfase dentro de ellas. A esto debe sumarse que los estilos de cada generación varían. El management transversal puede aportar una solución para todos estos problemas.

## 4. El neuromanagement y la toma de decisiones

En esta parte del capítulo explicaré, de la manera más sencilla posible, cómo las neurociencias aplicadas al management nos pueden ayudar a entender la forma de actuar de las personas.

Para ello empezaré por definir el término **neurociencia**. De una forma resumida, para la Sociedad Española de Neurociencias ésta es “la disciplina que estudia el desarrollo, estructura, función química, farmacológica y patológica del sistema nervioso, y de cómo los diferentes elementos del sistema nervioso interaccionan y dan origen a la conducta” (Sociedad Española de Neurociencia [SENC]; <http://www.senc.es>).

Esta ciencia se ha integrado a través del tiempo con el surgimiento y avance de variadas disciplinas, entre las cuales podemos mencionar: biología molecular, electrofisiología, neurofisiología, anatomía, embriología y biología del desarrollo, biología celular, biología comportamental, neurología, neuropsicología cognitiva y ciencias cognitivas, entre otras.

Las neurociencias se combinan con la psicología para crear la neurociencia cognitiva, que proporciona una nueva manera de entender el cerebro y la conciencia pues se basa en un estudio científico que une disciplinas tales como la neurobiología, la psicobiología o



la propia psicología cognitiva. Éstas cambiaron la concepción actual que existe acerca de los procesos mentales que intervienen en el comportamiento y sus bases biológicas.

Las neurociencias exploran campos tan diversos como:

- la operación de los neurotransmisores en la sinapsis;
- los mecanismos biológicos responsables del aprendizaje;
- el control genético del desarrollo neuronal desde la concepción;
- la operación de redes neuronales;
- la estructura y el funcionamiento de redes complejas involucradas en la memoria, la percepción y el habla;
- y la estructura y funcionamiento de la conciencia.

No se asuste, no pretendo en este texto impartir una clase avanzada de medicina, sino explicar aquellos términos que son clave en la comprensión de las técnicas que utiliza el management para entender el comportamiento de las personas en la organización.

## 4.1 El cerebro

Ésta tal vez es la parte más “difícil” del capítulo, por lo que seré breve y explicaré en forma resumida cómo funciona el cerebro. Aunque he de aclarar nuevamente que no es mi intención dar una clase avanzada de medicina y que muchos conceptos que utilizaré pueden ser criticados, con justa razón, por los especialistas.

Los conceptos aquí vertidos tienen la única finalidad de sintetizar una terminología técnica y hacerla comprensible para quienes trabajan en el mundo de las ciencias empresariales y no medicinales. Veamos entonces.

Del latín *cerebrum*, el cerebro es uno de los centros nerviosos que constituyen el encéfalo. Se ubica en la parte superior y anterior de la cavidad craneal y lo poseen todos los seres vertebrados.<sup>1</sup>

En los seres humanos, el cerebro pesa entre 1,3 y 1,6 kilos. La corteza cerebral (es decir, la superficie del cerebro) alberga unos 22.000 millones de neuronas, de acuerdo con lo expresado en los estudios médicos más reconocidos.

El metabolismo celular genera la energía bioquímica que el cerebro utiliza para desencadenar las reacciones neuronales. La energía es recibida por las dendritas y emitida en los axones en forma de moléculas de sustancias químicas que reciben el nombre de *neurotransmisores*.

El cerebro es el órgano encargado de controlar y coordinar el movimiento corporal y de procesar la información sensorial. Por otra parte, se encarga de regular las funciones homeostáticas, como

<sup>1</sup> Cfr. <http://definicion.de/cerebro/>

la presión sanguínea, la temperatura corporal y los latidos del corazón. En definitiva, es el responsable del aprendizaje, la cognición, la memoria y las emociones. Funciona por medio de la interacción entre sus distintas áreas.

El cerebro está dividido por una fisura longitudinal que permite distinguir dos hemisferios cerebrales: el derecho y el izquierdo. A su vez, cada hemisferio presenta otras fisuras, pero no tan profundas, que dividen la corteza cerebral en distintos lóbulos. Pese a que ambos hemisferios son opuestos, desde un aspecto morfológico no son simétricos. Por otra parte, cabe destacar que sólo el ser humano parece mostrar una diferencia de competencias entre los dos hemisferios. Más adelante dedicaré un apartado especial a estos últimos.

## 4.2 Los tres cerebros de MacLean

En 1970, Paul MacLean desarrolló aún más su concepción del sistema límbico al colocarlo dentro de una teoría más amplia que intentaba explicar los procesos emocionales en todos los niveles de complejidad. Ésta era la hipótesis del cerebro triple.

De acuerdo con esta visión, el cerebro experimentó tres grandes etapas de evolución, de modo que en los mamíferos superiores existe una jerarquía de tres cerebros en uno, de ahí el término cerebro triple o triuno (en inglés *triune*, literalmente “tres en uno”).

1. *El cerebro reptil*, que comprende el tallo cerebral, regula los elementos básicos de supervivencia como la homeostasis. Es compulsivo y estereotipado. MacLean ilustra esta función al sugerir que organiza los procesos involucrados en el regreso de las tortugas marinas al mismo terreno de crianza de años atrás.
2. *El cerebro paleomamífero*, que comprende el sistema límbico, añade la experiencia actual y reciente a los instintos básicos mediados por el cerebro reptil. El sistema límbico permite que los procesos de sobrevivencia básicos del cerebro reptil interactúen con elementos del mundo externo, lo que resulta de la expresión de la emoción general. Por ejemplo, el instinto de reproducción interactuaría con la presencia de un miembro atractivo del sexo opuesto, lo que genera sentimientos de deseo sexual.
3. *El cerebro neomamífero*, la neocorteza, regula emociones específicas basadas en las percepciones e interpretaciones del mundo inmediato. Los sentimientos de amor hacia un individuo particular serían un ejemplo de este tipo de emoción. De acuerdo con MacLean, en los seres humanos y otros mamíferos avanzados existen los tres cerebros. Los mamíferos inferiores sólo cuentan con los cerebros paleomamífero y reptil. Todos los demás vertebrados tienen sólo el cerebro reptil.

**GRÁFICO 7.2** Los tres cerebros de MacLean

Fuente: Elaborado por el autor con información de [http://es.wikipedia.org/wiki/Paul\\_MacLean](http://es.wikipedia.org/wiki/Paul_MacLean)

La evolución del cerebro paleomamífero (sistema límbico) fue, por tanto, vista como algo que libera a los animales de la expresión estereotipada de los instintos dictada por el cerebro reptil. El cerebro neomamífero añadió mayor flexibilidad a la conducta emocional al habilitar a los mamíferos superiores para basar la conducta emocional en procesos interpretativos complejos y utilizar la solución de problemas y la planeación a largo plazo en la expresión de las emociones.<sup>2</sup>

En síntesis, podemos decir que existen tres cerebros. Uno, donde está la inteligencia básica o las conductas automáticas, que nos permiten sobrevivir y que, en principio, están fuera de nuestro control. Ese cerebro es inconsciente y funciona con base en las necesidades vitales. Aquí están los rituales, las rutinas y los parámetros; es el que genera un comportamiento reactivo cuando percibe una amenaza.

El segundo cerebro es donde se encuentra el sistema límbico; constituye el asiento de las emociones, de la inteligencia afectiva y motivacional. Trabaja en sintonía con el cerebro reptil y filtra toda la información sensorial. Promueve la productividad, la satisfacción y el aprendizaje.


Y el tercer cerebro, el neocórtex, es el más evolucionado del ser humano. Es donde se encuentran los procesos conscientes. Se estima que sólo 2% de la masa cerebral se ocupa en los procesos conscientes. Éste se divide en dos hemisferios, y cada uno de ellos cumple una función específica que es conveniente explicar en detalle.

<sup>2</sup> Cfr. [http://es.wikipedia.org/wiki/Paul\\_MacLean](http://es.wikipedia.org/wiki/Paul_MacLean)

### 4.3 Los hemisferios del cerebro

El cerebro a su vez, visto desde arriba, está dividido en dos hemisferios: el *derecho*, comúnmente conocido como el hemisferio emocional, y el *izquierdo*, conocido como racional. Sólo el humano muestra una diferencia de competencias en los hemisferios. Veamos qué hace cada uno.

**GRÁFICO 7.3** Hemisferios del cerebro

Derecho	Hemisferios	Izquierdo
Simultáneo Implícito Estados Inconsciente General a específico Todo Intuitivo Analógico Mundo intangible	 <p>Neuropsicología</p>	Secuencial Explícito Estrategias Consciente Específico a general Partes Cognitivo Digital Mundo tangible

Fuente: Elaborado por el autor.

El *hemisferio derecho u holístico* es simultáneo, en él está lo implícito, los estados emocionales, el inconsciente, va de lo general a lo específico, es intuitivo, analógico y es donde está el mundo intangible. Es un hemisferio integrador, centro de las facultades visoespaciales no verbales, especializado en sensaciones, sentimientos, prosodia y habilidades especiales (como visuales y sonoras), no del lenguaje (como las artísticas y musicales). Concibe las situaciones y las estrategias del pensamiento de una forma total. Integra varios tipos de información (sonidos, imágenes, olores, sensaciones) y los transmite como un todo. El método de elaboración utilizado por el hemisferio derecho se ajusta al tipo de respuesta inmediata.

Me gusta llamarlo el “hemisferio emocional” porque es donde surgen las emociones y los sentimientos y es el más difícil de controlar. Se caracteriza por:

- Solución de problemas, a través de la creatividad.
- Habilidades visuales y espaciales.
- Intuición.
- Sensibilidad emocional o musical.
- Habilidad para formar imágenes.
- Percepción holística.
- Capacidad para sintetizar información.

Por otro lado el *hemisferio izquierdo o lógico* es secuencial, explícito, es donde se crean las estrategias, donde está el consciente, va de lo específico a lo general, analiza las partes, es cognitivo, digital y en él se encuentra el mundo tangible. Es la parte motriz capaz de reconocer grupos de letras que forman palabras y grupos de palabras que integran frases, tanto en lo que se refiere al habla, la escritura, la numeración, las matemáticas y la lógica, como a las facultades necesarias para transformar un conjunto de informaciones en palabras, gestos y pensamientos.

John Hughlings Jackson, neurólogo británico, ya en 1878 describió el hemisferio izquierdo como el centro de la facultad de expresión. Según la teoría psicolingüística, el proceso de construcción de una frase está regido por cierto número de ideas relacionadas entre sí, pero el mecanismo que permite a la mente agrupar palabras para formar frases gramaticales no está totalmente descifrado.

El hemisferio, más que una memoria textual, almacena conceptos que luego traduce a palabras (amor, *amour*, *amore*, *love*, *liebe*). Es decir, el cerebro comprende las ideas y los conceptos y los almacena en un lenguaje no verbal que luego traduce a un lenguaje o idioma aprendido por el individuo mediante la cultura. Se especializa en: lenguaje articulado, control motor del aparato fono-articulador, manejo de información lógica y matemática, pensamiento proporcional, procesamiento de información en series de uno en uno, memoria verbal, aspectos lógicos gramaticales del lenguaje, organización de la sintaxis, discriminación fonética, atención focalizada, control del tiempo, planificación, ejecución y toma de decisiones y memoria a largo plazo. Muchas de las actividades atribuidas al consciente le son propias.

Lo llamo “hemisferio racional” porque es donde está el pensamiento lógico y la “razón”; por lo general es el que controla todo y se caracteriza por:

- Habla y escritura.
- Pensamiento abstracto.
- Habilidades verbales.
- Orientación en el tiempo.
- Explicaciones.
- Detalles.
- Memoria de largo plazo.
- Solución de problemas por planificación y análisis.

Los hemisferios están divididos, a su vez, en cinco lóbulos:

- El *lóbulo frontal* controla el movimiento de los ojos y es fundamental en las funciones psicológicas relacionadas con la planificación y la vida emocional, la iniciativa, la organización y el autocontrol.

- El *lóbulo occipital* es la zona de recepción de estímulos visuales y donde se hallan las funciones que permiten captar imágenes del entorno y situarse en el espacio.
- El *lóbulo parietal* es el punto terminal de las fibras nerviosas procedentes del exterior que llegan al cerebro.
- El *lóbulo temporal* aloja estímulos procedentes del oído y de la memoria.
- El lóbulo de la *ínsula de Reil* o lóbulo oculto, tejido cortical que forma el piso de la cisura profunda de Silvio.

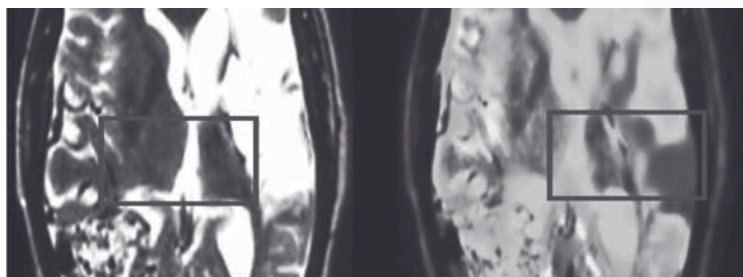
Para cada persona, en general, uno de los dos hemisferios dirige la conducta. No necesariamente está vinculado con el hecho de ser zurdo o diestro. Somos mejores trabajando con un hemisferio que con otro y esto influye sobre la forma en la que percibimos e interpretamos lo que nos rodea.

La educación y la formación (o “deformación”, como me gusta decirle) que recibimos en la escuela y las universidades hacen que “ejercitemos” más un hemisferio que otro, por lo que a veces nos resulta muy difícil ser más analíticos o más creativos, según el tipo de dominancia cerebral que poseamos. La buena noticia es que podemos “ejercitar” el hemisferio que está menos desarrollado y mejorar su capacidad.

#### 4.4 Las neuronas, la sinapsis y las hormonas

Si vemos la imagen del cerebro a través de una tomografía computada, observamos que los hemisferios están separados entre sí (en 95%), por lo que el pasaje de información y la conexión entre los hemisferios se efectúa a través de la red neuronal. Albergamos unos 22.000 millones de neuronas, de acuerdo con lo expresado en los estudios médicos más reconocidos.

