



# **BLOGS BITACORAMAUTA 2009-2013:**

<https://amautablog.wordpress.com>

# **BLOGS BITACORAMAUTA 2014-2015**

[UNA RESOLUCIÓN NO ES UNA SOLUCIÓN](#)

**¡¡¡FELIZ AÑO NUEVO!!!**

Esta es la época del año en la que muchas personas, equipos y empresas fijan o revisan sus metas personales y del equipo. Desafortunadamente, las buenas intenciones detrás de ellas muchas veces no se convierten en estrategias efectivas y menos en buenos resultados. Lo que sí resulta es un desempeño

pobre o desalineado, responsabilidades confusas y culpabilización o sentimientos de culpa, sin hablar de todo el tiempo perdido en revisar y rehacer los trabajos. Todo esto se inicia con resoluciones que no son soluciones.

El experto de desempeño del Grupo de Ken Blanchard, John Hester, ha afirmado que un proceso inadecuado de desarrollar, acordar y redactar metas es responsable de bajo rendimiento en muchos más casos que una falta de desempeño, capacidad o voluntad del colaborador. A continuación se encuentran algunos de nuestros aprendizajes sobre el proceso de la fijación de metas exitosas:

- **SON CO-CREADAS:** las metas exitosas raras veces se fijan ni en una total democracia ni en una total dictadura, sino son co-creadas, negociadas o acordadas con libre albedrío y sinceridad de los involucrados.
- **SON SMAARRT:** eSpecíficas, M edibles, A lcanzables and A lineadas, R elevantes and O rientadas al R esultado, y T iempo (con Cronograma), siempre y cuando estas no se convierten en una camisa de fuerza inmodificable.
- **ESTIRAN LAS CAPACIDADES:** un reto que provoca que la persona o el equipo salga de su Zona de Confort (sin dejarlos en la Zona de Riesgo), sigue siendo un elemento clave en la motivación y pasión individuales y del equipo.
- **SE AJUSTAN A NUEVAS REALIDADES:** el único constante en el mundo de hoy es el cambio constante. Todas las metas deben ser monitoreadas por uno mismo y por el equipo, y ajustadas en la medida en que los constantes cambios en circunstancias, mercados, personal y otras realidades lo requieran.
- **SON MANEJABLES:** El número de metas de una determinada persona o equipo también debe ser realista. Cuando hay demasiadas metas, se puede perder prioridades y gastar demasiado tiempo o energía en lo que se quiere hacer o lo que es más fácil hacer.
- **SE ENFOCAN EN EL "QUÉ" MÁS QUE EN EL "CÓMO":** las metas definen qué se propone lograr, el producto final. Cuando esta meta

incluye intervenciones excesivas en cómo lograrlo, el resultado generalmente es la microgerencia y pobres resultados.

- **SON PARTE DE UN PROCESO, NO UN EVENTO:** Fijar una meta es el inicio de un proceso, no un fin en sí mismo. Una vez fijada la meta, los jefes pueden reunirse con sus reportes para monitorear el progreso y ofrecer el apoyo y la dirección necesarios para lograr las metas.

---

### **¡NO TENGO TIEMPO PARA ESCUCHAR!**

En una sesión reciente de coaching con un equipo de alta gerencia, uno de los participantes afirmó con toda seriedad: "Pero con todo el trabajo que tengo, no tengo tiempo para escuchar!" El expresó la frustración del dilema que sienten muchos de los y las líderes de hoy: cómo tener el tiempo para escuchar a la gente cuando ya ni siquiera hay tiempo suficiente para hacer el trabajo mínimo necesario. La calidad de tu escucha y del impacto de ella sobre la otra persona pueden mejorarse considerablemente con unas cuantas prácticas sencillas que no ocupan casi nada de tiempo:

**BUSCAR LA LÓGICA:** Aceptar que todo lo que dice la otra persona tiene lógica...para el o ella. Si buscas esta lógica desde un principio, entenderás más tanto a la persona como a su mensaje.

**PARAFRASEAR PARA CONFIRMAR EL SIGNIFICADO:** Si existe una duda que una palabra que usa la otra persona pueda tener más de un significado, puedes repetir en tus propias palabras lo que entendiste para que el o ella pueda verificarlo o corregirlo.

**SEPARAR EL TRIGO DE LA CASCARILLA:** Los líderes más exitosos toman apuntes en los one-on-one, anotando no sólo lo que dice la persona sino

subrayando palabras e ideas claves o sintetizando lo dicho en el margen del papel, para resaltar posteriormente. Esta pequeña práctica te enseñará a escuchar mejor.

**EXPRESAR ACUERDO ANTES DEL DESACUERDO:** Antes de decirle a una persona que no estás de acuerdo con algo que dice, dile una cosa que dijo con la cual sí estás de acuerdo. O al menos hacerle una pregunta sincera al respecto. Este reduce sustancialmente la prevención y defensividad del otro.

**DARLE TIEMPO AL TIEMPO:** Escuchar bien sí requiere algo de tiempo... pero mucho menos de lo que se necesita para desembarrar la embarrada después por no haber escuchado bien.

**PEDIR FEEDBACK:** Finalmente, y más importante, pide a tu equipo o a un colega de confianza que te retroalimente periódicamente sobre cómo te están percibiendo cuando escuchas.

---

## CÓMO INFLUENCIAR A TU JEFE

Todos los grandes líderes que conozco también eran y son buenos seguidores que han sabido como influenciar a su jefe. Y todos tiene tres cosas en común, según un blog reciente de John Hester de la Organización Ken Blanchard:

**SE GERENCIAN A SI MISMOS:** Tu ejemplo -- tu ser y tu hacer - es lo que más ejerce influencia sobre tu jefe. ¿Qué diría tu jefe si alguien le preguntara lo siguiente acerca de ti:

- ¿Qué tanto cumples tus compromisos?
- ¿Cómo está tu puntualidad?
- ¿Qué tanto apoyas a los compañeros y compañeras de equipo?
- ¿Qué tanto respondas por lo que te toca hacer?
- ¿Con qué frecuencia contribuyes con algo que añade valor?

Entre más tu jefe te percibe como un miembro valorado y valioso del equipo, más influencia tendrás sobre él o ella.

**CONVERSAN CONSTRUCTIVAMENTE CON SU JEFE:** Esto es más que dar o recibir información...es intercambiar ideas y percepciones con el fin de co-crear soluciones. Sea en un one-on-one agendado o algo más informal, puedes y debes buscar sentarte con tu jefe 15-30 minutos cada quince a treinta días para repasar compromisos previos, compartir progresos y éxitos, abordar obstáculos y preocupaciones que tienes, solicitar su apoyo si es necesario y acordar nuevos compromisos de parte y parte.

