

MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

¡Bienvenido al módulo IV!

Ya estamos en la mitad del camino del desarrollo del Líder mentor. Hemos aprendido a realizar planes acelerados de desarrollo centrados en un objetivo, identificamos propósitos y acciones concretas que llevan al cumplimiento de cada uno de ellos. Por último, para revisar el avance, establecimos indicadores.

En una segunda etapa revisamos qué es el entorno VUCA y cómo abordar situaciones de crisis, entendiendo el contexto en el que nos encontramos y los cambios periódicos a los que se enfrenta. Este escenario nos moviliza a desarrollar nuevas competencias y habilidades de liderazgo para sortear los desafíos.

Aprendimos cómo liderar a los equipos en tiempos de home office y revisamos una herramienta para priorizar acciones en virtud del esfuerzo e impacto que implica cada actividad.



MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

Por último, volvimos al interior de nuestra esencia; revisamos la Declaración de Liderazgo 2023

Y recordamos cuáles son los valores corporativos que rigen nuestro actuar, profundizando sobre el concepto de Equidad. Identificamos cuales son nuestros sesgos automáticos, con la finalidad de volvernos conscientes al momento de hablar, escuchar y tomar decisiones al interior de nuestros equipos.



Con este camino recorrido, estamos a tiempo de revisar lo que hemos logrado - o saber cómo vamos - sobre lo que nos propusimos al comienzo en nuestro plan de desarrollo, y también comenzar a observar a nuestro equipo.

MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

Capítulo I: ¿Qué es observar?

Según la Real Academia Española, observar se define como la acción de examinar atentamente y como ejemplo señala Observar los síntomas de una enfermedad u observar el movimiento de los astros.

Otras entidades la definen como mirar algo o a alguien con mucha atención y detenimiento para adquirir algún conocimiento sobre su comportamiento o sus características. Por lo tanto, es un método de conocimiento.

Saber observar, entonces, es esencial para conocer.

Cuando no conocemos, hablamos con base a sesgos e hipótesis: “Está muy desconcentrado, debe ser porque no le importa este tema”, “es muy joven, no debe saber lo que hay que hacer”, “como fue a la universidad, debe ser muy comprometido”. Si bien en ocasiones puede que estas afirmaciones coincidan con la realidad, no siempre se da de esta manera, por eso es importante describir de forma objetiva sin juicios.

Hablamos en el módulo anterior de nuestros sesgos inconscientes y la manera en que podemos identificarlos.

Dijimos que, por ejemplo, nos podemos preguntar: ¿Con quién prefieres trabajar? ¿Por qué? Un segundo paso es observar, entonces, los comportamientos y características de las personas para volvernos más conscientes de las afirmaciones que hacemos.

MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

¿Recuerdas el sesgo de percepción? Este consistía en la tendencia a formar estereotipos y suposiciones de un grupo, y para reducirlo, debíamos basarnos sobre hechos concretos. Es así como, vuelve a aparecer el concepto de **observar**.

Desde el rol del líder, observar significa:



Conocer y tener una mejor aproximación
a las personas, tanto dentro como fuera del espacio laboral.



Reconocer
las fortalezas del equipo.



Identificar las necesidades
que puedan tener las personas para realizar mejor su trabajo.



Promover espacios de mejora,
al tener una mayor amplitud para entregar retroalimentación.



Identificar
situaciones adversas y controlarlas a tiempo.



Promover
un buen ambiente laboral.

MÓDULO TCUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

¿Y en ambientes VUCA?

Otro aspecto importante a considerar es que la acción de observar también favorece el liderazgo en ambientes VUCA, pues uno de los retos del líder consiste en transformar las adversidades en oportunidades. Para ser eficaces, se debe tener una mentalidad abierta, escapando de alguna manera de los modelos preestablecidos, y observar los escenarios y los comportamientos tanto de los sucesos como de las personas.



MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

El líder VUCA tiene características particulares que lo ayudan a enfrentar contextos adversos:

Visión, comprensión, claridad y agilidad, en este sentido, es necesario buscar nuevos enfoques de gestión (observación) que permitan movilizar a los equipos.



Visión

Pinta la imagen del futuro que deseas, como brújula y como orientación.



Comprensión

Comprende las interconexiones, reflexiona sobre el contexto, empieza por el resultado. Adopta los comportamientos y reacciones.



Claridad

Pon tu concentración en lo que cuenta. Confía, conecta y transparente los procesos. Vuelca la energía en aquello que será más efectivo.