GRÁFICO 7.4 Cerebro



No hay pasaje de información entre hemisferios cerebrales 95%

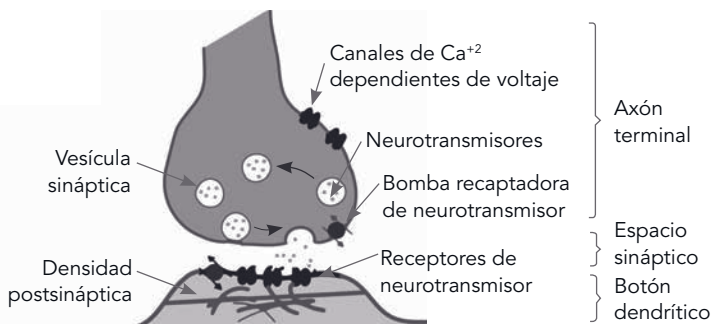
Fuente: Elaborado por el autor con información de Internet.

Las neuronas generan impulsos eléctricos que se transmiten a través de la red neuronal (energía bioquímica) que el cerebro utiliza para desencadenar las reacciones neuronales y conectar distintas partes de los hemisferios.

El procesamiento de la información sensorial recogida del mundo que nos rodea y de nuestro propio cuerpo, las respuestas motoras y emocionales, el aprendizaje, la conciencia, la imaginación y la memoria son funciones que se realizan por circuitos formados por neuronas interrelacionadas mediante los contactos sinápticos.

La sinapsis es una unión intercelular especializada entre neuronas. En estos contactos se lleva a cabo la transmisión del impulso nervioso. Éste inicia con una descarga química que origina una corriente eléctrica en la membrana de la célula presináptica (emisora); una vez que este impulso nervioso alcanza el extremo del axón, la propia neurona segrega un tipo de proteínas (neurotransmisores) que se depositan en el espacio sináptico que se encuentra entre la neurona transmisora y la neurona postsináptica (receptora). Estos neurotransmisores (noradrenalina y acetilcolina) son los encargados de excitar o inhibir la acción de la otra neurona.

**GRÁFICO 7.5** Sinapsis



**Fuente:** Véase la referencia completa al final del capítulo.

Y por último sólo me resta hablar de las hormonas, sustancias segregadas por células especializadas, que se localizan en las glándulas de secreción interna o endócrinas (carentes de conductos), o también por células epiteliales e intersticiales con el fin de afectar la función de otras células.

Son transportadas por vía sanguínea o por el espacio intersticial, causan un efecto en determinados órganos o células diana (también llamadas células blanco) e intervienen en la comunicación celular. Las hormonas pertenecen al grupo de los mensajeros químicos, que incluyen también a los neurotransmisores.

Ahora bien, de todas las hormonas las que nos interesan son tres:

1. El *cortisol*, más conocido como la hormona del mal humor o del estrés. En situaciones normales las células de nuestro cuerpo utilizan 90% de la energía en actividades metabólicas tales como reparación, renovación y formación de nuevos tejidos. Pero cuando se produce una situación de enojo o estrés nuestro cerebro envía un mensaje a las glándulas adrenales para que liberen cortisol; esta hormona afecta la sinapsis y por lo tanto la comunicación neuronal entre los hemisferios dejando normalmente “activo” al hemisferio derecho; de ahí que se dicen y hacen cosas sin pensar y que después no se recuerdan.
2. La *endorfina*, también conocida como la hormona del buen humor o del placer; nuestro cuerpo la produce de manera natural y es la responsable de aumentar la alegría y eliminar el dolor. Es posible que muchas veces hayamos disfrutado una sensación de alegría, de felicidad, de ganas de vivir, sin encontrar una razón determinada. Aun cuando hayamos tenido un día complicado, una mañana agotadora, de repente sentimos algo que no se puede describir, pero que nos hace sentir muy bien. Esta euforia, como los sentimientos que experimentamos y que parecen salir de la nada, nace en realidad del cerebro. Cuando la endorfina comienza a proporcionar dosis extra se reduce el dolor físico. Si bien son muchos los factores psicológicos que influyen sobre nuestro estado de ánimo, la endorfina desempeña el papel más importante para determinar cómo nos sentimos a diario. Cumple una función clave en el equilibrio entre la depresión y la vitalidad. Como todas las hormonas, es una sustancia bioquímica que en este caso actúa como analgésico y euforizante natural.
3. La *dopamina*, por su parte, tiene muchas funciones en el cerebro, incluyendo papeles importantes en el comportamiento y la cognición, la actividad motriz, la motivación y la recompensa, la regulación de la producción de leche, el sueño, el humor, la atención y el aprendizaje. Las respuestas físicas de las neuronas dopaminérgicas se observan cuando se recibe una recompensa inesperada. Por otro lado, se deprimen cuando se omite la recompensa esperada. Así, las neuronas de dopamina parecen codificar la predicción del error para resultados provechosos. En la naturaleza aprendemos a repetir comportamientos que conducen a maximizar recompensas. La dopamina, por lo tanto, como se cree, proporciona una señal instructiva a las partes del cerebro responsables de adquirir el nuevo comportamiento.

En todos los casos, estas hormonas están relacionadas con las emociones y los sentimientos; por consiguiente, con el estado de ánimo



de las personas que afecta directamente (98% de las veces) las relaciones dentro de la organización.

## 5. Management transversal

Las empresas en el siglo XXI enfrentan tres grandes problemas:

1. Aceleración drástica del ritmo de renovación estratégica.
2. Hacer de la innovación algo cotidiano para todos en la organización.
3. Crear un ambiente de trabajo altamente atractivo que inspire a los empleados a dar lo mejor de sí.

Hoy, el principal objetivo de una empresa es **construir una organización capaz de renovarse continuamente, sin trauma**. Para alcanzarlo se necesitan estrategias que incrementen el poder de persuasión, de manera que la capacidad de dirección no descansa por fuerza en un vínculo jerárquico.

Paralelamente a las estructuras jerárquicas tradicionales emergen nuevas tendencias de dirección al margen de la jerarquía, como la conducción de proyectos, la gestión de redes o el seguimiento de procesos. El management transversal actúa en el desarrollo de funciones clave sobre varios departamentos para asegurar la coordinación y fomentar la cooperación sin vínculo jerárquico.

El éxito del *manager* transversal se basa fundamentalmente en la capacidad de manejar las relaciones intrapersonales e interpersonales, en el compromiso que construye con su equipo de trabajo y en cumplir eficaz y eficientemente los objetivos planteados acordes a la misión y la visión de la empresa.

El management transversal es la aplicación de las neurociencias cognitivas, el análisis generacional y el entendimiento entre géneros para el gerenciamiento y la conducción de organizaciones y personas. En tal sentido, se focaliza en:

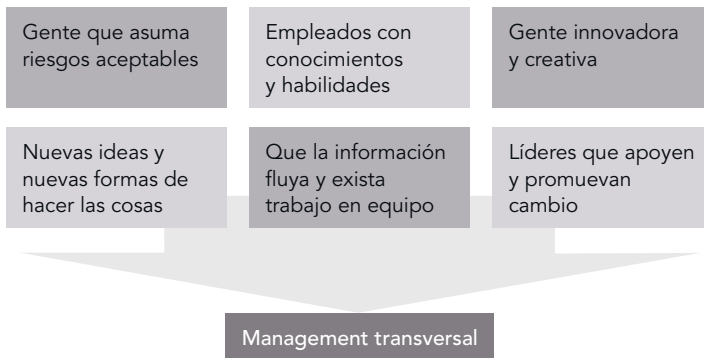
- Los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones;
- los distintos estilos generacionales;
- el desarrollo de la inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos);
- y la planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo).

Es una disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la gestión de las organizaciones y personas a partir del desarrollo de la neurociencia cognitiva, los distintos estilos generacionales y la diversidad de géneros.

En el management transversal se parte del supuesto de que la organización necesita:

1. Gente que asuma riesgos aceptables.
2. Empleados con conocimientos y habilidades.
3. Gente innovadora y creativa.
4. Nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas.
5. Que la información fluya y exista trabajo en equipo.
6. Líderes que apoyen y promuevan el cambio.

**GRÁFICO 7.6** ¿Qué necesita la empresa?



Fuente: Elaborado por el autor.

Veamos ahora los pasos para su implementación.

## 5.1 Organización transversal

El management transversal puede aplicarse en las diferentes estructuras de una organización. Para ello es preciso definir los equipos de trabajo y distinguir la gestión transversal de los demás modos de gestión.

Ese equipo transversal debe estar compuesto por *un número pequeño de personas que estén comprometidas con una causa común, con metas muy definidas y con una forma de trabajar y accionar por la cual se sienten mutuamente responsables.*

El papel del responsable transversal y su equipo en el contexto de la empresa está dado por la responsabilidad y el compromiso con todas las áreas y metas; el objetivo es generar una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Las personas que trabajan en él superan el desempeño individual cuando las tareas requieren habilidades múltiples; son capaces de reunirse, desplegarse y reenfocarse rápidamente; fomentan la motivación entre sus miembros; facilitan la participación de sus integrantes en la toma de decisiones; son flexi-

bles y responden mejor al cambio, y estimulan a los individuos hacia la priorización de las metas grupales por encima de las individuales.

En la organización transversal los objetivos son claros y medibles; la cultura organizacional tiene como concepto el trabajo en equipo, con administración del tiempo para entrenamiento, debate y discusión, hay aprendizaje y utilización de herramientas y técnicas para la resolución de problemas y predomina el respeto mutuo individual y a nivel de conjunto.

Como plantea Peter Senge, el aprendizaje en equipo es *el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean*. Una organización transversal que aprende alienta a las personas que trabajan en ella para que también lo hagan. Aunque el aprendizaje supone aptitudes y conocimientos individuales, es una disciplina colectiva; quienes participan comparten una misión y visión con la cual todos se comprometen, crean un clima de confianza y apertura, con comunicación abierta y honesta, y con sentido de pertenencia. Se valora la diversidad, la creatividad y capacidad de riesgo, la habilidad para autorregularse y la interdependencia, así como el consenso en la toma de decisiones, y además el liderazgo es participativo.

Finalmente, una organización transversal está compuesta por un pequeño número de personas unidas por fuertes lazos de confianza, cuyas competencias se complementan para el logro de metas muy claras, comprometidas con una causa común y con responsabilidades interdependientes.

Como dijo Henry Ford: *“Si todos se mueven juntos en la misma dirección, entonces el éxito se encargará de sí mismo”*.

## 5.2 La estrategia de influencia en la dirección transversal

Los pasos para implantar la estrategia de influencia en la dirección transversal son:

1. Establecer un mapa de los actores pertinentes.
2. Diagnosticar los recursos necesarios para cumplir la propia misión transversal.
3. Desarrollar la influencia mediante un plan de acción adaptado.

Para ello se debe tener en claro que dentro del equipo existen distintos roles que son necesarios para tener éxito y para lo cual se requiere seleccionar a las personas que tengan las habilidades y capacidades más adecuadas para cumplirlos. Así, podemos distinguir los siguientes roles:

- **creativo:** por su gran imaginación, intuición e inteligencia es capaz de generar ideas para el equipo y aportar soluciones innovadoras a los problemas que se presenten, lo cual lo hace poco ortodoxo en sus acciones.
- **investigador de recursos:** por ser extrovertido, entusiasta y comunicativo suele conocer e informarse sobre dónde ubicar los recursos externos que el equipo requiere para el logro de sus metas.
- **coordinador:** por su madurez, autocontrol y seguridad en sí mismo es capaz de observar y reconocer las características personales de cada miembro del equipo, utilizando este conocimiento para asegurar la mejor contribución de cada uno a las metas que se han propuesto.
- **impulsor:** por su dinamismo y empuje es capaz de conducir al equipo hacia el logro de sus metas, para lo cual no duda en cuestionar la ineficiencia y el autoengaño.
- **monitor-evaluador:** por ser prudente, discreto y cauto es capaz de analizar las diversas alternativas de acción que se presentan en el trabajo en equipo para asegurar su viabilidad y pertinencia para las metas propuestas.
- **cohesionador:** por ser sociable, apacible, perceptivo y orientado hacia las relaciones interpersonales promueve el espíritu de equipo y alivia las fricciones que pudieran aparecer entre los miembros.
- **implementador:** por su alto compromiso con el trabajo, la disciplina y el gran sentido de responsabilidad no duda en asumir y ejecutar las tareas necesarias para el logro de los objetivos del equipo, aun aquellas que los demás miembros posterguen o ignoren.
- **finalizador:** por su orden, perseverancia y estricta atención a los errores y omisiones que se presenten controla el cumplimiento de todos los *detalles* que aseguren la calidad del trabajo.

**GRÁFICO 7.7** Los roles en el equipo

Roles	Descripción	Debilidades permitidas
Creativo	Imaginativo, poco ortodoxo, resuelve problemas difíciles	Tiene dificultades a la hora de comunicarse
Investigador de recursos	Extrovertido, comunicativo. Busca nuevas oportunidades, desarrolla contactos	Pierde el interés una vez que el entusiasmo inicial ha desaparecido
Coordinador	Maduro, seguro de sí mismo. Promueve la toma de decisiones, aclara las metas a alcanzar	No es necesariamente el miembro más inteligente o creativo del grupo
Impulsor	Dinámico, amigable. Encuentra el modo de superar posibles obstáculos	Propenso a provocar y a irritarse con facilidad

(continúa)

GRÁFICO 7.7 Los roles en el equipo

(continuación)

Monitor-evaluador	Serio, perspicaz, estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud	Carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a los demás
Cohesionador	Sociable, apacible, perceptivo y servicial. Escucha e impide los enfrentamientos	Indeciso en situaciones importantes
Implementador	Disciplinado, leal y eficiente. Transforma las ideas en acción	Inflexible en ocasiones, lento en responder a nuevas posibilidades
Finalizador	Busca los errores y las omisiones. Realiza los trabajos en el plazo establecido	Tiende a preocuparse indebidamente. Reacio a delegar responsabilidades
Especialista	Sólo le interesa una cosa a un tiempo, cumplidor del deber. Aporta cualidades o conocimientos técnicos específicos	Aporta ideas sólo cuando se trata de un área determinada que conoce bien

Fuente: Modelo Belbin de roles del equipo <http://www.belbin.com>

5.3 Asegurar la coordinación transversal

Una vez que se ha definido la estrategia de influencia y se ha confor-  
mado el equipo transversal nos toca comprender cómo son los me-  
canismos de coordinación, saber utilizar esos distintos mecanismos  
y finalmente gestionar su impacto sobre las personas involucradas.  
Para esto hay que remarcar las diferencias entre la organización  
tradicional y una organización transversal.