**PIDEN LO QUE NECESITAN:** Los jefes no son seres omnipotentes y omniscientes: no pueden adivinar lo que estás pensando, lo que sientes o lo que necesitas. Puedes pedirle cinco minutos para aclarar algo que te dijo o sobre las opciones para lograrlo. También tienes derecho de pedirle la autonomía para liderar un proyecto que quieres y mereces liderar.

La peor diligencia es la que no se hace...incluyendo estas estrategias para influenciar a tu jefe.

---

## LA RESURRECCIÓN DE LA CONFIANZA

La historia de las dos Pascuas es también una historia de confianza entre un pueblo y sus líderes. Hoy, más que nunca, nuestras organizaciones necesitan una resurrección de confianza para lograr el éxito y quieren y se merecen. Como hemos visto en los blogs anteriores, la confianza es una co-creación entre dos o más personas dispuestas a confiar y, simultáneamente, a tener conductas dignas de confianza.

Muchas veces en nuestras empresas, sin embargo, este proceso es como un baile de quinceañeros tímidos: cada uno esperando que el otro tome el primer paso. Como líder, tu obligación es tomar el primer paso y mostrar, con tus palabras y tus acciones, que estás dispuesto/a tanto a confiar como a ser digno de confianza. Cuando lo haces, contribuirás a la co-creación de una cultura o ambiente de confianza, en el que:

**LOS DEMÁS SE EMPODERAN:** Sin un exceso de supervisión o microgerencia, tu gente se siente más libre a responsabilizarse de su trabajo. Muchos líderes evitan confiar para poder sentirse en control y "garantizar resultados", y nunca se dan cuenta que pueden lograr aun mejores resultados cuando "aflojan las riendas" y transfieren autoridad a otros, con las tres palabras mágicas: "¡Confío en ti!" .

**LOS DEMÁS PUEDEN INNOVAR:** La innovación requiere una disponibilidad de asumir riesgos y explorar nuevas opciones para encontrar soluciones. Esto sólo es posible cuando los demás sienten que tengan la confianza de su jefe o su colaborador(a). Un ambiente o cultura de confianza es la única forma de lograr la innovación y evitar el Síndrome CST ("Cubrir Su Trasero"), donde la gente se arriesga lo mínimo posible para evitar cometer un error o recibir un regaño del jefe.

**LOS DEMÁS "SUDAN LA CAMISA":** Cuando expresas y muestras tu confianza en tus pares y reportes, tienes una palanca para sacar el "esfuerzo discrecional" de ellos, aquel empuje extra que le estimula al otro no solamente a ponerse la camisa sino también a sudarla. Sentirse en confianza aumenta la responsabilidad y el orgullo de la gente y de sus ganas de triunfar.

**TE LIBRAS DE CARGAS INNECESARIAS:** Cuando muestras una falta de confianza con tus palabras o tus acciones de comandar y controlar, terminas sobrecargado porque haces tu trabajo y parte de el de los demás. Buen liderazgo requiere inspirar y desarrollar a otros, no sólo lograr resultados a cualquier costo...porque generalmente el costo es demasiado alto.

---

## REFLEXIONES EN LA SELVA

Pasé una dura y emocionante semana con un equipo directivo cliente y con los Kichwa Añangu del Parque Yasuní en la Selva Amazónica Ecuatoriana. La oportunidad de conocer, trabajar y vivir con esa bella cultura indígena me dio la oportunidad de recordar algunas lecciones y aprender otras muy importantes sobre el liderazgo y sobre la vida:

**UN RATO DESCONECTADO:** Por tanto que amo y dependo de mi iPhone, mi Mac, el Internet y las demás tecnologías de hoy, descubrí que estos mismos aparatos a veces me impiden que fluyan los "jugos creativos" en los momentos más importantes. Sentado en la copa de un Ceibo Gigante y contemplando el verdor omnipresente que me rodeaba, pude reflexionar sin distracciones sobre cosas que no había pensado durante años y tener ideas que de otro modo no hubiera tenido. Es algo que voy a hacer de ahora en adelante durante veinte minutos por día, un día entero por mes y una semana entera por año.

**"VIVE LA VIDA QUE AMAS; AMA LA VIDA QUE VIVES":** Mis reflexiones me llevaron a recordar la letra de esa canción de Bob Marley: "Heat of the Day". Definitivamente, no existe una decisión más importante en la vida que la de no permitir que los éxitos, la felicidad y la realización que puedo tener hoy, sean impedidos por mis recuerdos del pasado o mi miedo al futuro. Es óbvio desde la primera vista que esta comunidad la cumple cabalmente.

**LOS TRES LIDERAZGOS:** Algunos recordarán que escribí sobre este tema hace algunos años en este mismo Blog, más nunca lo he visto vivido tanto como entre los líderes de la Comunidad Kichwa Añangu: un liderazgo efectivo balanceado entre el liderazgo de la tarea, de las relaciones y de sí mismo.

- **Liderar la tarea** -- "performance" - se refiere a cumplir con lo comprometido como individuo y como equipo y mostrar resultados. Cada líder de la comunidad tiene su talento especial el cual cumple puntualmente para que el equipo triunfe.
- **Liderar la relación** se refiere a las conversaciones constructivas que tenemos con nuestros pares, jefes y reportes, para co-crear confianza, compromiso la transformación de conflicto en nuevas sinergias. Los líderes Kichwa se reúnen cada mañana a las 4:00 am (lo puedo constatar) para su "Guayusada": una hora juntos para interpretar los sueños y tomar las decisiones que afectan a la comunidad.
- **Liderarse a mí mismo/a** se refiere a la pasión que se tiene por su comunidad y su trabajo, por el manejo efectivo del estrés diario por su propio desarrollo personal y social.

**UNA CULTURA SÍ PUEDE CAMBIAR RÁPIDAMENTE:** Todavía en muchas comunidades de las Zonas Andinas, los Kichwa mantienen sus estrictos roles tradicionales de género...y no progresan. Entre los y los Kichwa Añangu, esto ha cambiado en cuestión de sólo una generación y hoy en día tanto las mujeres como los hombres pueden ocupar el liderazgo y también realizar oficios caseros. Una linda prueba de la Ley 20-20 de la Física Cuántica: la cultura de un sistema puede llegar a la masa crítica necesaria para transformarse cuando un mínimo del 20% de sus integrantes acuerden y cumplan 20 veces (con buenos resultados) las nuevas conductas. Podemos hacer lo mismo en nuestras organizaciones.

---

## LÍDERES PARTERAS

**Arianna Martínez Fico**  
**Socia-Directora**  
**Empoderarte C.A.**  
[empoderarte.ca@gmail.com](mailto:empoderarte.ca@gmail.com)

Desde hace varios años me ha interesado el quehacer de las parteras, al punto de haber tenido la suerte de conversar con algunas de las muy pocas y auténticas comadronas que todavía existen. Los aprendizajes que he tenido a partir de esas conversaciones me han llevado a pensar en "la metáfora de la partera" que, llevada al mundo organizacional, puede darnos una noción novedosa del liderazgo.