Agilidad

Interactúa de manera transparente con las objeciones, facilita la innovación y desarrolla la resiliencia.

MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

Capítulo II: El modelo del observador, la acción y los resultados.

Para lograr un resultado todos realizamos determinadas acciones y, cuando esto se produce, reforzamos nuestro comportamiento. Esas acciones no vienen de la nada, sino más bien, nacen de las observaciones que hacemos con base a nuestras interpretaciones.

A partir de una determinada interpretación, emerge un conjunto de acciones posibles.

Si una de las acciones que visualizamos no resulta efectiva, buscaremos otras opciones, pero si modificamos la manera en que formulamos el problema, habrá un reajuste en las posibles soluciones: se originarán nuevas acciones y se excluirán algunas que habíamos considerado.

Todos tenemos objetivos o planes de desarrollo marchando en una determinada dirección

Para mí o para otros, y puede ser que entre los resultados obtenidos y los objetivos que nos habíamos planteado exista una **brecha de expectativa**. Y es aquí donde se abren algunas opciones para enfrentarlo:

La primera es

Simplemente no hacer nada y resignarse.

MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

La segunda es buscar una explicación

A la brecha que intente abrir paso a la rectificación de lo sucedido, sin embargo, en ocasiones estas explicaciones se convierten en justificaciones del resultado negativo. Y quedamos iguales.

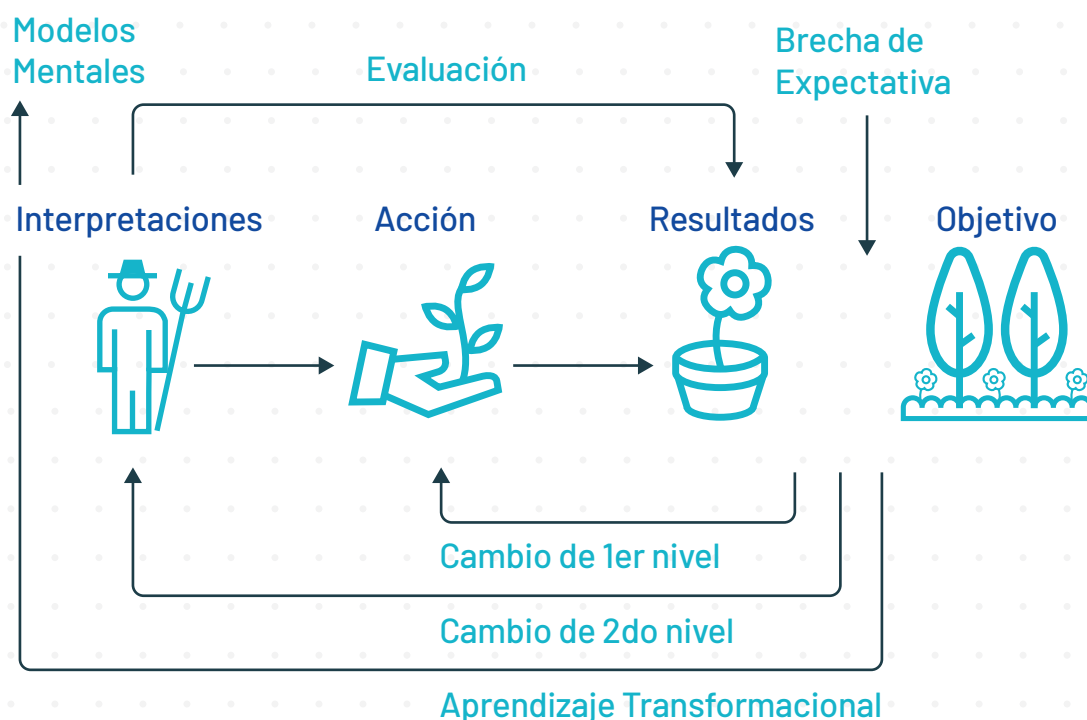
La tercera opción, consiste en asumir el compromiso

De revertir el resultado negativo, a través de la revisión de las acciones que nos condujeron a él con la finalidad de modificarlas. Aquí es donde comienza **el aprendizaje de primer nivel**.

Chris Argyris

Doctor en Comportamiento Organizacional

Diseñó un modelo para explicar las interacciones entre el individuo, las acciones y los resultados, y plantea que este nivel de aprendizaje está dirigido a ampliar los repertorios de acción, buscando responder a las preguntas: ¿qué debo hacer para obtener un resultado diferente? o ¿qué debo dejar de hacer? Y, por lo general, este cambio sí produce una mejora en los resultados.



MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

Si modificando las acciones todavía existe una brecha entre los resultados y el objetivo,

Si modificando las acciones todavía existe una brecha entre los resultados y el objetivo, entonces se debemos recurrir al aprendizaje de segundo nivel, donde no siempre se hace necesario intervenir a la acción, sino que situarse en la persona como observador e incidir sobre él para que pueda observar lo que actualmente no puede, de tal manera que ejecute las acciones que por consecuencia se le dificultan. Va sobre las interpretaciones que la persona tiene.

Cuando el aprendizaje de segundo nivel modifica el núcleo del observador, se genera el aprendizaje transformacional: se intenta intervenir en aquello que está en lo más profundo del ser: juicios, emociones, estados de ánimo, posturas, etc.

Existen también sistemas que nos hacen ver las cosas de una u otra manera, estos pueden ser:



Entre otros

Y si aun cuando aplicamos el aprendizaje de primer nivel, el aprendizaje de segundo nivel, cambiamos nuestros juicios, estados de ánimo, etc., y todavía existe una brecha de expectativa, el cambio se debe hacer en este último punto.

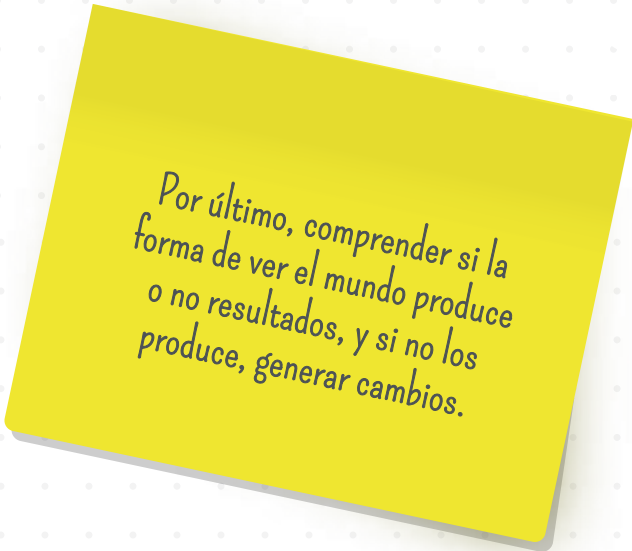
MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

Y entonces, ¿qué observo?

Observo los objetivos que me he planteado, las acciones que me llevarán al resultado y los resultados mismos. Las acciones vienen del plan de desarrollo planteado, que a la vez viene de las interpretaciones que hice para plantearlas.

El rol del líder como observador es mirar si el desarrollo propio y el del equipo está yendo en dirección de conseguir los resultados por los cuales ese equipo existe, preguntarse qué resultados se están consiguiendo o por qué los resultados no se están consiguiendo, qué comportamientos conducen a los resultados (y cuáles no) y qué foco de desarrollo se ha establecido.

La dificultad en este punto está en lograr identificar si las acciones propuestas en ambos caminos son las indicadas, y si no, volcarse a las interpretaciones y sesgos que llevaron a plantear las acciones.



Por último, comprender si la forma de ver el mundo produce o no resultados, y si no los produce, generar cambios.

MÓDULO CUATRO: EL LÍDER COMO OBSERVADOR

Capítulo IV: Ejercicio

Piensa en todos los desafíos que has tenido que enfrentar en el último tiempo y responde las siguientes preguntas.

1. ¿El objetivo planteado en tu plan de desarrollo va en el camino esperado?, ¿por qué?
2. ¿Has tenido que modificar acciones para orientar mejor el resultado esperado?, ¿por qué?
3. ¿Has tenido que recurrir al aprendizaje de segundo nivel? De ser así, ¿qué aspectos tuyos como observador has tenido que intervenir para orientar mejor las acciones?
4. Sobre tu equipo y sus planes de desarrollo, ¿sus objetivos planteados están mostrando los resultados esperados?, ¿por qué?
5. ¿Qué ha sido lo más enriquecedor hasta el momento en el camino de mentor de tu propio equipo?



Excelente, has terminado el Cuarto Módulo.

Ahora posees más conocimientos y herramientas
que podrás usar para hacer del liderazgo un
hábito del que toda la Compañía se beneficia.

Felicitaciones.