GRÁFICO 7.8 Diferencias entre una organización tradicional y una transversal

Organización tradicional	Organización transversal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoridad basada en la posición jerárquica</li><li>• Muchos niveles jerárquicos</li><li>• Orientación hacia el cumplimiento de funciones</li><li>• Compendio Enciclopédico de Reglamentos y Normas</li><li>• División del trabajo</li><li>• Canales formales de comunicación</li><li>• Departamentalización para la coordinación y control del trabajo</li><li>• Diseños de puestos de trabajo súper especializados y estables</li><li>• Autonomía centralizada en el nivel estratégico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoridad basada en el conocimiento</li><li>• Pocos niveles jerárquicos y estructura plana</li><li>• Orientación hacia los resultados y hacia el cliente</li><li>• Pocas normas y reglamentos</li><li>• Organización por procesos y no por especialización de tareas</li><li>• Información aquí y ahora-Trabajo en red</li><li>• Autocontrol</li><li>• Puestos de trabajo multifuncionales</li><li>• Autonomía para los dueños de los procesos y para quien tiene la mayor visibilidad ante el cliente, a saber, el equipo</li></ul>

Fuente: Elaborado por el autor.

Esta organización transversal está constantemente aprendiendo, por lo que el ciclo de aprendizaje pasa por:

1. Tomar una **experiencia concreta** e implicarse plenamente en nuevas situaciones.
2. Por medio de la **observación reflexiva**, madurar sobre estas experiencias y mirarlas desde muchas perspectivas.
3. Hacer una **conceptualización abstracta** y crear conceptos que integran la observación con ideas y teorías lógicas.
4. Para finalmente a través de la **experimentación activa**, realizar acciones para probar la idea o la teoría en el mundo de la experiencia.

Gráficamente podría representarse de la siguiente manera:

**GRÁFICO 7.9** Ciclo de aprendizaje



Fuente: Elaborado por el autor.

## 5.4 Claves de la comunicación del responsable transversal

El management transversal requiere implantar un sistema de relación que favorezca la cooperación; para ello es preciso conocer los distintos puntos de referencias de sus interlocutores, adaptar su comunicación a esos distintos puntos de referencia y finalmente gestionar las resistencias ligadas a dichos puntos.

Aquí es donde intervienen las neurociencias y el análisis de géneros. Así, tenemos que las personas son diferentes según el hemisferio dominante y el sexo, por lo que al momento de comunicarse con ellas se deben tener en cuenta los siguientes aspectos.

En el siguiente gráfico resumimos las características generales de una persona, según tenga dominancia del hemisferio derecho o izquierdo.

**GRÁFICO 7.10** ¿Cómo son las personas según el hemisferio dominante?

Hemisferio izquierdo	Hemisferio derecho
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tranquilo, sereno</li><li>• Cuida y ordena su material</li><li>• Organizado y previsor</li><li>• Espíritu científico. Maneja los modelos y símbolos</li><li>• Aprende con un plan estructurado</li><li>• Buena memoria</li><li>• Le encantan los esquemas</li><li>• Lee despacio; analiza el texto</li><li>• Quiere las reglas claras y por escrito</li><li>• Prefiere el trabajo individual que en equipo</li><li>• Facilidad para la concentración</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Espontáneo y dinámico</li><li>• Material desordenado</li><li>• Falto de previsión</li><li>• Espíritu experimental, necesita ejemplos</li><li>• Aprende sin plan. Enlaza las ideas</li><li>• Reformula con su lenguaje</li><li>• Falto de rigor en los esquemas</li><li>• Lectura rápida y global</li><li>• Las reglas orales y se discuten</li><li>• Le encanta el trabajo en equipo y charlar</li><li>• Se distrae, no tiene noción del tiempo</li></ul>

Fuente: Elaborado por el autor.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, al momento de dar las instrucciones y órdenes a las personas se debe considerar cuál es su dominancia cerebral. En el siguiente gráfico sintetizamos algunas pautas que deben tenerse en cuenta para dar órdenes a una persona, de acuerdo con la dominancia del hemisferio correspondiente:

**GRÁFICO 7.11** Cómo dar órdenes a las personas según su hemisferio dominante

Dar órdenes a hemisferio izquierdo	Dar órdenes a hemisferio derecho
<ul style="list-style-type: none"><li>• Insistir en el factor humano del trabajo</li><li>• Dar directrices generales sobre el ambiente que queremos</li><li>• Preguntar por las técnicas o metodologías a seguir</li><li>• Discutir alternativas técnicas</li><li>• Marcar claro cómo queremos la comunicación y su frecuencia</li><li>• Señalar la legitimidad de los intereses de los otros</li><li>• Marcar el trato que queremos dar a los otros o al tema</li><li>• Señalar los resultados no cuantitativos</li><li>• No dar temas obvios por supuestos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar una imagen global del trabajo</li><li>• Marcar las etapas más importantes</li><li>• Indicar la metodología a seguir, explicando por qué otras no son correctas</li><li>• Señalar detalles que nos parezcan importantes</li><li>• Poner ejemplos</li><li>• Marcar objetivos finales cuantitativos</li><li>• Simplificar el proceso lo máximo posible</li><li>• Poner límite a la comunicación en el trabajo</li><li>• Facilitarle la comunicación si tiene dudas o está confundido</li></ul>

Fuente: Elaborado por el autor.

Esto debe relacionarse también con los géneros, pues debemos considerar las características propias de hombres y mujeres. Veamos el gráfico 7.12.

**GRÁFICO 7.12** Algunas características de hombres y mujeres

Cuando él tiene un problema	Cuando ella tiene un problema
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparenta estar cerrado</li> <li>• Se retrae en sí mismo</li> <li>• Podría irse a su oficina y cerrar la puerta</li> <li>• Quieren que lo dejen solo para pensar</li> <li>• Necesita resolverlo por sí mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiere hablar sobre ello</li> <li>• Busca a colegas que puedan ayudarla</li> <li>• Camina por la oficina</li> <li>• Habla abiertamente sobre las cosas</li> <li>• Sólo quiere las respuestas correctas</li> </ul>
Hombres	Mujeres
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen soluciones, muchas veces invalidando los sentimientos de la mujer</li> <li>• Tienden a distanciarse y silenciosamente pensar sobre lo que les está molestando</li> <li>• Se motivan cuando sienten que se les necesita</li> <li>• Estudian cosas en lugar de relaciones</li> <li>• Su sentido de ser está definido por su habilidad para lograr resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen consejos y dirección no solicitados</li> <li>• Sienten una necesidad instintiva de hablar sobre lo que les molesta, muchas veces descubren lo que está mal, hablando</li> <li>• Se motivan cuando se sienten respetadas</li> <li>• Estudian <i>personas y relaciones</i></li> <li>• Su sentido de ser está definido por la calidad de sus relaciones</li> </ul>

Fuente: Elaborado por el autor.

Considere que no hay nada más deprimente para un hombre que no poder hacer nada al respecto; no hay que decirle que “no se puede”. Cuando una mujer le cuente algo, recuerde no decirle: “no se preocupe”, “sólo olvídelo”, “no es para tanto”.

Evite utilizar mucho tiempo explicándole cosas al hombre; mientras más al grano vaya, mejor. Con la mujer puede extenderse un poco más. Cuando una mujer tenga una queja, deje que hable y se desahogue. Evite “convencerla” de que sus sentimientos no son “válidos”, por ejemplo: “Él no tenía intención de ser grosero”. En cambio, válídelos diciendo algo como “Entiendo cómo esa actitud podría *aparentar* ser así y su molestia por ello” (no está diciendo que la persona fue grosera, sino que existe la posibilidad que así haya sido y derivado de eso, su molestia).



5.5 El liderazgo del responsable transversal

El rol de todo gestor transversal consiste en utilizar las palancas de influencia como responsable, ejercer su liderazgo con técnicas de persuasión y tratar las resistencias de los agentes.

Las características de un gestor transversal son:

- 1. **Liderazgo:** como la capacidad de planificar y decidir entre diversas opciones.
- 2. **Expresividad:** como la capacidad motriz, de acción.
- 3. **Analítico:** capacidad de síntesis y de captura de indicadores.
- 4. **Amistad:** con habilidades para relacionarse.

GRÁFICO 7.13 Características del gestor transversal

Líder intolerante	Líder arrollador	Expresivo dominante	Expresivo agresivo
Líder especulador	Líder motivador	Expresivo realizador	Expresivo soñador
Analítico fiscalizador	Analítico creativo	Amistoso conciliador	Amistoso agradable
Analítico inaccesible	Analítico comunicativo	Amistoso calculador	Amistoso hostil

Fuente: Elaborado por el autor.

Por lo que un buen gestor transversal es:

- Un líder motivador
- Un expresivo realizador
- Un analítico creativo
- Un amistoso conciliador

El gestor transversal conforma un equipo de trabajo transversal que cuenta con las siguientes características:

- Tamaño pequeño (máximo 12 miembros).
- Liderazgo y estructura (como elementos que brindan foco y dirección al equipo).
- Establecimiento de metas (realistas, medibles, específicas).
- Con un propósito común (dirección, impulso y compromiso con un objetivo mayor que cualquier meta específica).
- Y con habilidades (capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, habilidades de relación personal).

- Asignación de roles y promoción de la diversidad (integrar equipos según personalidades, preferencias y habilidades).
- La responsabilidad es individual y de equipo (con base en propósitos, metas y enfoques hacia ambos niveles).
- Los sistemas de evaluación de desempeño consisten en recomendaciones para los miembros como equipo, no individualmente.
- Hay un desarrollo de confianza mutua (como resultado del trabajo en equipo).

El gestor transversal tiene como responsabilidades:

1. Facilitar y dirigir las reuniones del equipo.
2. Convocar a las reuniones.
3. Asignar tareas a los miembros.
4. Dar seguimiento a las tareas.
5. Preparar agendas y distribuirlas.
6. Promover una dinámica de grupo positiva.
7. Asegurarse de que todos los miembros asistan.
8. Cuidar que se siga la metodología.
9. Mantener el enfoque apropiado en las reuniones

Mientras que las responsabilidades de los miembros del equipo transversal son:

- Asistir puntualmente a las reuniones.
- Contribuir al clima positivo del equipo.
- Estudiar los instrumentos analíticos.
- Respetar la metodología de los equipos.
- Completar oportunamente las asignaciones.
- Buscar ayuda técnica cuando sea necesario.
- Mantener al líder del equipo informado.
- Mantenerse en contacto con otros miembros.
- Ayudar al líder y a otros miembros.
- Divulgar los trabajos y logros del equipo.
- Ofrecer ayuda en las implementaciones.

## 6. Conclusiones

Los beneficios de aplicar el management transversal pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- Organización con empleados implicados, concentrados y enfocados.
- Sensación de satisfacción.
- Claridad interna (qué hay que hacer y cuán bien se está haciendo).
- Conocimiento de que la actividad es perfecta para uno.
- Serenidad, trascendencia.
- Totalmente enfocados en el presente, en el aquí y ahora.
- Motivación intrínseca y alto rendimiento.

Para lo cual hay que evitar cometer los siguientes errores:

- No acordar objetivos específicos para el proceso.
- No ser absolutamente claro sobre la situación o las circunstancias.
- No señalar ni acordar los pasos a seguir durante la ejecución.
- No prestar atención durante el desarrollo.
- Corregir durante la ejecución.
- Perder objetividad.
- No establecer un seguimiento sistemático.

Finalmente los resultados que se obtendrán son:

- Aumento de los resultados y la productividad.
- Incremento del valor del mando frente al colaborador.
- Desarrollo de las personas.
- Mejora de relaciones intrapersonales e interpersonales.
- Mejora de la calidad de vida de la organización.
- Ideas creativas.
- Mejor aprovechamiento de los recursos y las habilidades.

---

Referencia del gráfico 7.5 Sinapsis:

[http://www.google.com.ar/imgres?imgurl=http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/a0/Sinapsis.png&imgrefurl=http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Sinapsis.png&h=397&w=600&sz=14&tbnid=i-FFFTGdFqn owM:&tbnh=79&tbnw=120&zoom=1&usg=\\_\\_YLZ4hd\\_gdVr9RIEYh5YM-BSOQNE=&docid=rf1C-BUaltjZxM&hl=es&sa=X&ei=LcwvUa\\_\\_CPLU0gH\\_v4ClCw&ved=0CD0Q9QEwAQ&dur=4137](http://www.google.com.ar/imgres?imgurl=http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/a0/Sinapsis.png&imgrefurl=http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Sinapsis.png&h=397&w=600&sz=14&tbnid=i-FFFTGdFqn owM:&tbnh=79&tbnw=120&zoom=1&usg=__YLZ4hd_gdVr9RIEYh5YM-BSOQNE=&docid=rf1C-BUaltjZxM&hl=es&sa=X&ei=LcwvUa__CPLU0gH_v4ClCw&ved=0CD0Q9QEwAQ&dur=4137)

# Creatividad: cambiar la visión del mundo

*Gustavo Álvarez Rivera*

## Hagamos un diagnóstico previo

Si usted es de esas personas que todos los días se levantan a la misma hora luego de apagar el despertador, siempre por el mismo lado de la cama y sin pensarlo mucho realizan los mismos movimientos todas las mañanas: preparan el café, se dirigen al baño, encienden su televisor y saben a qué hora exacta salir de su casa para subirse al vehículo que las transportará hasta su trabajo; es de los que llegan a la misma hora y se estacionan en el mismo lugar y después de marcar su tarjeta entran a la misma oficina de siempre y se sientan ante el mismo escritorio que decoraron hace años cuando ingresaron a la empresa; si usted es de los que hacen eso todos los días, sepa que su vida está asegurada. Va derecho a seguir haciendo lo mismo durante mucho tiempo más y así planificar su retiro sentado en ese mismo escritorio.

Todo apunta hacia un camino, y por ese camino se dirige seguro hasta lo que puede ser su salvación o su infierno total. Y eso depende exclusivamente de la cara que tenga al regresar de esa rutina.