Creo que el verdadero rol de quienes trabajamos con personas, es apoyarlas a hacer de ellas la mejor versión de sí mismas. Ese proceso implica conexión,



entrega profunda, amor incondicional y reconocer que detrás de los resultados están los procesos y su excelencia y, detrás de éstos, está el Ser.

**CONOCIMIENTO Y PREPARACIÓN PREVIA:** Antes del parto, la partera conoce a la madre, conversa con ella, indaga mucho acerca de su vida, sus costumbres y su familia. Toca y explora su cuerpo. También recorre su casa entera o el hogar donde tendrá lugar el alumbramiento. Su actitud es la de quien busca las herramientas que le permitan llegar mejor preparada al gran momento. En síntesis, una partera se prepara antes, conoce a la parturienta en profundidad, sabe cuáles son sus fortalezas y en dónde hay que poner mayor atención. Esto le permite anticipar cómo será ese parto y en cuáles recursos apoyarse.

De esta misma forma, un "líder partera" se interesa genuinamente por conocer a su gente: saber dónde y cómo vive, qué la hace feliz, sus preocupaciones, cuál es su entorno social y familiar, cuáles son sus sueños y las angustias de su alma. Se esmera en indagar sus fortalezas, potencialidades y oportunidades de mejora. En conclusión, el "líder partera" invierte tiempo de calidad en el conocimiento profundo de sus colaboradores, porque sabe que no es posible desarrollar a quien no se conoce.

**CONEXIÓN:** En el momento del alumbramiento, la partera se entrega totalmente a su labor: entra en un estado de conexión y presencia absoluto. Cualquier distracción podría poner en peligro la vida de la madre y el bebé. Ella está allí, en el ahora, con todo su ser.

De igual manera, el "líder partera" es un líder consciente, presente en el aquí y ahora física, mental, emocional y espiritualmente. Con la misma devoción que la partera se entrega a su trabajo, él lo hace al desarrollo y empoderamiento de su gente.

**CONFIANZA QUE EL OTRO SI PUEDE:** Durante el proceso, la partera nunca juzga a la madre. Sólo la acompaña, la alienta, la inspira, la motiva. Su conexión es tan profunda, y su amor tan pleno, que no tiene necesidad de dobleces. Ella está allí para acompañar, a veces siendo dulce, otras alentando. En ocasiones da masajes a la madre o la acompaña en su respiración. Y, cuando es necesario, le da un grito, la desafía, hasta llegar a cachetearla si

es necesario porque sabe que, de no hacerlo, tal vez la mujer se resigne, no siga pujando, y deje morir todo lo hermoso que está en su interior. La partera sabe que ese dolor y esfuerzo serán recompensados con una nueva vida.

Así mismo, el "líder partera" actúa desde la absoluta convicción de que el otro puede. Enseña, muestra, acompaña, explica con amor y paciencia, escucha, motiva, usa el error como un recurso de aprendizaje, hace reconocimiento y refuerza positivamente; pero también exige, disciplina, aprieta, apura, desafía, coloca obstáculos, y esta presión la hace siempre midiendo hasta dónde. Con amor y maestría el "líder partera" acompaña, monitorea, hace seguimiento cercano o pide cuentas, evalúa, y ofrece retroalimentación. Entiende cuándo es el momento de instruir y cuándo llegó la hora de delegar. Él sabe que mientras más alto sea el desafío y mayor el esfuerzo, su gente tendrá la oportunidad desplegar todo su potencial.

**SOLTAR EL RESULTADO:** La partera jamás está pensando en el resultado, ni siquiera se esfuerza en visualizarlo. Sencillamente sabe que se dará. Si el bebé ha de nacer y ella y la madre hacen lo indicado, el resultado vendrá. No hace falta estresarse ni pensar en él; tan sólo vivir el proceso.

De la misma manera, el "líder partera" entiende que cuando se hacen las cosas correctas, los resultados vendrán solos. Si él ha invertido tiempo en conocer a los suyos y, desde la fe en sus posibilidades, los viene acompañando amorosamente durante el proceso, sabe que emergerán mejores seres humanos. Es, como dicen los orientales, el momento del wu wei, el momento de fluir y de permitir que el liderazgo de sus colaboradores se despliegue libremente.

**HUMILDAD:** Cuando el bebé nace, la gran recompensa para la partera es la satisfacción de haber facilitado el proceso de sacar de la madre lo mejor que ella tenía dentro de sí: una nueva vida. La partera no espera reconocimientos especiales; sabe que no los tendrá. Es el momento de la retirada: los protagonistas son ahora madre e hijo. Nadie mirará ni felicitará a la partera; los ojos estarán posados en la nueva vida. Y es aquí donde queda de manifiesto la grandeza de la partera: su humildad que proviene de un ego domesticado.

El "líder partera" no solo desarrolla a su gente, invierte tiempo en su propio desarrollo personal. Su liderazgo se basa en el servicio. Él sabe que el mundo organizacional muchas veces opera desde marcos mentales impregnados de competencia, parcelas, jerarquías y juegos de poder, y la única manera de modelar algo diferente es modificando sus propios modelos mentales. Solo un líder consciente puede ser un verdadero "líder partera".

Estas son algunas de las lecciones que nos entregan las parteras. Ese espíritu de parteras cotidianas, de sus equipos de trabajo, y de las personas a quienes se impacta desde el liderazgo, es el que quiero convocar. No puedo finalizar sin compartir un aprendizaje adicional que he vivido con este tema del liderazgo al estilo de las parteras: no podemos hacer parir a quien no está preñado. Cuando una persona o una organización no quieren, no habrá partera que valga. El cambio y la transformación son siempre una elección personal. ¿Podemos entonces preñar a alguien para luego ser su partera? Por supuesto que sí, pero ello implicaría ejercer otro rol. Ahora bien, lo de ser líder padrote o semental es tema para otra entrega.

---

## EL LIDER ADMIRADO

¿Cuáles son las características en común de los líderes más admirados y productivos? Este es la pregunta que Autor David Kerpen se hizo el año pasado cuando decidió entrevistarse con cincuenta de los líderes más efectivos de gerencia alta y media para su nuevo libro: "Likeable Business". Esta es la lista, en orden de importancia, de estas siete damas del liderazgo admirado:

**LA BUENA ESCUCHA:** la piedra angular de toda relación. Los grandes líderes escuchan bien a sus clientes, consumidores, colegas y competencia.

**LA NARRATIVA:** Contar una historia sigue siendo la forma más poderosa de comunicar ideas a otro porque cautiva a las personas y las incentiva a tomar acción.

**LA AUTENTICIDAD:** Los grandes líderes que son lo que dicen que son -- que practican lo que predicán -- tienen el respeto de todos. La vulnerabilidad y humildad del líder auténtico crea una energía muy positiva y atractiva.