Porque al salir del trabajo suele ocurrir lo mismo: muchas personas salen de sus trabajos normalmente a la misma hora, conducen el vehículo que los llevará de regreso a sus casas, recorren el mismo camino de siempre, ingresan a sus hogares casi a la misma hora todos los días y allí los espera la familia que sale a recibirlos (quienes aún estén despiertos) y lo increpan con la clásica pregunta de pareja: “¿Cómo fue tu día, hoy?...”.

Si usted es de esos que contestan:

—Bien —pero acompañan la respuesta con una cara de: ¡Vengo de trabajar...!

Y ante el cuestionamiento sobre “cuéntame un poco más, una anécdota, algo de tu trabajo”, contestan con un:

—Muy bien y, ¡ya está! Sirve la cena y enciende el televisor que enseguida hay que acostarse para mañana volver a levantarse a la misma hora...

Puedo asegurarle, y sin temor a equivocarme, que su vida se encamina de manera segura hacia un fracaso total...

Existen otras personas que luego de la rutina llegan a sus casas contentas por lo realizado, dichosas de que todo transcurra sobre ruedas, exultantes de que nada haya cambiado. Ésas son las que en las mañanas al levantarse inician el día con un salto acompañado de un grito de:

—¡Qué suerte! ¡Hoy debo ir a trabajar al mismo lugar de siempre!

Sobre estas personas no podría asegurar que lleguen a su salvación o a su infierno, quizá sólo transiten su purgatorio. Lo que sí puedo afirmar es que van a llegar, seguro.

Hay otro grupo de personas de quienes no se puede describir mucho la tarea realizada. Personas que por las mañanas se levantan a horas diferentes todos los días, que algunos días salen corriendo sin desayunar y otros desayunan en sus camas; que a veces prefieren sacar el vehículo para ir a cumplir sus obligaciones y otras eligen caminar o tomar un autobús. Individuos que suelen detenerse a desayunar en algún lugar público, aprovechando que salieron con tiempo suficiente. Personas que al llegar a su lugar de trabajo, buscan un espacio donde acomodarse o se sientan del otro lado de su propio escritorio u ocupan el lugar de sus secretarías. Ejemplares raros que se amoldan a cada novedad al mismo tiempo que las inventan. Esos que al salir de sus trabajos y regresar a sus casas, en el momento que sea, llegan felices y contentos de haber cumplido con su tarea. Esos, no sé dónde llegarán, pero van a llegar. Y lo van a hacer felices.

## No es cuestión de hacerse el harakiri

El camino que elijamos todos los días para ir y regresar a nuestros trabajos es tan importante como el resto de las decisiones que tomamos diariamente. Y cuando digo el resto, hablo de todas y cada una de ellas; desde la camisa que usaremos y la corbata con que la combinaremos, hasta si el café lo tomamos negro o con algo, con azúcar o endulzante, pasando por invertir el dinero de la empresa en negocios más rentables que seguros o convocar una reunión de directorio frente al llamado de nuestros accionistas.

La manera en que fuimos formados influye de manera directa sobre la actitud con que asumimos nuestras decisiones. Y esto, si bien comienza desde el vientre de nuestra madre, se intensifica en los años de mayor recepción de los códigos de enseñanza: la edad escolar.

Un bebé nace con casi todas las neuronas que poseerá hasta su vejez. Durante los tres primeros meses de embarazo se producen to-

das las células del cerebro. Este proceso, llamado neurogénesis, comienza cuando las células progenitoras se dividen y en ese complejo desarrollo logran generarse muchas más neuronas de las necesarias.

Más allá de todas las divisiones que podamos efectuar dentro de las clasificaciones humanas, todos nacemos con números similares de neuronas y aproximadamente son 100.000 millones de células.

Pero si es así, ¿de qué depende entonces que tomemos decisiones diferentes, incluso que nos formemos de distintas maneras? Fácil de responder: no importa la cantidad de neuronas que guardemos en nuestra masa encefálica sino el uso que les demos.

En la época de desarrollo nuestro cerebro experimenta una serie de organizaciones y reorganizaciones de las neuronas. Se mueven, se ubican, se organizan y principalmente se conectan. Nada es más útil para estas células que las conexiones que se realicen entre ellas. Y allí está la magia. Mientras más conexiones tengan nuestras neuronas, mayor actividad tendrá nuestro cerebro y mejores decisiones podremos tomar. Durante los 12 primeros meses de vida podríamos ver nuestro cerebro cambiar constantemente. Es en ese momento cuando las conexiones se intensifican y comienzan a tejerse redes tan intrincadas que superan en gran número a las conexiones que mantenemos cuando somos adultos.

¿Recuerda el significado de la palabra “sinapsis”? ¿Más o menos? ¡Piense! ¡Eso, exacto! La sinapsis es la conexión entre dos neuronas. Eso que acaba de ocurrir en este momento mientras usted buscaba dentro de su cerebro la información necesaria para responder esta pregunta. Al dispararse la duda, el axón de una neurona, que es como la ramita más fina del árbol, comienza a buscar entre la información archivada la respuesta más lógica. Ese brazo largo se acerca a la neurona que posee la información y libera neurotransmisores que deben ser recibidos por las dendritas de la otra neurona. Es en ese instante, en ese preciso momento en que ambas informaciones se reúnen y acoplan, cuando se produce un estímulo en el cuerpo que salta de alegría gritando: “¡Eureka! Lo he hallado”.

Bueno, mientras más conectado se encuentre nuestro cerebro, mejor. Las conexiones se realizan por sinapsis y, mientras más usemos ese concepto descubierto, esa sinapsis se hará más potente y más firme y la conexión se irá engrosando. Es decir, si nos ocupamos en aumentar nuestras conexiones, ¿seremos más inteligentes, realizaremos mejor nuestras tareas y resolveremos mejor nuestras cuestiones? Sí, pero como sucede con el resto del cuerpo, lo que no se usa se atrofia. Si dejo de pensar en ese concepto y lo voy olvidando, el día que desee retomar aquella unión de datos me va a volver a costar. Incluso puede llegar el momento en que olvide para siempre el significado de “sinapsis”.

Así funciona nuestro cerebro. Conexiones que aparecen y desaparecen; como árboles que brotan en primavera y deben ser podados en el otoño, así nuestras ramificaciones se extienden por el cerebro a lo largo de nuestra vida.

## Teorías al respecto

Los nuevos estudios basados en la neurociencia<sup>1</sup> (y cuando hablamos de nuevos, decimos de este año, porque todo esto es tan novedoso como los equipamientos que nos permiten acceder a las áreas del cerebro durante una actividad) plantean cuatro hallazgos importantes:

- *Primero*: en la primera infancia ocurren incrementos importantes en el número de conexiones neuronales.
- *Segundo*: hay periodos “críticos” en que la experiencia determina el desarrollo del cerebro.
- *Tercero*: los entornos enriquecidos favorecen la conexión neuronal por encima de los entornos pobres.
- *Cuarto*: no hay una edad límite para aprender e incrementar nuestras conexiones.

Analicémoslo.

John Ratey es profesor de psiquiatría en la Universidad de Harvard. Durante el gobierno de Bill Clinton y con el apoyo de Hilary Clinton se propuso demostrar la incidencia del cerebro y su desarrollo en todos los procesos humanos como el aprendizaje, el lenguaje, la escritura, la memoria, la emoción, el cerebro social y, por ende, la importancia del adecuado estímulo cerebral en los primeros años de vida, incluso antes del nacimiento. Hillary, en conferencia de prensa en abril de 1996 afirmó que “ahora sabemos más de lo que sabíamos hace unos años sobre cómo se desarrolla el cerebro humano y qué necesitan los niños de su entorno para desarrollar la personalidad, la inteligencia y la empatía”. En esa reunión Clinton aseguró que las experiencias vividas durante los tres primeros años de vida pueden determinar de qué lado del país se colocará cada ciudadano en el futuro. Habló de niños violentos y niños pacíficos; de trabajadores comprometidos con la organización o apáticos y rebeldes; de padres presentes o ausentes e indiferentes.

A partir de allí, guarderías y jardines de niños comenzaron a sugerir que los niños deberían aprender idiomas a esa edad, o matemática avanzada y, ¿por qué no?, lógica. Los propios padres comenzaron a ocuparse de llenarle la cabeza a sus hijos con cuanto cosa nueva apareciera por allí.

<sup>1</sup> Véase el Capítulo VII en este mismo libro, a cargo de Pablo López Lecce.

¿Sirvió? No sé; esos mismos niños que nacieron del año 1996 en adelante hoy cursan sus estudios medios y deben estar bajo el análisis de sus docentes. Y muchos de esos estudios serán las primeras conclusiones al respecto; hasta hace poco tiempo los estudios cerebrales se realizaban sobre cadáveres. Pero más allá de los resultados que se obtengan de esta investigación es bueno tener en cuenta que: sea que en la primera infancia se incrementen nuestras conexiones, que existan periodos críticos para el aprendizaje, que los entornos favorezcan o no, o que no haya límite para incrementar nuestras conexiones, a esta altura de nuestra vida depende exclusivamente de nosotros.

## Nuestra experiencia

Cuando cursábamos nuestra escuela primaria y durante los años del colegio se mantenía una regla tácita: los mejores alumnos ocupaban los bancos de adelante junto a los que no veían o no escuchaban bien. Detrás de ellos se sentaban los alumnos que eran rescatables y al final aquellos que se consideraban del grupito de los peores. Nadie lo escribió, nadie nos lo impuso, pero solos nos acomodábamos año con año en esos lugares. Lo bueno era que a los que se sentaban en los primeros lugares nunca se les iba a ocurrir ocupar algún lugar del fondo; ellos consideraban que estaba bien que se sentaran allí. Y a nosotros (sí, a nosotros, los lectores de este libro) nunca se nos hubiese ocurrido ir por esos lugares preferenciales que tan bien se habían ganado nuestros compañeros estudiosos. Es más, si a algún profesor se le ocurría llamarnos y hacernos sentar adelante era para lamentar.

Estoy seguro de que ninguna de las personas que actualmente tienen este ejemplar en sus manos debe ser de aquellas que se sentaban adelante. Ellas no necesitan estos libros.

Es que aquellos compañeros, los “traga-libros”, o los “nerds”, o como cada uno los llame, los que levantaban la mano cada vez que el profesor preguntaba algo, esos que traían el mapa de Oceanía el día que había que traerlo aunque hiciera 10 días que el profesor lo había pedido, esos que resolvían los problemas de regla de tres simple más rápido que nosotros. Esos que a fin de año nos prestaban la carpeta porque eran los únicos que la tenían completa. Esos que no eran capaces de copiar. Ellos, no ocupan hoy el lugar para el que en aquel momento parecían predestinados.

Entonces creíamos, nosotros, que ellos serían embajadores o físicos nucleares... y hoy no ocupan esos lugares ni algo parecido. Es más, muchos de ellos trabajan para nosotros.

“El ‘sabelotodo’ no está preparado para el mundo del futuro, está preparado para un mundo que ya pasó”, nos dice Alvin Toffler.



El que está preparado para el mundo del futuro es el que sigue aprendiendo, el que sigue estudiando, el que cursa sus programas de habilidades, el que está leyendo este libro.

Sí, es cierto, salvo honrosas excepciones, ninguno de nosotros, los que venimos remando nuestro trabajo, nuestro estudio, éramos de aquellos que, ocupando el primer lugar, cumplían con sus exámenes de coeficiente intelectual con los mejores resultados. Claro que hay que tener en cuenta que ésa era la forma de medir cuán inteligentes éramos en la época en que asistíamos a la escuela. Se medía cuán rápido resolvíamos un problema o encontrábamos el predicado en una oración.

Ésos, los de los primeros bancos, llegaban a sus casas después de la escuela y no se permitían salir a jugar porque debían realizar las tareas extraescolares y estudiar para el día siguiente; es que la profesora había anunciado que tomaría lección de todo lo visto la clase anterior. Y se pasaban largas horas estudiando. Por lo menos los primeros 45 minutos en que nosotros pateábamos para allá, lo pasaban reuniendo información; y los segundos 45 aprendían de memoria todo lo que habían encontrado.

Al día siguiente, ambos pasábamos a lección. Ellos repetían todo lo leído y nosotros lo que recordábamos de lo que la docente había dicho. Ellos se sacaban una excelente nota, nosotros algo que nos sirviera para seguir pasando. Hoy ninguno de los dos nos acordamos nada de aquella lección. Nosotros porque no la leímos, ellos porque sólo la leyeron.

Entre medio de ese estudio nosotros nos permitimos ir a jugar y ellos perdieron su tiempo. Sí, ya sé, conozco unos cuantos docentes que están en contra de lo que dice este texto. Pero es así, qué vamos a hacer. Peor cuando diga que los culpables en aquel momento fueron esos docentes.

Es que eso de estudiar de memoria no era lo que mejor resultado brindaba a nuestro cerebro. Hoy está claro que la memoria se encuentra en el hemisferio izquierdo; aquel que trabajamos durante todos nuestros años de estudio. Aquel hemisferio que junto a los números y las letras conformaban todo lo que uno podía hacer en esos años de aprendizaje. Un hemisferio que, por esas cosas de la vida, trabaja con su opuesto en el cuerpo. Un hemisferio izquierdo manejando la parte derecha de nuestro físico; un sector siniestro dirigiendo la mano derecha. Y eso era lo que se buscaba. Por aquellas épocas, a los niñitos insolentes que querían escribir con la otra mano (como yo) se les ataba ésa obligándolos a usar la derecha.

Tengo una teoría al respecto: en la medida que más utilizáramos la derecha y lográramos realizar el trazo fino con ella, desarrollaríamos el pensamiento delicado en el hemisferio izquierdo. Un

hemisferio que albergaba todo lo que necesitábamos para estudiar: números, letras y memoria, memoria, memoria. Esa memoria que era parte de nuestra forma de aprender. Todo lo que podamos retrotraernos en la historia nos demostrará que las pocas cosas que recordamos de la escuela fueron aquellas que entraron de esa manera: a, ante, bajo, cabe, con, contra, de, desde, en, entre... Memoria pura. ¿Y, sirvió para algo?

¿Cuántas horas pasó aprendiendo de memoria los nombres de todos los presidentes con sus años de mandatos, las tablas de multiplicar y las reglas ortográficas? Y lo peor es que hoy usamos Excel, y hasta el teléfono celular más económico tiene su calculadora. Por otro lado, nuestros sistemas de mails corrigen nuestros errores de ortografía, más allá de que la misma varió bastante y hoy en mensajes de texto, twitter o facebook utilizamos letras como la “k” que nunca antes sirvieron en nuestro idioma. Y sus hijos finalizan el mensaje con dos puntos cierra paréntesis.

Cuenta una niña: Hoy es mi primer día de clases; la maestra dijo: “Vamos a dibujar”. Y yo contentísima, ya que me encantaba dibujar, saqué mis crayones y mis hojas de dibujo y me puse a dibujar a mi papá trabajando. En ese momento la maestra se puso a mi lado y me dijo: “¿Qué hace? ¿Si todavía no dije lo que vamos a dibujar!”. Y levantando la vista dijo: “Hoy vamos a dibujar flores”.

Volví a alegrarme porque me encanta dibujar flores. Es más, comencé a dibujar a mi mamá con sus flores amarillas del jardín de casa cuando la maestra nuevamente, en tono enojado, me dijo: “¿Qué hace? Todavía no enseñé cómo se dibujan las flores”. Y acercándose a la pizarra dibujó una flor roja de cuatro pétalos con un centro y un tallo verde con dos hojitas.

Al año siguiente me cambié de escuela. El primer día la maestra dijo: “Hoy vamos a dibujar” y se acercó a mí y me dijo: “¿No te gusta dibujar que no has empezado?”. “Sí”, le dije, “me encanta, sólo que estoy esperando que me diga qué es lo que hay que dibujar”. Ella sonrió y dijo: “No, lo que quieras dibujar estará bien”. “¿Está segura?”, dije yo. “Sí, lo que quieras”. “¿Qué suerte”, dije, mirando hacia adelante. La maestra volvió a preguntar: “¿Y no quieres dibujar?”. “Sí, estoy esperando que me enseñe cómo hay que dibujarlo.” “No”, dijo ella, “como quieras dibujarlo estará bien”. “¿En serio?” dije con una sonrisa. “Por supuesto”, respondió.

Entonces tomé mis crayones y una hoja en blanco y dibujé una hermosa flor roja de cuatro pétalos con un centro y un tallo verde con dos hojitas.

La memoria y la disciplina marcaron nuestra forma de aprender. Todo debía ser ordenado; todos debían estar sentados, quietos y en silencio para que la maestra pudiera dar la clase. Todos usábamos uniformes y marchábamos al compás. Saludábamos todos juntos y nos peinábamos igual. Si la maestra de matemática pedía que sacáramos el cuaderno de ella todos buscábamos en la valija (la mochila se usaba para los campamentos) y sacábamos el cuaderno de 100 hojas forro rojo araña. Todo bajo control. Como la maestra y el director querían. Si en ese momento la maestra dictaba ejercicios de regla de tres compuesta y nos daba unos minutos para resolverlos, no era raro que uno de los que se sentaba en la primera fila en la mitad de ese tiempo dijera: ¡Terminamos! ¡Denos más!

No, “seño”, él terminó. Yo estoy leyendo el primero recién.

Si en la hora siguiente entraba la de Lengua y pedía el cuaderno, luego de sacar el mismo, tapa dura, forro azul araña (el verde era para Ciencias) la escuchábamos decir: “Escriban un cuento con el tema: la vaca”. Y no era raro que aquel que había resuelto rápidamente los ejercicios de matemática presentara un trabajo que dijera: “La vaca tiene cuatro patas, dos orejas y una cola y nos brinda la posibilidad de tomar leche”.

En cambio, otro de los compañeros (uno que no sacaba cuentas rápidamente) podía escribir: “En una hermosa planicie de la pampa húmeda, bajo un frondoso árbol encontramos haciendo su merienda al noble animal que nos proporcionará el desayuno...”.

Muy diferente al cuento anterior. Nada que ver.

Y fue allí que se empezó a gestar lo que en 1985 nos contaría Howard Gardner: las inteligencias múltiples. Cada uno servía para algunas cosas. Diferentes cosas. Habilidades, se les llama. No todos servimos para lo mismo. Y no a todos nos es más fácil hacer lo mismo. Unos sacan cuentas rápidamente, otros escriben hermosos cuentos y detrás de ellos nos sentábamos nosotros.

Esos de atrás, ¿sólo éramos buenos para el fútbol siendo varones? ¿O para conseguir las mejores niñas en un baile? ¿Ellos eran inteligentes y nosotros no? ¿Entraba en juego la inteligencia?

Si el lector está esperando que yo le diga que no, que los del fondo éramos tan inteligentes como los de adelante, lamento desilusionarlo. Sí, pasa por la inteligencia. Los de adelante no eran tan inteligentes, ellos necesitaban estudiar para saberlo. Los de atrás siempre tenían una técnica que les ayudara (dentro de la legalidad).

Los de atrás se la siguieron rebuscando para salir adelante. Los de adelante están ocupando algún puesto, por allí en esa misma empresa. Pero se hartaron de estudiar. Salvo honrosas excepciones.

Pero entonces, ¿por qué me ponían malas notas y me retaban a cada momento y me decían que tenía que ser como los de adelante? ¿Por qué ellos eran premiados, abanderados, felicitados y nosotros

no? Fácil, la educación en aquella época (y aún hoy en varios países de los que recorro en Latinoamérica) estaba dirigida a los de adelante. La idea era que ellos escucharan, prestaran atención y trajeran la carpeta tal cual quería y esperaba el profesor. Ellos eran el futuro. En ellos confiábamos y en ellos teníamos puestas todas nuestras expectativas. Menos mal que existían los de atrás.

La educación de hoy en algunos países y en algunas instituciones va cambiando. Partimos de la base de que la forma de educar de hoy, en organizaciones de alcance latinoamericano como ADEN Business School, está dirigida a los que en aquel momento se sentaban atrás y que hoy se preparan para ser los líderes, los dirigentes sociales, los gerentes comprometidos.

No todas las instituciones han modificado su manera de enseñar. Muchas porque todavía conservan a los mismos docentes de antaño. Es más, muchos de los hijos de quienes están leyendo este libro deben tener problemas en el colegio por lo que se ha dado en llamar *trastorno por hiperactividad con déficit de atención* o THDA. Éste tiene su origen en el cerebro y presenta sólo algunas consecuencias leves en el desarrollo cognitivo que duran toda la vida. Son esos niños (sus hijos) que se levantan en clase y molestan a los demás compañeritos y no permiten al docente cumplir con su tarea instructiva.

Esos niños, sus hijos, cuando están en la casa toman el control remoto de la televisión y van cambiando los canales rápidamente buscando algo que les interese. Y pasan de Discovery a National Geographic, de Fox a History Channel, de los Simpson a Futurama, de la Play Station a la Wii. Cada dos minutos necesitan cambiar. Esos niños llegan el lunes a la escuela y las maestras, en ese tono de docentes (salvo honrosas y gracias a Dios más generalizadas excepciones), les dicen:

“Hoy vamos a hablar del continente africano: África es el segundo continente del mundo por extensión poblacional. Limita al norte con el mar Mediterráneo, al oeste con el océano Atlántico, al sur con la conjunción de los océanos Atlántico e Índico y al este con el mar Rojo y el océano Índico. Aunque posee una superficie total de 30.272.922 km<sup>2</sup> (621.600 en masa insular), la cual representa 32% del total terrestre, la población es de mil millones de habitantes, menos de 15%. El continente se organiza en 54 países, siendo todos ellos miembros de la Unión Africana, con excepción de Marruecos...”.

Su hijo, ese que cambiaba de canal, a los dos minutos quiere cambiar de canal. No lo soporta, se quiere poner de pie; lo hace, camina, se toca la cara. Y como es un niño molesta, interrumpe la clase y saca de quicio a la maestra, quien lo manda a la dirección, lo hace entrevistarse con la psicopedagoga y estando los padres presentes le

recomiendan ir al psiquiatra. Usted lo lleva, le recetan una pastillita o gotitas y al día siguiente su hijo, no sé si presta atención, pero por lo menos no saca los ojos de la pizarra hasta que vienen a buscarlo a la salida.

Los que tengan esos problemas con los hijos recuérdense estudiando en el colegio o la facultad y seguramente tenían las mismas actitudes, sólo que en aquel momento no se lo llamaba déficit de atención, se les decía: “¡Maleducado, siéntese!”.

La **teoría de las inteligencias múltiples** es un modelo propuesto por **Howard Gardner**, en el que la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes. Gardner define la inteligencia como la “capacidad para resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas”.

Primero, amplía el campo de lo que es la inteligencia y reconoce lo que se sabía intuitivamente: que la brillantez académica no lo es todo. A la hora de desenvolverse en la vida no basta con tener un gran expediente académico. Hay gente de gran capacidad intelectual pero incapaz de, por ejemplo, elegir bien a sus amigos; por el contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal.

## En el presente

Ésa puede haber sido nuestra historia de formación intelectual durante la época de estudios básicos y media. La de la facultad no debe diferenciarse demasiado.

Hoy está comprobado que de la facultad se sale menos inteligente de lo que se entró. Durante varios años nos encerramos en un estudio y nos perdemos el resto del mundo. Muchas veces, en un colegio o en alguna facultad, un alumno tiene una idea distinta, una que el profesor no contempló, no pensó. Una idea: ni más ni menos que eso. Y la reacción del docente no siempre es la esperable: pensar con el alumno, dejarse desafiar por alguien que piensa diferente, que propone un ángulo diferente.

Este capítulo, entonces, está dedicado a la reflexión a la que invita la siguiente historia:

Sir Ernest Rutherford, presidente de la Sociedad Real Británica y Premio Nobel de Química en 1908, contaba la siguiente anécdota:

“Hace algún tiempo recibí la llamada de un colega. Estaba a punto de ponerle un cero a un estudiante por la respuesta que había dado en un problema de física, pese a que éste afirmaba convencidísimo de que era absolutamente acertada.

“Profesores y estudiantes acordaron pedir arbitraje de alguien imparcial y fui elegido yo. Leí la pregunta del examen y decía: ‘¿Qué haría usted para determinar la altura de un edificio con la ayuda de un barómetro?’. El estudiante había respondido: ‘Lleve el barómetro a la azotea del edificio y átele una cuerda muy larga. Descuélguelo hasta la base del edificio, marque y mida. La longitud de la cuerda es igual a la longitud del edificio’.

“Realmente, el estudiante había planteado un serio problema con la resolución del ejercicio, porque había respondido a la pregunta, correcta y completamente. Por otro lado, si se le concedía la máxima puntuación, esto podría alterar el promedio de su año de estudios, obtener una nota más alta y así certificar su alto nivel en física; pero la respuesta no confirmaba que el estudiante tuviera ese nivel.

“Sugerí que se le diera otra oportunidad. Le concedí seis minutos para que me respondiera la misma pregunta, pero esta vez con la advertencia de que en la respuesta debía demostrar sus conocimientos de física.

“Habían pasado cinco minutos y el estudiante no había escrito nada. Le pregunté si deseaba marcharse, pero me contestó que tenía muchas respuestas al problema. Su dificultad era elegir la mejor de todas.

“Me excusé por interrumpirlo y le rogué que continuara. En el minuto que le quedaba escribió la siguiente respuesta: ‘Agarre el barómetro y tírelo al suelo desde la azotea del edificio. Calcule el tiempo de caída con un cronómetro. Después se aplica la fórmula:  $\text{Altura} = 0,5 \cdot g \cdot T^2$  (donde  $g$  es la aceleración de la gravedad y  $T$  es el tiempo que uno acaba de calcular con el cronómetro). Así obtenemos la altura del edificio’. En este punto le pregunté a mi colega si el estudiante se podía retirar. Le dio la nota más alta.

“Tras abandonar el despacho, me reencontré con el estudiante y le pedí que me contara sus otras respuestas a la pregunta. ‘Bueno’, respondió, ‘Hay muchas maneras. Por ejemplo, tomas el barómetro en un día soleado y mides la altura del

barómetro y la longitud de su sombra. Si medimos a continuación la longitud de la sombra del edificio y aplicamos una simple proporción, obtendremos también la altura del edificio’.

“‘Perfecto’, le dije, ‘¿y de otra manera?’ ‘Sí’, contestó, ‘éste es un procedimiento muy básico para medir un edificio, pero también sirve. Agarras el barómetro y te colocas en las escaleras del edificio en la planta baja. A medida que vas subiendo las escaleras, vas marcando la altura del barómetro y cuentas el número de marcas hasta la azotea. Multiplicas al final la altura del barómetro por el número de marcas que hiciste y ya tienes la altura. Éste es un método muy directo. Por supuesto, si lo que uno quiere es un procedimiento más sofisticado, puede atar el barómetro a una cuerda y moverlo como si fuera un péndulo. Si calculamos que cuando el barómetro está a la altura de la azotea la gravedad es cero y si tenemos en cuenta la medida de la aceleración de la gravedad al descender el barómetro en trayectoria circular al pasar por la perpendicular del edificio, de la diferencia de estos valores, y aplicando una sencilla fórmula trigonométrica, podríamos calcular, sin duda, la altura del edificio.

En este mismo estilo de sistema, atas el barómetro a una cuerda y lo descuelgas desde la azotea a la calle. Usándolo como un péndulo puedes calcular la altura midiendo su periodo de precesión. En fin —concluyó—, existen otras muchas maneras. Probablemente, la mejor sea tomar el barómetro y golpear con él la puerta de la casa del conserje. Cuando abra, decirle: señor conserje, aquí tengo un bonito barómetro. Si usted me dice la altura de este edificio, se lo regalo.”

“En este momento de la conversación, le pregunté si no conocía la respuesta convencional al problema (la diferencia de presión marcada por un barómetro en dos lugares diferentes nos proporciona la diferencia de altura entre ambos lugares). Me dijo que sí, que evidentemente la conocía, pero que durante sus estudios, sus profesores habían intentado enseñarle a pensar.

“El estudiante se llamaba Niels Bohr, físico danés, Premio Nobel de Física en 1922, más conocido por ser el primero en proponer el modelo de átomo con protones y neutrones y los electrones que lo rodeaban. Fue fundamentalmente un innovador de la teoría cuántica”.

En definitiva, durante años estudiamos de memoria, nos obligan a hacer las cosas todos juntos e iguales. Nos enseñan que no es bueno pensar, sino repetir de memoria los conocimientos repetidos. Si en un examen se le ocurriera al alumno plantear la teoría diferente a

la dada por el docente se encontraría en un problema, ya que lo que se le pide es que diga lo enseñado por el profesor durante el año, que suele sacarse del libro que tuvo que comprar a principio de año, que seguramente escribió el docente.