**LA TRANSPARENCIA:** No hay mejor palanca que la verdad y la honestidad para lograr el respeto y la admiración de los reportes.

**LA "RESPONDABILIDAD":** mi palabra inventada por "Accountability", o sea empoderarse para dar respuesta. Los mejores líderes responden adecuadamente y en el tiempo apropiado. Charles Swindoll dijo: "La vida es 10% lo que te pasa y 90% lo que haces ante lo que te pasa."

**LA ADAPTABILIDAD:** Nunca ha habido un mercado más volátil y cambiante que el actual y los líderes tienen que ser suficientemente flexibles y ágiles para adaptarse a los vientos y corrientes diarios. Dijo Benjamín Franklin: "Cuando terminas de cambiar...estás terminado."

**LA PASIÓN:** como las palabras del cantautor Bob Marley que reflexionamos hace unas semanas: "Ama al trabajo que haces y haz el trabajo que amas."

---

## **INCOMPETENCIA INCONCIENTE Y CONCIENTE**

Muchas veces, cuando preguntas a alguien "¿Cómo te sientes?", la persona te mira confundida y responden algo como "¿Qué?" o "¿Sentirme?". Algunas personas pueden mostrar hasta cierta indignación o recriminar la pregunta. Aun en las culturas latinoamericanas, hablar de los sentimientos o las emociones en el ambiente laboral generalmente no es aceptable.

La Inteligencia Emocional (IE) no tiene nada que ver con emotividad o la Coeficiencia de Inteligencia. De hecho, ha sido definido por la Presidenta de Manage Americas, Lisa Woods, como: "**La habilidad de crear un balance entre reconocer lo que no sabes y mejorar lo que sí sabes.**" Es progresar desde la Incompetencia Inconciente, a la Incompetencia Conciente, para luego llegar a la Competencia Conciente y finalmente a la Competencia Inconciente.

Según este modelo, esto requiere desarrollar las dos partes:

## RECONOCER LO QUE NO SABES:

- Buscar conocimiento y opiniones de los demás.
- Escuchar activamente con toda tu atención para comprender la "lógica" y buena intención del otro.
- Evaluar todos los puntos de vista y percepciones.
- Apoyarte en personas mas conocedoras o experimentadas en situaciones parecidas.

## RECONOCER QUE LO QUE SÍ SABES PUEDE MEJORARSE:

- Comunicarte en el "lenguaje" del otro. Tener la razón tiene poca utilidad si no cultivas la relación.
- Pedir retroalimentación y valorar las criticas constructivas.
- Hablar con pasión y convicción de tus ideas...y no de ti.
- Reflexionar diariamente sobre tu día y tus decisiones, celebrando tus éxitos y aprendiendo de tus errores.

---

## "ENGAGEMENT" Y LIDERAZGO

Ya todo el mundo está hablando de "engagement"...el nuevo "sabor del mes" de la jerga organizacional. El problema es cuando hablen de él como una cosa y no un proceso. La palabra en inglés, además de significar "compromiso matrimonial", se refiere a "una colaboración laboral significativa y mutuamente beneficiosa". La mejor explicación que conozco viene del Dr. Gideon Rosenblatt, un guru de Mercadeo y el Director Ejecutivo de Groundwire, una importante organización que promueve la protección ambiental sostenible. Rosenblatt habla del desarrollo del "engagement", en su caso de parte de los grupos comunitarios, como un proceso evolutivo de etapas marcadas que también podemos ver en nuestras organizaciones:

**OBSERVAR:** La persona muestra algún interés y toma consciencia de lo mínimo necesario para pertenecer a la organización, la cual inspira y facilita este contacto inicial y el enganche y capacitación laboral.

**SEGUIR:** La persona expresa su deseo de colaborar y está dispuesta a cumplir algunas normas básicas para hacerlo. La organización le ofrece valor agregado y promueve una comunicación proactiva y clara.

**RECOMENDAR:** La persona habla favorablemente de la organización y confía más en ella. La organización tiene conductas dignas de confianza y está dispuesta a también confiar en su gente.

**CONTRIBUIR:** La persona da su tiempo, energía y talentos para apoyar la misión de la organización y esta refuerza material y psicológicamente el compromiso, los talentos y los resultados de sus colaboradores.

**RESPONDER:** La persona se adueña de los procesos en los que participa y se siente responsable de sus resultados y los de sus compañeros. La organización delega y facilita el auto-empoderamiento de sus colaboradores.

**LIDERAR:** La persona está dispuesta a adquirir y usar efectivamente las destrezas de liderazgo y de liderar con su ejemplo. La organización valora, facilita y premia el buen liderazgo.

Es un bello modelo que también resalta la importancia de dos factores críticos en el engagement:

- 1 Las personas que llegan a una posición de autoridad y liderazgo deben haber llegado personalmente a esta sexta etapa de desarrollo. Demasiados colaboradores excelentes en conocimientos y en rendimiento fracasan como líderes porque nunca quieren o pueden llegar al sexto nivel.
- 2 La organización debe igualmente valorar, facilitar y premiar este tipo de liderazgo. Si la cultura organizacional no valora y refuerza por igual el ser y el hacer de sus colaboradores, nunca llegarán a este sexto nivel.



## HACER MÁS CON MENOS

Cada día los líderes estamos recibiendo el mismo mensaje: tenemos que lograr más y mejores resultados con menos recursos. Muchas veces nuestra primera reacción es la de hacernos las víctimas: culpar a la Alta Gerencia por "andar buscando guayabas en los magueyes" o de imponer una filosofía "lean" al punto de una "anorexia organizacional", más un primer recurso es consultar primero con el espejo. Aquí tienes tres estrategias para hacerlo:

**REFLEXIONAR MÁS:** Suena contra-intuitivo, más mi experiencia siempre ha sido que entre más cosas por hacer, más importante reflexionar sobre las prioridades. Multi-tarear puede ser necesario en el quirófano o en otra emergencia, más los estudios de los neurocientíficos muestran claramente que hacer dos cosas simultáneamente resta calidad a cada cosa. El líder efectivo necesita estar sólo de vez en cuando para evaluar su progreso, gozar sus logros, aprender de sus errores y considerar nuevas opciones y las consecuencias de ellas.

**APRENDER A DECIR 'NO':** El éxito no sólo depende de hacer lo apropiado, sino también de dejar de hacer lo inapropiado. La respuesta a la multitud de solicitudes de nuestro tiempo, energía y presupuesto, es mantenernos enfocados y disciplinados en cuanto a los valores y prioridades acordadas. Esto requiere no aceptar otros compromisos o favores de menor prioridad y hacerlo de una manera culturalmente aceptable...algo no muy fácil en nuestras culturas latinoamericanas dónde la persona y las relaciones tienen prioridad sobre la tarea o los resultados. Nos conviene aprender a decir: "Me encantaría poder complacerte en eso, más prefiero no hacerlo.", resaltando en seguida las bondades de la solicitud tanto como sus inconveniencias.