Después de varios años de enseñanza memorística, marchando de la misma manera, uniformados y sentados uno detrás de otro, y de varios años de facultad donde no se nos permite improvisar sino repetir, el alumno se recibe y sale a conseguir trabajo. Y en los periódicos encuentra avisos que dicen: “Busco personal creativo, proactivo, con ganas de progresar”.

¿De dónde vamos a salir creativos? ¿Qué quiere decir proactividad? Nunca nos enseñaron esas cuestiones. Armamos un currículum vitae, lo enviamos a algunos avisos marcados que ofrecen lo que sea (a esta altura no andamos exigiendo mucho). Nos llaman de uno de ellos; nos hacen pasar por varios filtros y gracias a la bendición del Espíritu Santo nos contratan. ¡Aleluya! Y nos ofrecen un salario inicial, un trabajo posible de realizar y nos adjudican un escritorio. Ese día, contentos regresamos a nuestro hogar, llamamos a los parientes, los hacemos partícipes, preparamos el traje, la camisa, la corbata y todas las cosas con las que diremos “éste es mi escritorio”. Al otro día llegamos poniendo la maceta con la planta de la abuela que nos va a traer suerte. La foto del hijo debajo del vidrio, la imagen de la Virgen de Guadalupe que tanto nos acompañó en las noches de facultad. Y hasta somos capaces de sacarnos una foto para preservar este momento. E iniciamos nuestra vida laboral...

Trate de encontrarla, debe estar por allí, no debe haber ido muy lejos; era una foto cuadrada tomada con la Kodak Fiesta; estaba un poco amarillenta y los colores no muy nítidos... pero debe de andar por allí. La encontré, qué bien. ¿Cuánto hace? ¡Uhh, una eternidad! A ver... ubíquese frente al escritorio, donde debe haberse puesto el fotógrafo, y mírela... ¿Qué cambió?

Nada. Hasta la misma corbata; la maceta en el mismo lugar, sólo que la planta murió en alguna de aquellas vacaciones donde nadie se hizo cargo de regarla. El escritorio en el mismo sitio, la misma lámpara y la estampita de Guadalupe que parece más la virgen morena por lo oscurecido del papel. Y ese niño, el de la foto, el pequeño, ¿es su hijo? ¿Qué edad tiene?

—Veinticinco, está casado y tiene dos chicos, esa foto es de cuando... entré... aquí.

Es cierto, nadie le enseñó el significado de “creativo, proactivo, con ganas de progresar”. Durante los últimos 20 años ha hecho exactamente lo mismo. Viene todos los días por el mismo camino, en el mismo autobús, se baja en la misma esquina y entra a la misma empresa, donde están los mismos compañeros de siempre. Durante los últimos años la misma empresa le depositó el mismo sueldo en



la misma cuenta del mismo banco. Y usted, con la misma clave de siempre, va al mismo cajero...

—Es que a ése lo entiendo. Y sé que funciona... los otros no los... he probado.

Cualquier semejanza con la realidad es a propósito. Sólo le pido una cosa: no cierre el libro. Porque de ninguna manera la intención de los autores es provocar suicidio masivo.

## El futuro

No hay dudas de que la repetición de rutinas aprendidas nos permite mantener nuestra zona de confort, pero de ninguna manera nos capacita para un futuro distinto al presente. La vida vivida a cada paso va marcando caminos de uniones neuronales en nuestro cerebro. Cada cosa nueva que aprendemos, cada tarea nueva, cada rostro, cada número telefónico, va ampliando nuestra capacidad de conexiones. Todos los libros que leemos a lo largo de cada año, los lugares nuevos recorridos a pie a fin de aprender otros caminos. Todo eso va marcando nuevas huellas en el cerebro. Hasta el último día de nuestra vida, hasta el último segundo de aliento, el cerebro está preparado para realizar nuevas sinapsis. Sólo hay que decidirse. ¡Decidirse a vivir la vida!

Si hace años que no recorro una ruta alternativa ni leo algún libro, ni comparto con caras nuevas. Si desde que tengo el celular nunca más recordé un teléfono. Si mi vivir diario me lleva a recorrer todos los días el mismo camino, así y todo, tengo oportunidad de darle vida a mi vida.

—Sí, ya sé. Muriendo y volviendo a empezar. O de ahora en adelante al llegar a la casa debería ponerme a leer todos los libros de Osho, Coelho, Bucay y Stamatteas...

No, de ninguna manera el sacrificio debería ser tan grande. Podemos empezar con algo mucho más sencillo, más simple y menos abrumador. Esta noche, al acostarse, debería poner el despertador cinco minutos antes. Sé que va a costar. Está anquilosado allí. Duro. Petrificado de tantos años, pero inténtelo... Y mañana al despertarse cinco minutos antes, tómese el primer minuto en la cama para decidir por qué se va a levantar. Sí, cuál es la razón tan importante que hace que hoy se ponga de pie. Si no encuentra una razón, un motivo, no se levante... Si la encuentra, levántese de un salto. No, por el otro lado. Póngase las pantuflas de su pareja, no las suyas. No realice los mismos movimientos de siempre. No encienda el televisor, escuche música. Despierte a los niños con tiempo para desayunar todos juntos. Salga de su casa con cuatro minutos de anticipo. No vaya a la misma parada de bus de todos los días, no saque el vehículo como todas las mañanas. Diríjase al trabajo por

otro camino. Demórese en el colegio de sus hijos esos minutos que nunca se demora; deles un beso, abrácelos. Estacione en otro lugar. Deténgase en el parque para, mirando al cielo, encontrarle una forma extraña a las nubes. Llegue al trabajo con tiempo. Salude a todos. Llegue a su oficina y cambie de lugar el escritorio, saque todos aquellos arreglos que ya no deberían estar. Párese en la puerta, mire lo que ven los que lo visitan. Cambie el ambiente, cambie la vida, arréglela, adórnela, diviértase. Estoy seguro de que no le van a aumentar el sueldo, que no le disminuirán las horas de trabajo, pero cuando hoy llegue la hora de irse y camine contento hacia la puerta de salida, con una amplia sonrisa, ni le va a importar que el resto de la empresa se lo quede mirando como diciendo: “¿Qué habrá tomado esta mañana?”.

Y cuando regrese a su casa no ponga cara de “Vengo de trabajar”, al contrario. Porque estoy seguro de que esta mañana decidió salir a cumplir con sus obligaciones por ellos, los que se quedaron; los que no tuvieron la presencia de ese padre o madre durante varias horas y que no tienen por qué sufrir la llegada, el regreso al hogar. Porque esta mañana cuando decidió levantarse quizá no pegó un salto diciendo:

—¡Qué suerte, hoy voy a ir a trabajar al mismo lugar al que voy desde hace años!

Pero estoy seguro de que se dio cuenta de que podía decir:

—¡Qué suerte que estoy despierto, vivo, y que puedo levantarme todavía. Y que tengo mis manos y mis piernas, y mi cerebro aún funciona. Y que tengo un trabajo digno, fácil y elegible todas las mañanas!

Y entonces al llegar a su casa por la noche, abrácelos; a esa pareja que eligió para vivir juntos las alegrías, no las malas caras; a esa pareja que lo eligió para sacar lo mejor de usted. Y a esos hijos, que no los eligió, ni siquiera les preguntó si querían ser sus hijos, los trajo a este mundo y dependen totalmente de usted, de sus aciertos y sus errores, pero principalmente del amor que les entrega cuando regresa al hogar.

## El cambio

Esto quiere decir que con cambios tan simples como el hábito de levantarnos en la mañana y elegir otro camino para llegar a nuestro trabajo podemos modificar toda una vida pensando de una manera chata, baja, sin sentido.

Porque en definitiva de eso se trata: si yo todos los días voy por el mismo camino seguramente me encontraré con las mismas cosas, circunstancias y personas. Si todos los días camino por la misma ruta, por el mismo paisaje, seguramente me encontraré con

las mismas puertas. Y si esas puertas están cerradas, siempre me encontraré las puertas cerradas. Pero si todos los días pruebo caminos alternativos, rutas diversas, senderos diferentes, entonces es muy seguro que pueda vivir otras circunstancias, que pueda hallar a otras personas, que pueda abrir otras puertas. Y mientras más puertas pueda abrir, más oportunidades voy a encontrar. Mientras más personas conozca, más seguridad tendré de elegir a los colaboradores que necesito.

Cada camino, cada pensamiento y cada idea van marcando un surco en nuestro cerebro. Una línea de pensamiento. Nuestro cerebro se va formando de la cantidad de líneas de pensamiento que tengamos y eso va conformando nuestra forma de pensar, nuestro modo de ver la vida, nuestros paradigmas. Eso va armando nuestra vida. Hay cosas que nos parecen alejadas de la manera en que nuestros padres nos enseñaron a vivir y entonces las rechazamos. Y de esas aperturas y rechazos vamos llenando nuestro día a día.

No vemos las cosas como son, las vemos como somos. Si sólo me enseñaron a ver lo malo, crecí viendo lo malo; si me enseñaron una religión, todo lo que se aparte de ella estará mal. Nuestras respuestas diarias surgen de nuestra línea de pensamiento. Si sólo tengo un atornillador en mi mano, todo lo voy a ver como tornillo. Nada que no entre en las enseñanzas recibidas puede estar en mi mente.

Muchas veces en los cursos de liderazgo enseñamos que existe un círculo mínimo, pequeño, que encierra todo lo que **“yo sé que sé”**. Por fuera de éste existe un círculo mayor que encierra todo lo que **“yo sé que no sé”**. Pero por fuera de éstos y en una forma desmedida que yo suelo representar en una pizarra pasando el marcador por fuera de ella, existe el círculo que contiene todo lo que **“yo no sé que no sé”**.

Usted se imagina que al llegar Cristóbal Colón con sus carabelas a América, a los indígenas que los vieron llegar se les puede haber ocurrido decir:

—Allá viene Colón, en sus carabelas...

—Sí, la Santa María, la Niña y la Pinta.

—Y vienen a descubrirnos...

—¡Esto va a quedar en la historia!

De ninguna manera. Ellos sólo conocían la profecía que anunciaba que un dios llegaría por el mar y al verlos pensaron eso. Otra cosa no entraba en sus cabezas. Venían como demonios y con fuego en las manos y cubiertos de metal, como dice la maldición de la Malinche.

En la medida en que nosotros podamos ampliar la cantidad de caminos en nuestra mente, podremos tener más opinión sobre las circunstancias que nos rodean. Incluso actuaremos sobre ellas de manera diferente.

La inteligencia es la mayor cantidad de respuestas válidas frente a un problema.

El lector se acordará de la serie de televisión norteamericana llamada McGiver. Ésa, donde el muchacho siempre terminaba siendo perseguido por dos o tres personas que tenían armas, siendo que él nunca llevaba una. Lo bueno era que tenía un arreglo con el libretista que hacía que ninguna bala lo dañara. Imagine a McGiver perseguido por tres personas a lo largo de una calle, y que finalmente nos muestran que la calle no tiene salida: una pared cierra el paso y no hay escapatoria. Pero a un costado de esta calle, casualmente por supuesto, se encuentra un vehículo que tiene su puerta del lado del conductor abierta, las llaves puestas en su lugar y, no sólo eso, el motor ya está en marcha. ¿Qué hace McGiver?...

Lo desarma, con el escape arma una ametralladora que arrojará bulones a partir de la bomba de agua, estos bulones estarán impregnados en el líquido de freno que al ser tóxico dañará la vista de los perseguidores; y con lo que le queda del vehículo se armará un carrito de rodamientos y con eso escapará por entre las piernas de sus atacantes desconcertados.

Y así era McGiver. Él trataba de demostrarnos que podía tener una respuesta diferente a la esperada, una salida distinta a la que cualquier mortal hubiera tomado. Y de eso se trata la inteligencia: resolver cada problema con la herramienta necesaria.

En la medida en que tome caminos, que conozca herramientas nuevas, que converse con personas que me asesoren, podré tomar las decisiones correctas. Y eso es lo que deseamos trabajar, una forma de resolución de las cosas de manera más pensante pero más divertida, con más respuestas, con más posibilidades de resolución. De manera quizá no tan clásica, pero de una forma de pensar diferente.

**Pensamiento lateral** (del inglés *lateral thinking*) es un método de pensamiento que puede ser empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera creativa. El término fue acuñado por Edward de Bono, en su libro *New Think: The Use of Lateral Thinking* publicado en 1967, que se refiere a la técnica que permite la resolución de problemas de una manera indirecta y con un enfoque creativo. El pensamiento lateral es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento, que busca una solución mediante estrategias o algoritmos no ortodoxos que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico.

Fuente: Wikipedia.

Edward De Bono propone utilizar una forma distinta a la rutina normal de pensamiento para resolver los problemas de manera no habitual; algo que nos pueda garantizar una resolución excelente para cada circunstancia. Esta manera de pensar diferente no nos aseguraría una resolución exitosa de los problemas pero sí la posibilidad de hallar mayor cantidad de soluciones para ese problema. Y eso decíamos que es la inteligencia: la mayor cantidad de respuestas válidas, acertadas, que podemos proporcionar frente a una circunstancia adversa o un problema que se nos presente en la vida diaria.

Una forma inicial de ampliar las rutas de nuestro diario caminar es ampliar la cantidad de respuestas. Por eso era necesario el análisis previo, para que nos diéramos cuenta de que caminando siempre por el mismo lugar con la misma gente no me garantizaba que algo fuera a cambiar. Y si yo esperaba una respuesta diferente, si yo deseaba que las cosas cambiaran pero seguía transitando por el mismo camino, iba a ser muy difícil encontrar una salida distinta.

### **Idealización de la realidad**

El “pensamiento lateral” ha alcanzado difusión en el área de la psicología individual y social. El pensamiento lateral se caracteriza por producir ideas que estén fuera del patrón de pensamiento habitual. La idea central es la siguiente: al evaluar un problema existiría la tendencia a seguir un patrón natural o habitual de pensamiento (las sillas son para sentarse, el suelo para caminar, un vaso para ser llenado con un líquido, etc.), lo cual limitaría las soluciones posibles. Con el pensamiento lateral sería posible romper con este patrón rígido, lo que haría posible obtener ideas mucho más creativas e innovadoras para representar todos esos caminos alternativos o desacostumbrados, que permiten la resolución de los problemas de forma indirecta y con un enfoque creativo. La técnica se basa en que, mediante provocaciones del pensamiento, se haría posible un desvío del camino o patrón habitual de razonamiento.