**FACILITAR EL DIÁLOGO:** La Conversación Constructiva sigue siendo la mejor forma de co-crear el dialogo necesario para hacer más con menos. Tanto la eficiencia como la innovación ya no son asuntos de un gurú genio sino de cada equipo de alto rendimiento. El coaching formal y el "one-on-one" mensual son importantes; pueden ser aún más importantes y productivas unas conversaciones constructivas de cinco o diez minutos con uno o más colegas antes de tomar una decisión.

---

## LIDERANDO CON MIEDO Y CON CONFIANZA

Todos los líderes utilizamos una combinación de los dos, a pesar del hecho de que todas las investigaciones muestran que la productividad es muy superior en un ambiente de confianza que un uno de miedo.

¿Qué tan frecuentemente utilices cada uno en tu liderazgo?

A continuación puedes evaluarlo en estas seis creencias o posturas diferentes:

**MIEDO:** "El Jefe siempre tiene la razón."

**CONFIANZA:** "Quién tiene la razón no es tan importante como acordar entre nosotros cuál es la mejor opción."

**MIEDO:** "Mi tarea más importante es hacer que ellos logren sus metas como sea."

**CONFIANZA:** "Mi tarea más importante es remover las barreras que impidan que ellos logren sus metas."

**MIEDO:** "Si algo no funciona, debo sancionar al culpable."

**CONFIANZA:** "Si algo no funciona, lo hablaremos para que todos aprendamos."

**MIEDO:** "Mi gente tiene que saber quién es el jefe."

**CONFIANZA:** "Quiero que mi gente sepa que siempre les estoy cuidando la espalda."

**MIEDO:** "Incentivos y castigos son la clave al 'performance'."

**CONFIANZA:** "Zanahorias y rejos son para burros; si trato a mi gente apropiadamente, responderán con buenos resultados."

**MIEDO:** "Necesitamos controles porque no se puede confiar en la gente."



**CONFIANZA:** "Podemos desarrollar la confianza cuando cada uno esta dispuesto a confiar y a tener conductas dignas de confianza. Si alguien opta continuamente por no hacerlo, debe ser separado del equipo."

---

## ANTES DE ACEPTAR UN NUEVO RETO

**¡FELICITACIONES!** Tu jefe o cliente te ha ofrecido un nuevo reto. Eso dice mucho del valor que tienes para la empresa. Sin embargo, es importante considerar y tener una conversación constructiva sobre cinco aspectos:

- 1. DECIDIR SI ESTÁS PREPARADO/A:** Preguntarte a ti mismo/a:
  - ¿Esto es algo que me apasiona?
  - ¿Tengo las competencias y conocimientos necesarios?
  - Si no, ¿Cómo lo voy a adquirir?
  - ¿Se alinea esta nueva responsabilidad con las demás que tengo?
  - ¿Esto adelanta mi IDP personal?
  - ¿Qué responsabilidades actuales debo delegar a otros para poder atender a esta nueva responsabilidad?
  
- 2. AFIRMAR TUS INTENCIONES POSITIVAS:** Puedes decirle al jefe: "Agradezco mucho la oferta y quiero estar seguro/a que comprendo el alcance y la profundidad de esta nueva responsabilidad con Ud. y con la empresa."
  
- 3. INICIAR CON EL FIN:** Averiguar cómo ve el jefe y sus jefes un trabajo bien hecho, con preguntas como:
  - ¿Qué ve Ud. en un año que indica que he sido exitoso(a)?
  - ¿Cómo se medirá el éxito del proyecto en el negocio?
  - ¿Cómo sabremos nosotros si estoy cumpliendo sus expectativas?
  - ¿Cómo ve que lograré los resultados esperados?

4. **EXPLORAR LA CULTURA:** Averiguar el alcance del proyecto, la cultura y dinámica de cualquier equipo nuevo en la cual participarás y el grado de autonomía y responsabilidad que tendrás, con preguntas como:

- ¿Qué puede decirme del trabajo en sí?
- ¿Cómo es el equipo con que tendré que trabajar?
- ¿A quien reportaré?
- ¿Puedo entrevistarme con las personas del equipo desde antemano?
- ¿Cuáles son los límites de mi responsabilidad en esta proyecto?
- ¿Cuáles relaciones necesito cultivar para tener éxito?

5. **SOLICITAR EL APOYO NECESARIO:** Puedes sumar a la motivación tuya los conocimientos, las destrezas y las herramientas con necesitas con preguntas como:

- ¿Puede recomendarme el nombre de alguien que ha realizado exitosamente este proyecto en el pasado?
- ¿Cómo puedo adquirir los conocimientos, destrezas y herramientas que necesitaré?
- ¿Con qué capacitación puedo contar?
- ¿A quién debo acudir cuando necesita apoyo?

Esta conversación desde un principio te dará tres ventajas grandes:

- Mostrar a tu jefe que estás reflexionando bien sobre el trabajo y sus responsabilidades
- Ofrecer a tu jefe la oportunidad de considerar algunos aspectos que tal vez no haya considerado antes
- Asegurarte que no terminarás víctima de haber aceptado un nuevo reto sin estar preparado.

---

## LA INDEFENSIÓN APRENDIDA

De todas las formas de impotencia, la más dañina y frustrante es la indefensión aprendida, que se ve a diario en nuestras organizaciones. Uno de los pioneros de la Psicología Organizacional, el Dr. Martin Seligman, habló de la indefensión aprendida ("learned helplessness") cuando observaba como los empleados de ciertas organizaciones aprendieron a negar o menospreciar las

opciones de acciones fuera de las históricamente aceptadas, hasta permear toda la cultura de la organización con una mentalidad de "No se puede!".

Probablemente existe en las organizaciones donde se oye con frecuencia frases como:

- "Eso es imposible!"
- "Aquí eso no se hace así."
- "Nunca se permitiría eso".
- "No se puede hacer nada!"
- "Nuestras manos están atadas."

Todas estas "explicaciones", por supuesto, tienen su grano de verdad, alrededor de la cual las personas construyen círculos concéntricos de excusas para absolverse de la responsabilidad de hacerlo y tener una excusa para la inhabilidad de actuar, basada en alguna supuesta circunstancia externa. Una vez que se prende esta infección en el sistema, se riega como una epidemia de grupo a grupo, nivel a nivel, hasta que la respuesta más común llegue a ser: "Me gustaría ayudarlo pero realmente no se puede hacer nada."

Para combatir esta indefensión aprendida en la organización, hay dos pasos iniciales:

- 1 RECONOCER EL PATRÓN Y CONFRONTARLO:** El primer paso es observar y reconocer el patrón y hacer que los involucrados tomen conciencia de él. Puede hacer una lista de los cambios y las iniciativas que las personas dicen que quieren, más no han logrado cumplir. Luego puede preguntar qué ha impedido el cumplimiento y desarrollar una lista de las diez excusas más comunes. Entre más diálogo y conversación constructiva puede crear alrededor de estos temas, más conciencia tomará la gente de sus conductas inconscientes de indefensión aprendida.
- 2 MOSTRAR SU PODER ORGANIZACIONAL PARA ACTUAR:** Luego, puede ensayar una iniciativa pequeña, con una opción anteriormente negada o temida, y que no va a resultar en un fracaso catastrófico. Los

éxitos pequeños comenzarán a facilitar que sus colaboradores ensayan con otras opciones.

Todos los líderes enfrentan restricciones. Los líderes efectivos distinguen entre las que deben aceptarse y las que pueden ser retadas por pertenecer a un patrón de indefensión aprendida.

---

## ¿TEMES MOSTRAR TU COMPASIÓN?

La palabra "compasión" se utiliza a veces para hablar de lástima y, aunque sus raíces sí vienen de "sufrir con", la compasión es mucho más. Estudios con líderes en los EEUU y Canadá (1999, 2008) han mostrado que una actitud compasiva, empática y preocupada está asociada con un aumento notable de productividad. A pesar de eso, muchos líderes temen mostrar o expresar su compasión.

El Gurú de Liderazgo el Dr. Roger Schwarz, habló en un blog reciente sobre los motivos detrás de esta reticencia o miedo a mostrar la compasión. Algunos líderes pueden pensar:

**"SI MUESTRO COMPASIÓN O EMPATÍA, VAN A PENSAR QUE ESTOY DE ACUERDO CON SU PUNTO DE VISTA":** No hay incompatibilidad entre la empatía y el desacuerdo. Yo puedo comprender y reconocer que estás haciendo lo mejor que sepas hacer y los motivos que tienes, sin estar de acuerdo con tus acciones.

**"SI MUESTRO EMPATÍA, LAS PERSONAS 'SE ME VAN A MONTAR'.":** No hay incompatibilidad entre la empatía y el "accountability". Yo puedo comprender tus sentimientos y los retos que tienes, y seguir insistiendo que te empoderes y que asumas las responsabilidades por tus propios pensamientos, sentimientos y acciones.

**"SI MUESTRO COMPASIÓN, LAS PERSONAS VAN A METERME EN SUS LÍOS PERSONALES":** No hay incompatibilidad entre la compasión y las fronteras. Yo puedo escucharte empáticamente y reconocer tu dolor, sin

asumir la responsabilidad de resolver tu problema o decirte cómo hacerlo. Una cosa es escuchar y solidarizarse; otra cosa es cruzar la frontera y tratar de ser consejero o terapeuta de sus reportes. Haces más de lo suficiente con sólo escuchar y mostrar compasión.

Tendemos a tapar nuestro miedo a mostrar compasión criticando o descalificando a la otra persona, el impacto del problema o las posibles soluciones:

- "No sea tan flojo."
- "El problema no es tan serio."
- "No hay nada que hacer."
- "Tu causas tus propios problemas."
- "Te estas haciendo la víctima."
- "Siempre te estás quejando."

Aun cuando algunos de estos juicios sean acertados, no sirven para mejorar la relación. Al mostrar un poco de compasión, comprensión y empatía dentro de una cultura de consecuencias, puedes crear una mejor relación con los demás y aliviar tu propio estrés.

---

## LIDERAZGO ES UNA CONVERSACIÓN

En su importante libro "Talk, Inc.", el Profesor Emérito de Harvard, Boris Groysberg, plantea que la principal diferencia generacional de liderazgo es conversacional. En el modelo antiguo, lo que el llama la comunicación corporativa:

- La información fluye de arriba para abajo y es formal.
- Los mensajes son difundidos a los empleados en memos, publicaciones y discursos.
- La alta gerencia genera los mensajes y los empleados los reciben pasivamente.
- La comunicación es fragmentada, reactiva y ad hoc mientras los líderes imponen un alineamiento estratégico.

En el nuevo modelo, el de comunicación organizacional:

- La comunicación es más directa y personal, dentro de un contexto de confianza y autenticidad.
- Los líderes hablan con sus reportes, no a ellos, y la cultura organizacional estimula y refuerza el diálogo.
- Los líderes ceden una parte del control sobre el contenido de las comunicaciones y los reportes participan activamente en el proceso.
- Una agenda clara rige en las comunicaciones, mientras los líderes plantean los retos y recursos y las estrategias emergen de las conversaciones trans-organizacionales.

El resultado de lo anterior para la empresa es:

- Los líderes valoran más las opiniones de los reportes y estos participan activamente en un intercambio de ideas.
- Los líderes utilizan vídeos y medios sociales para facilitar la comunicación de doble vía y los reportes interactúan con sus colegas con blogs y foros.
- Los líderes solicitan el apoyo de sus reportes para compartir la "leyenda corporativa" y los reportes son embajadores de marcas y líderes de ideas.
- Los líderes construyen sus mensajes alrededor de las estrategias corporativas y los reportes colaboran en la creación de estrategias mediante unas vías comunicacionales especialmente diseñadas y valoradas.

¿En cuáles situaciones estás liderando con el antiguo modelo y en cuáles con el nuevo?

---

## LA AVERIGUACIÓN EMPÁTICA

El Dr. Edgar H. Schein ha sido un héroe para mí ya que uno de sus primeros libros (Persuasión Coercitiva, 1961) me convenció de cambiar mis estudios de medicina a la Psicología Social hace más de medio siglo. En el camino, sus importantes contribuciones a los campos de la psicología organizacional y de liderazgo me estimularon a trascender de la terapia familiar y grupal al trabajo con las organizaciones, comunidades y equipos . Ahora, a los 86 años, se ha publicado aún otra obra histórica : "Humble Inquiry" (Barrett -Kohler, 2013) . El la define como: "...el arte de enganchar una persona (para una

conversación constructiva), de hacer preguntas sin fines de manipular y de construir de una relación basada en la curiosidad y el interés sincero por la otra persona".

En esta última joya, que compara los diferentes tipos de averiguación e indagación, él explica los beneficios de la averiguación empática (o "humilde" como el la nombre, aunque este adjetivo en el Español generalmente tiene una connotación distinta del Inglés "humble"), explica las barreras internas y externas al desarrollo y a la práctica de ella y finalmente - y lo más importante - ofrece estrategias concretas, pragmáticas y eficaces para el desarrollo de un actitud de averiguación empática que trasciende la jerarquía y la autoridad, a fin de fomentar la confianza , el respeto y las conversaciones constructivas.