Según esta teoría, la aplicación del pensamiento lateral a la vida cotidiana, así como la técnica de alumbrar los problemas desde distintos puntos de vista, ayudaría a encontrar diferentes, nuevas e ingeniosas respuestas para problemas ya conocidos.

El pensamiento lateral puede ser un motor del cambio. Como técnica o habilidad personal puede utilizarse en la resolución de problemas de la vida cotidiana, tanto laborales como domésticos, ya sea de manera individual o en grupo.

## Ejercicios

Edward De Bono propone analizar las cosas desde diferentes perspectivas y enuncia cuatro elementos clave en el proceso de pensamiento lateral para resolver problemas. Éstos son:

1. **Comprobación de suposiciones.** Al enfocar un problema con un pensamiento vertical es posible que no se encuentre la solución. En general se deducen cosas que son factibles pero que seguramente no sean la respuesta buscada. Con una “mente abierta” se enfrenta cada nuevo problema que se presenta.
2. **Hacer las preguntas correctas.** Lo más importante en el pensamiento lateral es saber qué preguntas deben formularse. Cuando se utiliza este método para resolver problemas se debe comenzar haciendo preguntas generales para enmarcar adecuadamente el problema. Luego, examinar los datos conocidos con preguntas más específicas sometiendo a examen las hipótesis más obvias, hasta alcanzar una visión alternativa cercana a la solución.
3. **Creatividad.** La imaginación es otra herramienta clave del pensamiento lateral o creativo. La costumbre de ver los problemas siempre desde un mismo enfoque no siempre ayuda a resolverlos; se trata entonces de enfocarlos creativamente desde otro ángulo. La perspectiva lateral será más efectiva a la hora de resolver cuestiones aparentemente no convencionales.
4. **Pensamiento lógico.** Para lograr un pensamiento lateral bien desarrollado es requisito refinar el análisis de modo lógico, la deducción y la disciplina del razonamiento, ya que sin estos elementos el pensamiento lateral sería un pensamiento anhelante, que sólo se limita a extraer ideas excéntricas.

De Bono parte de lo conocido sobre nuestra forma de pensar que hemos analizado, sumado a lo poco que se conocía en aquel momento sobre el uso de los dos hemisferios. Hasta no hace mucho tiempo la forma de análisis cerebral y su desarrollo se basaba principalmente en estudios de cadáveres a los que se les realizaba una autopsia. Recientemente el uso de técnicas como la tomografía axial computada nos permite meternos en este intrincado mundo misterioso de nuestra forma de pensar.

La información anterior viene de los tiempos de los pensadores en que sólo se conocía el pensamiento lógico como forma de resolución. Aun cuando el sistema ordenador de la información de nuestra mente es de una gran efectividad, presenta ciertas limitaciones que le son inherentes. Tales limitaciones, nos dice De Bono, son inseparables de las grandes ventajas ya que ambos factores —limitaciones y ventajas— tienen su origen en la naturaleza misma del sistema. Sería imposible tener las ventajas sin las desventajas. El pensamiento

lateral es un intento de compensar esa limitación sin menoscabar las ventajas.

El pensamiento vertical o lógico se caracteriza por el análisis y el razonamiento mientras que el pensamiento lateral es libre, asociativo y nos permite llegar a una solución desde otro ángulo. Ambos pensamientos son importantes: el lateral incentiva nuestro ingenio y creatividad, el vertical nos ayuda a desarrollar nuestra lógica.

Creo que es muy valioso aplicar un poco del pensamiento lateral a nuestras vidas, observar nuestros problemas desde distintas direcciones, ver el panorama con otros ojos y buscar diferentes, nuevas e ingeniosas respuestas para los mismos conflictos humanos antiguos.

De Bono define el pensamiento lateral como un conjunto de métodos para pensar involucrados en cambiar conceptos y percepción para incrementar la **creatividad**. Es una colección de teorías de “pensamiento divergente” que no son inmediatamente obvias, para las que no puede seguir usándose solamente la lógica tradicional paso a paso y que se concentran en generar nuevas ideas, en cambiar conceptos y perspectivas.

Nuestro cerebro comúnmente enfrenta los problemas desde el lado racional; fundamentamos nuestras respuestas por lo aprendido, con una base histórica y con un enfoque plenamente lógico, pero en muchos casos es importante abordar ciertas circunstancias con otra perspectiva.

De Bono encuentra que el pensamiento lógico, que es fundamentalmente hipotético y deductivo, tiene una gran limitación de posibilidades cuando se trata de buscar soluciones a los problemas nuevos que necesitan nuevos enfoques. El término “pensamiento lateral” fue acuñado para diferenciarlo del “pensamiento lógico”, al cual llamó “pensamiento vertical”. Los caminos del pensamiento lateral son situaciones extrañas, absurdas o ilógicas para nuestro cerebro y requieren una explicación. Exponemos algo que debe ser resuelto; parece muy difícil de solucionar pero si pensamos lateralmente evitando lo lógico o lo obvio enfrentamos viejos y nuevos problemas con nuevas ideas. El pensamiento lateral actúa liberando la mente del efecto polarizador de las viejas ideas y estimulando las nuevas; y lo hace mediante la **astucia**, pero sobre todo mediante la **creatividad** y el **ingenio**, procesos mentales con los que está profundamente unido. En vez de esperar que estas tres características se manifiesten de modo espontáneo, De Bono propone el uso del pensamiento lateral de manera consciente y deliberada, como una técnica.

Uno de los ejemplos de resolución creativa diferente por medio del pensamiento lateral son esos acertijos que solemos encontrar en mails o en la web en general, donde se nos plantea una forma de

respuesta distinta. Como ejercicio aquí les acercamos algunos, pero es bueno que el lector practique este tipo de problemas creativos constantemente, lo que mantendrá activas estas nuevas uniones de neuronas.

Los acertijos de creatividad y pensamiento lateral a menudo son situaciones extrañas que exigen una explicación; se resuelven por medio del diálogo entre el maestro de acertijos, que plantea el problema, y el solucionador o solucionadores, que tratan de descubrir la respuesta.

En algunos casos, los acertijos, tal como se presentan, no contienen información suficiente para que el solucionador descubra la respuesta; así que una parte crucial del proceso es hacer las preguntas. Éstas pueden recibir una de sólo tres respuestas posibles: sí, no, o no tiene importancia.

Cuando una línea de investigación alcanza un punto final sin encontrar una solución satisfactoria entonces se necesita *otro enfoque*, a menudo desde una dirección totalmente nueva. Allí es donde aparece el pensamiento lateral.

Hay personas que encuentran frustrante el hecho de que sea posible construir varias respuestas que encajan con el planteamiento inicial; sin embargo, para un buen acertijo de pensamiento lateral la respuesta correcta será la “mejor”, en el sentido de la más apta y satisfactoria. En la vida real, también, la mayoría de los problemas tiene más de una solución posible; un buen pensador lateral no aceptará la primera solución que encuentre sino que seguirá buscando *enfoques nuevos y creativos*. Estos problemas le enseñarán a revisar sus suposiciones sobre cualquier situación. Se necesita ser flexible, creativo, con mente abierta en las preguntas y capaz de combinar montones de claves y fragmentos de información distintos. Una vez que llegue a una solución viable, siga adelante para refinarla o reemplazarla con una mejor. ¡Eso es el pensamiento lateral!

## Ejercicios de pensamiento lateral

### A. El problema de las dos piedritas

Años atrás, un mercader londinense debía una gran suma de dinero a una persona que le hizo un préstamo. Esta persona se enamoró de la joven y linda hija del mercader; le propuso, entonces, un acuerdo: le dijo que cancelaría la deuda si le permitía casarse con su hija. Tanto el mercader como su hija quedaron desparvidos.

El prestamista le propuso entonces dejar la solución del caso a la Providencia; para ello sugirió colocar una piedra blanca y otra negra dentro de una bolsa de dinero vacía, la muchacha debía retirar una de las dos: si tomaba la piedra blanca, permanecería con el



padre y la deuda se perdonaría; pero si rehusaba retirar la piedra, el padre sería encarcelado y ella moriría de hambre.

El mercader tuvo que aceptar forzado.

Se encontraron en el jardín del mercader y allí había un camino lleno de piedras blancas y negras (llamadas granza). El acreedor se agachó para levantar dos piedras, y al hacerlo tomó rápidamente dos piedras negras y las colocó en la bolsa de dinero, sin dudas para hacer trampa; pero fue visto por la muchacha.

Entonces pidió a la joven que retirara la piedra que sellaría no sólo su suerte sino también la de su padre. ¿Qué podría hacer ella para revertir esta situación?

### SOLUCIÓN

Piense primero una solución racional; ahora intente una forma diferente de plantear el problema. Si no ha llegado a ninguna resolución, recién ahora lea la respuesta.

La muchacha podía resignarse y elegir una piedra como si no supiera nada, pero arruinaría para siempre su vida. O podría simplemente denunciar al prestamista, pero esto tendría consecuencias imprevisibles para su padre, que seguía siendo deudor.

Utilizando el pensamiento lateral, la muchacha del cuento metió la mano en la bolsa y retiró descuidadamente una piedra simulando que se le caía. Como el piso estaba lleno de piedritas blancas y negras, era imposible recuperar la piedra caída. Entonces dijo con suavidad: “Qué tonta soy... Discúlpeme... Estoy nerviosa y se me cayó la piedra elegida...”. Y, antes de que el prestamista pudiera reaccionar, agregó firmemente: “Sin embargo, hay un método infalible para saber qué piedra elegí. Si tomamos la que se encuentra en la bolsa, deduciremos sin error de qué color era la que saqué...”. Y como el prestamista no pudo revelar su propio truco tuvo que aceptar esta solución que salvó a la joven y a su padre.

Una muy buena forma de resolver un problema. ¿Cuántas veces tenemos respuestas tan acertadas frente a las circunstancias que se nos presentan? ¿Por qué todas nuestras resoluciones plantean las mismas formas de pensar? Es fácil: ese surco que se fue marcando en nuestra cabeza inclina la balanza hacia una única forma de resolver las cosas, de ver el problema. El pensamiento lateral nos propone colocarnos en otra posición, mirar desde el otro lado los problemas tratando de encontrar otra forma de análisis. Vamos con otros ejercicios.

### B. Lo que dijo el reo

En cierto país donde la ejecución de un condenado a muerte solamente puede efectuarse mediante la horca o la silla eléctrica, ocurre lo siguiente, que permite a un condenado librarse de ser ejecutado.

Llega el momento de la ejecución; sus verdugos le piden que hable y le manifiestan: “Si dices una verdad, te mataremos en la horca, y si mientes lo haremos con la silla eléctrica”. Entonces el preso hace una afirmación que deja a los verdugos tan perplejos que no pueden, sin contradecirse, matar al preso en la horca ni en la silla eléctrica. ¿Qué dijo el reo?

### C. Componer la pulsera

A un experto joyero le llevan cuatro trozos de cadena, de tres eslabones cada uno, para que los una formando una pulsera. “Para ello —dijo el joyero— tendré que cortar cuatro eslabones, uno de cada trozo, para engarzar los trozos y soldar a continuación cada eslabón cortado. Tendré, en definitiva, que hacer cuatro cortes y cuatro soldaduras”. Pero la persona que le encarga el trabajo dice: “No, no es necesario hacer cuatro empalmes; la pulsera puede formarse con solo tres”. ¿Cómo podría hacerse esto?

Intente resolverlo antes de buscar las respuestas; trate de analizarlo de manera distinta. Dele una vuelta más de rosca al análisis, permítase ser creativo y divertirse buscando una respuesta. Confucio decía: “Me lo contaron y lo olvidé, lo vi y lo entendí, lo hice y lo aprendí”. Haga cada ejercicio, vívalo y disfrútelo. Ahora recién vienen las soluciones.

*Solución a B:* El reo dice: “Me vais a matar en la silla eléctrica”. Y piensan los verdugos: si es verdad lo que ha dicho, no podemos matarlo en la silla eléctrica, puesto que esta forma de ejecución habíamos quedado en reservarla para el caso de que mintiera. Pero, por otra parte, si lo matamos en la horca, habrá mentido en su afirmación, así que tampoco podemos matarlo en la horca porque esta forma de matarlo era para el caso que dijera la verdad.

¿Se le ocurre alguna otra respuesta que permitiera al reo salvarse? Las hay.

*Solución a C:* Basta tomar sólo uno de los cuatro trozos y cortar sus tres eslabones; con cada uno de los tres se empalman los otros tres trozos. Y son sólo tres, no cuatro.

## La percepción

Nuestro cerebro viene trabajando por ese camino de pensamientos desde que se nos instruyó en la escuela. Viene resolviendo las cosas de manera lógica desde que tenemos uso de razón. Tampoco nos sentimos mal por no poder, en el poco tiempo que nos lleva leer este artículo, resolver circunstancias de manera relevante, divergente. Tenemos que darle tiempo al otro hemisferio para que empiece a actuar. ¡Que se despierte!

Lo importante es que sepamos, que nos quede muy en claro, que esto se puede trabajar; que puedo ganarle a la forma apática y tradicional de pensar sólo con algunos pocos trucos. En este sentido, una de las respuestas que más resultado ofrece sobre el hecho de ver diferente es el trabajo sobre la percepción.

La percepción *es* un proceso. Un proceso subjetivo. La percepción es selectiva, recoge los estímulos y la información del mundo exterior y del mundo interior a través de los cinco sentidos, y aporta el material para aquellas cosas que demuestran que somos humanos. Es la triple dimensión humana: el sentir, el pensar y el actuar.

“Nuestra capacidad de ver, de entender y de sentir está hasta tal punto asfixiada bajo los velos de la mistificación, que es necesaria una disciplina intensiva para desaprender, para poder comenzar de nuevo a descubrir el mundo con inocencia, lucidez y amor”.

Ronald Laing

Según los avances de las neurociencias hoy sabemos que a partir de un estímulo que percibimos del exterior se produce una emoción y que con la colaboración del pensamiento se produce el sentimiento. Para estimular la creatividad el primer paso consiste en estar abiertos a recibir toda la información que nos llegue por medio de los sentidos. Percibir, siempre que nos sea posible, como si fuera la primera vez que lo hacemos. De esta manera lograremos una percepción fresca, no estereotipada; una forma de ver las cosas sin que medien filtros.