No sólo le debo al Dr. Schein mi agradecimiento por el descubrimiento de lo que sería mi amada carrera y también por haberme podido reinventarme a mí mismo un par de veces a lo largo del camino, sino también por recordarme que cincuenta años más tarde todavía puedo ser muy productivo y contribuir mucho con mis escritos. Me comprometo a seguir el ejemplo.

---

### LA PRODUCTIVIDAD QUE PERJUDICA

En su nuevo libro: "MULTIPLIERS: How the Best Leaders Make Everyone Else Smart", Liz Wiseman habla de como muchos líderes desarrollan una productividad individual que termina perjudicando la productividad y el desarrollo de su equipo: el o la líder estrella que opaca a los demás y reduce la efectividad de ellos. Wiseman cita seis personajes:

**EL GENIO:** Esta es la persona que tiene la mejor de las buenas ideas para toda situación y necesidad, y siempre quiere imponerla, hasta el punto en que sus colegas dejan de contribuir con sus ideas. **SOLUCION:** el Genio puede aprender a hacer preguntas, pedir opiniones de otros, solicitar pros y contras de sus propias ideas y las de otras personas.

**LA INTENSA:** Esta es la persona que no sabe dónde está su interruptor de "off" y nunca aprendió que del afán sólo queda el cansancio. Es admirable

tener una pasión, dedicación y motivación por el trabajo; lo que agota a los demás es la creencia que todos y todas deben vivir al mismo ritmo, el cual termina en "burn-out". **SOLUCION:** La Intensa puede aprender a priorizar y reservar su energía para las iniciativas más estratégicas y de valor agregado, permitiendo así que el equipo pueda respirar y trabajar a su propio ritmo de vez en cuando.

**EL DELANTERO:** Este líder ha asumido la responsabilidad de fijar un paso acelerado y mantenerse adelante como ejemplo, una función clave del liderazgo. Sin embargo, cuando ese paso o meta no esté al alcance del equipo, tiene el resultado de forzar a los demás a abandonar la carrera antes de iniciarla. **SOLUCION:** El Delantero puede aprender a delegar y rotar el liderazgo, asegurándose que otros tengan las competencias y el compromiso necesarios para la carrera. No solamente se logra más como colectividad, sino también se aumenta la auto-estima y motivación de cada integrante del equipo.

**LA SALVADORA:** Los líderes, como todos los demás mortales, queremos sentir que somos importantes para los demás. Desafortunadamente, para hacerlo muchos deciden "rescatar" o "alcahuetear" al compañero o compañera emprobleado. Esto generalmente resulta en una "indefensión aprendida" (ver Bitacoramauta de agosto 17) y en una excesiva dependencia que perjudica al equipo. **SOLUCION:** La Salvadora puede aprender, por el bien de todos, a decir no cuando conviene, a ayudar a otros sólo cuando ellos no estén en condición de cumplir y a ayudar solamente cuando otros pidan o acepten una oferta explícita de ayuda.

**EL BOMBERO:** Este líder disminuye el rendimiento de su equipo cuando la mayoría de su tiempo se dedica a apagar los incendios. Con tiempo, los demás integrantes del equipo aprenden que no tienen que hacer nada porque El Bombero pronto intervendrá. **SOLUCION:** El Bombero puede aprender a esperar hasta consultar a su equipo para acordar juntos una solución, antes de lanzarse al incendio.

**LA OPTIMISTA CIEGA:** Una actitud positiva es esencial en un buen líder. Sin embargo, si esta líder se pone de "pomponera positivista" mientras ignora



las realidades y retos reales de una situación. El líder efectivo reconoce por igual lo positivo de las situaciones y de las personas, tanto como las oportunidades para mejorar. **SOLUCION:** La Optimista Ciega puede aprender a reconocer las duras realidades y crear espacios para procesar los errores y los importantes aprendizajes que pueden resultar de ellos.

---

## EL LEGADO QUE DEJAS

Uno de los mayores retos en el pasar de los años, es el fallecimiento de los ídolos, mentores y colegas. El Dr. Chris Argyris, el padre de Aprendizaje Organizacional y Desarrollo, falleció la semana pasada a los 90 años. Nunca lo conocí personalmente, sólo en una conferencia a la que asistí hace muchos años en un congreso internacional de D.O., más hace medio siglo soy un fanático de sus 30 libros y 150 artículos, y más aún de su vida. Sus lecciones no sólo se vieron en Harvard y Yale en el Refuerzo Positivo, Aprendizaje Activo, Aprendizaje de Doble Vuelta y la Escalera de Inferencia, sino también en la forma en que vivió. Su presencia humilde y agradecida, tanto escrita como física, muchas veces me ha hecho preguntarme a mí mismo : "¿Qué legado voy a dejar?".

Esta es la semana de Acción de Gracias en los EE.UU. y el Dr. Argyris no sólo ejemplificaba lo que enseñó: la curiosidad y el valor que se necesita para sostener el aprendizaje, incluso en la cara de la amenaza, pero también la esperanza, la humildad y el agradecimiento que se necesita para crear un mundo mejor, y la proactividad y la generosidad sin límites para crear nuevas ideas y luego forjar colaboraciones entre las disciplinas. Fue su habilidad única para sentir empatía con las experiencias y circunstancias de cualquier persona -- sin dejar de hacerlos responsables de cambiarlas -- que era su boleto a los corazones y las mentes de miles de personas en todo el mundo. Sin embargo, sus 14 Doctorados Honorarios no dicen tanto sobre él: su familia dice más en su tributo escrito a él en el funeral :

"Lo que estamos más orgullosos como la familia de Chris, es que él vivió una vida muy sencilla , sin pretensiones. Valoraba las mismas cualidades en cualquier persona, sea un miembro del gabinete del gobierno de los EE.UU.,

una maestra de Kinder o un portero. Si uno pudiera mirarse honestamente a si mismo/a y a otros, si estaba comprometido con la vida y listo/a para una buena conversación, Chris Argyris estaba a su lado. Era un profesor y mentor duro y una persona tierna."

"Aunque creció en el ambiente citadino de Newark, Nueva Jersey, se enamoró con la naturaleza y las actividades de aire libre. Era un Eagle Scout y le encantaba llevarnos a toda la familia a camping en las Montañas Blancas de New Hampshire ... en los mediados de febrero bajo tres metros de nieve. Caminaba cinco kilómetros todos los días de su vida hasta que tenía 89 años; era su lugar preferido para pensar en los retos difíciles."

"Por encima de todo , Chris amaba a su familia, con la que compartía su amor por la música y el cine, generalmente con su helado favorito. Él y su esposa Renee celebraron su 63° aniversario en familia este año y a pesar de su fragilidad, levantó la mano durante una discusión en la cena y pidió silencio para anunciar: "Sólo tengo que decirle a mi esposa lo hermosa que es.' " ¿Qué legado piensas dejar?