*“Si las puertas de la percepción se limpiaran, todo se presentaría a los ojos del hombre como lo que es, infinito.”*

William Blake

Eso nos suma un ejercicio a lo que ya seguramente venimos practicando desde el inicio del capítulo. A levantarnos temprano y tomar resoluciones distintas le vamos a sumar percibir.

Permitirnos el asombramiento con las cosas que pasan alrededor nuestro es algo que perdemos con el paso del tiempo. Consideramos la pérdida de nuestra capacidad de asombro como una forma de crecimiento, cuando en realidad es involución.

Nuestros ojos reciben millones de estímulos por segundo, que deben procesar. La única forma de no volvernos locos es seleccionar, entre todas esas señales, las que necesitamos; la capacidad de seleccionar bien las señales adecuadas es algo que también se pue-

de trabajar. El cerebro de ninguna manera podría procesar todas esas imágenes, ponerles nombre y archivarlas a tanta velocidad, por esa razón se vuelve selectivo y elige las que le parece más importante.

Al procesar aproximadamente 7 señales  $\pm 2$ , se encarga de seleccionar bloques de más o menos siete estímulos y respuestas para decodificarlos y guardarlos en forma automática. De esa manera no nos exige estar pendientes de cada movimiento que hacemos, sino de aquello que nos saca del contexto normal. Así es como funciona el día que salimos de la casa para ir a trabajar y a las tres cuerdas frenamos de golpe ante la duda de no haber cerrado la puerta con llave. Las dudas se amplían hacia rutinas básicas como apagar la llama de la cocina, dejar el vehículo estacionado en el centro o buscar a nuestros hijos en el colegio.

Esos bloques de pequeñas rutinas nos mantienen atentos al resto de los estímulos que nos atacan. Si al manejar un vehículo, además de mirar los semáforos y los otros autos, observar las leyes de tránsito y escuchar la radio, tuviésemos que pensar en cada marcha que debemos cambiar más la pequeña acción de apretar un pedal de embrague e ir soltando de a poco para apretar el acelerador, nuestra vida sería un peligro constante.

La percepción trabaja recibiendo los datos más importantes y cerrando el resto de las ventanas para no dejar entrar más información. La siguiente imagen es una de las primeras que aparecieron para tratar este tema. Se nos preguntaba sobre la edad de la persona representada y algunos solíamos afirmar que no superaba los 18 años mientras otros afirmaban que era una mujer cercana a los 60. En realidad ambas figuras se encontraban en la imagen y se analizaba cual información veíamos primero y si alguna parte de la información no nos llegaba.



Otro ejercicio nuevo es buscar una interpretación a la siguiente foto y permitirse jugar con más de una idea.



Ya sea que sólo veamos a la señorita o al saxofonista, no hay dudas de que nos estamos perdiendo una parte de la realidad. Eso es perder la capacidad de asombro y, sumado a la pérdida de la curiosidad, nos convierte en esos seres descriptos al inicio del capítulo que realizan todas las tareas de manera rutinaria y continua, apática y desinteresada; a quienes les cuesta plantearse, encontrar y decidir un rumbo en la vida. Ésos que se creen que ya que estamos vivos andemos por la vida, que piensan que a esta altura hay que trabajar como en otro momento había que estudiar, que no se permiten frenar y cuestionarse: ¿Que estoy haciendo? ¿Por qué lo estoy haciendo?

¿Me lleva esto a donde quiero ir? ¿Tengo plena conciencia de hacia dónde quiero ir?

El camino formado en nuestro cerebro nos lleva a resolver, a interpretar y a decodificar de acuerdo con nuestras creencias, nuestros paradigmas. Y aquí entramos en otra forma de trabajar la creatividad: dudar de todo; romper los diseños estándar que nos fueron armando en la cabeza.

Mantener una forma cerrada de entender las cosas nos lleva a pensar dentro de la caja. Entender que todo está bien; aceptar el *statu quo* es “pensar dentro de la caja”. Significa, por ejemplo, “pensar que todo lo que puede ser inventado ha sido inventado” como dijo Charles H. Duell, director de la Oficina de Patentes de Estados Unidos. Pero no a los inicios de este año, fue en 1899.

Los que siguen pensando dentro de la caja tienen dificultades para reconocer la calidad de una idea y rara vez invierten tiempo para convertir una solución mediocre en una maravillosa. Son los dueños de la actitud que mata la creatividad; ellos sostienen que esa propuesta “nunca va a funcionar”, o “es demasiado arriesgado”, y que “desde hace años se viene haciendo así, por qué lo van a cambiar”. También tienden a creer que todos los problemas tienen sólo una solución, por lo tanto, la búsqueda de más de una solución posible es “una pérdida de tiempo”. A menudo dicen: “no hay tiempo para encontrar soluciones creativas”. Terminan sosteniendo siempre que ¡sólo se necesita la solución! Y logran convertir a las personas creativas en “pensadores dentro de la caja” cuando éstos cesan sus esfuerzos por “tratar de cambiar”.

En cambio, el pensar fuera de la caja requiere diferentes atributos que incluyen:

- Disposición para asumir nuevas formas de vivir el día a día en el trabajo.
- Apertura a hacer cosas diferentes y hacer las cosas de manera distinta.
- Percepción para encontrar nuevas ideas y actuar sobre ellas.
- Esforzarse para “crear valor” en nuevas formas.
- Comunicación efectiva frente a los demás.
- Respeto frente a quienes plantean ver la vida desde otro enfoque.

Martin Kihn, autor de *Outside the Box: The Inside Story*, sostiene que pensar fuera de la caja requiere una apertura hacia nuevas formas de ver el mundo y una voluntad de explorar. Los pensadores fuera de la caja saben que las nuevas ideas necesitan cuidado y apoyo; también saben que tener una idea es bueno, pero actuar sobre ella es más importante. Los resultados son lo que cuenta.

Lo percibido depende también de lo que aportamos, por ejemplo, “la disposición preparatoria”: Un bosque va a ser percibido diferente por un botánico (atiende a la flora), un poeta, un empresario de la madera y un ebanista.

Veamos otros ejemplos: los diferentes matices del color blanco que perciben los esquimales; el tamaño de las monedas según el nivel socio-económico de los niños. Despojarnos, desapegarnos de lo que traemos, es un trabajo que debemos realizar para percibir en forma nueva, como la primera vez.

## Ejercicio para ampliar nuestra capacidad de percibir *Hacer algo diferente*

Este ejercicio propone la realización de una tarea o actividad que usted nunca haya hecho antes. Consta de tres partes:

1. Decidir qué actividad efectuar. Deberá tener en cuenta que lo que es diferente varía para cada persona (por ejemplo, si cuando ingresa a su lugar de trabajo nunca saluda a cada persona con la cual se encuentra, para usted saludarlas sería hacer algo diferente).
2. Realizar la actividad.
3. D + D.

D: Describir. Hacer una redacción de lo que hizo.

D: Descubrir. Observar lo que la actividad realizada le permitió descubrir.

Recomendamos practicar este ejercicio una vez por semana.

Salir de la rutina y de nuestra zona de confort nos brinda la oportunidad de descubrir facultades, intereses, gustos o aspectos que desconocemos de nosotros mismos o de las personas que nos rodean, y por lo tanto nos enriquece.

Según Alejandro Jodorowsky, “en el momento en que hacemos algo que nunca hemos hecho antes, ya estamos en el camino de la sanación. Vivimos con círculos viciosos de hábitos. Tenemos hábitos mentales, hábitos emocionales, hábitos sexuales y hábitos corporales. Cuando rompemos los hábitos, aparece una nueva dimensión de nosotros mismos, porque en el fondo, somos tan infinitos como el universo. Pero la familia, la sociedad, la cultura, nos ponen en un molde. Cuando nos salimos del molde, empieza la curación. Para sanar, hay que hacer algo que no hayamos hecho antes y mientras más difícil mejor”.

“La alegría de ver y entender es el más perfecto don de la naturaleza”.

Albert Einstein

## Conclusiones

Erich Fromm dice: “la creatividad es la actitud que todos podemos poseer”.

Alex Osborn dice: “Es una aptitud...”.

Trabajar la creatividad nos vuelve más inteligentes, nos brinda más opciones frente a la vida; nos permite elegir mejor y tener la mejor respuesta frente a los problemas que se nos presentan día a día. Seguimos utilizando la parte del cerebro que siempre hemos utilizado, pero a ello le sumamos un mejor aprovechamiento de las capacidades del otro hemisferio.

No nos aumentarán el sueldo ni nos disminuirán las horas de trabajo en la empresa; nuestros colaboradores no nos felicitarán. Lo único que conseguiremos es ser felices; regresar a casa con ganas de seguir jugando con nuestros hijos y no con cara de “Vengo de trabajar”; nos permitirá al día siguiente salir con más pasión a vivir el día a día. Lo único que conseguiremos es ser más felices.

Pero estoy seguro de que si le pregunto a cada lector, ¿qué es lo que desea fervientemente para su vida? me respondería:

—¡Ser feliz!

Y entonces, ¿qué vamos a esperar? ¡Éste es el momento!

## Conclusiones y despedida

Hemos compartido los ocho capítulos de este libro en el que se ha integrado, como parte de un *puzzle*, una gran cantidad de temáticas. Al verlo en su conjunto, el trabajo muestra con claridad una imagen: la de un ser humano, que es el centro de atención de este libro. Y lo es desde una doble perspectiva. En primer lugar, la del lector, quien ha confiado en que puede encontrar en esta obra elementos que le ayuden a interactuar con los demás: colaboradores, clientes, proveedores, jefes e incluso su familia y amigos, con más efectividad.

En segundo lugar, la perspectiva de las personas que interactúan con el lector, cada uno de los individuos que es “tocado”, influido e impactado en el día a día por el lector de estas páginas, personas que pueden entregar lo mejor de sí o retacearlo, que pueden sentir que construyen una relación de mutuo beneficio o simplemente que están siendo “usadas”. Y ese pensamiento no es neutral, la percepción de una persona es su verdad. Nos guste o no, la verdad no es un hecho objetivo, sino que es nuestra subjetividad la que define el mundo en que vivimos, son nuestros modelos mentales los que configuran este mundo y lo hacen desde distintos paradigmas.

Esta obra remarca la necesidad de poner el acento en el otro, de asumir el hecho de que, en tanto humanos, nos confirmamos y nos reconfirmamos en nuestras relaciones con ese “otro”. El fenómeno del espejo que se ha estudiado profundamente desde la psicología nos habla de estos procesos de confirmación a partir del otro.

La búsqueda por mejorar esas relaciones ha sido la preocupación de esta obra. Cada uno de los autores, desde su propia impronta, sea desde el coaching, el trabajo en equipo, las negociaciones o la transversalidad y la creatividad, nos han aportado herramientas y conceptos para crecer como líderes y como personas.

Aprovecho para agradecer a mis colegas y amigos, de quienes aprendo cada día, Liliana Gnazzo, Liliana Martínez, Pablo López Lecce, Fabián Pérez, Gustavo Álvarez, Víctor Tomas y Fernando Urdaniz, por su excelente trabajo y, fundamentalmente, por su in-



terés permanente en colaborar para el crecimiento de otras personas en sus actividades de consultoría, coaching o capacitación. El rol puede cambiar, pero la vocación por servir no, pues está siempre presente y en un alto nivel de expresión.

Finalmente, un agradecimiento especial a usted, amigo lector, por su interés en crecer, por su capacidad de desafiarse cada día y animarse a emprender el maravilloso camino del aprendizaje. Sin usted este libro no sería posible y no tendría sentido pues, como ya se ha dicho: “cuando el alumno está listo, el maestro aparece”. Si este libro le ha ayudado a crecer es mérito suyo, no nuestro. De ahora en más el desafío tiene dos partes: la primera, transformarse usted mismo; la segunda, ayudar a transformar su entorno. Confiamos en usted para ambas tareas.

*Roberto R. Rabouin*



# LÍDERES DE ALTO IMPACTO

Cuando se investiga sobre el origen de los problemas cotidianos que miles de ejecutivos en todo el planeta encuentran en el desempeño de su labor, resulta que la causa de más de 60% de ellos se relaciona con cuestiones humanas y no técnicas, financieras o competitivas.

Las relaciones humanas se encuentran en el centro de la actividad de cualquier gerente sin importar su nivel; cada día, su capacidad para trabajar en equipo, ejercer liderazgo y contener y motivar a su gente es la clave que define su éxito o fracaso, y junto con éste, el de su empresa. Sin embargo, nuestras universidades empresariales siguen llenando la currícula de temas interesantes y novedosos desde la perspectiva técnica pero restringen aquellos que se vinculan con las relaciones humanas a alguna materia de “recursos humanos”; es decir, más de 90% de la currícula se enfoca en la impartición de conocimientos técnicos específicos de finanzas, marketing, estrategia, operaciones, contabilidad y ventas, entre otros, mientras los que ocupan 60% o más de nuestros problemas apenas si aparecen. ¿Es lógico esto?

En muchos casos los interesados no son conscientes de todo lo que no saben; en general, se piensa que liderar es sencillo y que se puede hacer de modo intuitivo. No obstante, hoy contamos con el herramental y los conocimientos suficientes para hacerlo de manera profesional: inteligencia emocional, programación neurolingüística, negociación basada en principios, liderazgo trascendente y liderazgo situacional, coaching ontológico, conceptos de modelos mentales, neurología, psicología, psiquiatría y diversas disciplinas más. Si todo esto existe, ¿por qué insistir con la “intuición” o los “dígitos oscilantes”?

El tema central de **Líderes de alto impacto** es la definición de nuestra misión como gerentes; comprenderemos que hay una nueva profesión que no concebimos del modo adecuado. En definitiva, los gerentes y ejecutivos exitosos destacan por su habilidad para decodificar los mensajes subyacentes de la realidad y por saber interactuar con su entorno (clientes, accionistas, colaboradores y proveedores) de manera eficiente y creativa; esto implica poseer habilidades que pueden y deben aprenderse de forma específica y detallada de las manos de los expertos. Usted decida: ¿quiere ser un “profesional que gerencia” o un “gerente profesional”?

**Dr. Roberto Rabouin (Director)**