---

### LA RISA DE MADIBA

Como tantos de Uds. he pasado los últimos días unido a los millones de personas alrededor del mundo recordando la vida y obra de Nelson Mandela. No hay medio periodístico que no ha dedicado muchas horas a los testimonios, las historias y los recuerdos de sus logros y sus aportes a la humanidad con su valentía, su pragmatismo y su disciplina.

En estos días los medios están recordando las citas más famosas de Mandela, pero he visto pocos que muy pocos han mencionado su lema favorita que, en mi opinión, es la clave de su imborrable impacto en nuestra civilización:

**"Tread softly; breathe deeply; laugh heartily"**  
(Pisar suavemente; respirar profundamente; reírte fuertemente)

En su temprano niñez cuidaba los animales de su familia, antes de lograr asistir a una escuela misionera y finalmente estudiar derecho, donde su frustración con los medios pacíficos para corregir las injusticias lo llevó a la vida de un revolucionario, hasta pasar 27 años en la cárcel por sus "crímenes" de oponer el apartheid, antes de convertirse en el redentor y Presidente de Suráfrica y el ídolo de millones de personas alrededor del mundo.

Este "amo de su propio destino y capitán de su propio alma" gozaba desde muy joven de los beneficios de la risa y dependía de ellos en sus años de tortura en la cárcel donde descubrió como la risa produce bienestar. Gracias a las neurociencias, ya sabemos que todos los tres elementos de su lema producen de endorfinas y otras hormonas anti-estrés, especialmente la risa fuerte. ¿Sería por eso que el niño o niña promedio se ríe trescientas veces por día, mientras el adulto promedio raras veces excede los quince veces por día? ¿Nos envejecemos por dejar de reírnos o perdimos nuestra habilidad de reírnos por ser "grandes"? Mandela era uno de los más grandes de nuestra época y nunca dejó de reírse.

En estos días estamos llorando esta sensible y enorme pérdida, mientras celebramos esta vida tan trascendental y transformadora. Yo creo que él está en alguna parte de la más allá riéndose a carcajadas mientras mira a sus compatriotas de Suráfrica aquí abajo con sus pancartas que están empapelando al país esta semana:

**LALA N GOXOLO, TATA**

**(Siempre una leyenda...siempre en nuestros corazones, Madiba)**

---

### **CABLEADOS PARA CONVERSAR**

Somos criaturas mucho más sociales de lo que sabemos. El reconocido psicólogo Matthew Lieberman, en sus investigaciones innovadoras recientes en la neurociencia social ("SOCIAL: Why our Brains are Wired to Connect", 2013), revela que nuestra necesidad de conectar con otras personas

mediante las conversaciones es aún más fundamental que nuestra necesidad de alimento o de refugio.

Lieberman sostiene que nuestra necesidad de conversar y conectar con los demás es el principal motor detrás de nuestro comportamiento...el dolor y el premio sólo guían nuestras acciones. Las nuevas investigaciones con el MRI funcional muestran que el cerebro humano reacciona a las conversaciones aun más contundentemente que al premio (placer) o el castigo (dolor). El dialogo de las conversaciones constructivas nos generan endocrinas y bienestar personal y colectivo, mientras el debate y la discusión nos estimulan cortisol, estrés y malestar en todos. Tenemos la capacidad única de compartir nuestros pensamientos y sentimientos más íntimos con los demás y alinear nuestras esperanzas, temores y motivaciones con ellos mediante nuestras conversaciones. Este cableado a menudo nos lleva frenar nuestros impulsos egoístas por el bien mayor, con comportamientos que pueden parecer irracionales o ilógicos, pero necesarios para la sobrevivencia de nuestro especie.

Nuestras empresas, por ejemplo, a veces quieren minimizar las "distracciones sociales" cuando estas son exactamente lo que necesitamos para fomentar la participación, la creatividad y el aprendizaje. Si lo hacemos y nos conformamos con las conversaciones minimalistas, podemos ser más "eficientes" por unos momentos pero apagamos el cerebro social y dejamos de desarrollar poderosos recursos neuro-cognitivos sin explotar.

---

## ¿QUÉ TIPO DE COMUNICADOR(A) ERES?

Mientras seguimos avanzando en nuestro peregrinaje de las Conversaciones Constructivas, es importante reflexionar sobre los Estilos de Comunicación que puedes estar usando en tus conversaciones: Funcional, Intuitivo, Normativo y Analítico.

**ESTILO FUNCIONAL:** Prioriza las personas y las relaciones interpersonales.

**ESTILO INTUITIVO:** Prioriza la creatividad, la innovación y la visión global.

**ESTILO NORMATIVO:** Prioriza el orden, los resultados y las normas.

**ESTILO ANALÍTICO:** Prioriza el conocimiento, las ideas, las teorías y la lógica lineal.

Los mejores líderes son aquellos que desarrollan sus capacidades de comunicar en todos los cuatro estilos. Recibiste en el Módulo Virtual 1-1 una auto-evaluación de tus Estilos de Comunicación preferidos y los recursos que puedes desarrollar para ser más efectivo/a como comunicador(a). Si no lo has elaborado todavía, es importante hacerlo pronto porque en los módulos que vienen hacemos mucha referencia a ellos.

---

## LOS GRANDES RIESGOS DE CONFIAR

Hemos hablado antes de la necesidad de co-crear confianza, con nuestra voluntad de confiar y con nuestro desarrollo de las actitudes dignas de confianza. Con ella, nuestras relaciones son más sanas y nuestro trabajo muestra mayor productividad e innovación. Cuando la confianza se baja, las personas evitan el riesgo, la burocracia se aumenta y la productividad disminuye. Existen dos miedos básicos que podemos enfrentar y superar para gozar los beneficios de los altos niveles de confianza:

- **TEMOR AL RECHAZO:** Cuando decides confiar en alguien, estás exponiendo tu vulnerabilidad humana y te estás abriendo a la desilusión, la falta de reciprocidad o el rechazo. Si has aprendido a través de la vida de ser prevenido/a, puedes tomar algunos pasos pequeños para reaprender a confiar: comenzar confiando en un colega o reporte para una tarea o responsabilidad cuya consecuencia, si incumplida, sería mínima. Es importante confiar en pequeñas cosas para poder luego confiar en grandes cosas. Mientras haces esto, puedes fortalecer tu propia confiabilidad, demostrando tu competencia, integridad, valoración de la relación y cumplimiento.
- **TEMOR A PERDER CONTROL:** Lo opuesto de la confianza NO es la desconfianza, sino el control. Cuando no confías en alguien, tratas de

retener el control de la persona o situación con “microgerencia”, uno de las plagas laborales más venenosas y contagiosas. Entre más baja tu tolerancia al riesgo, más control tratas de ejercer. Comenzamos a superar esto cuando tomamos conciencia de que vivimos en un mundo “VICA”: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo. No tenemos el grado de control que pensamos o queremos tener porque es imposible. Puedes influenciar algunas aspectos de tu entorno pero nunca puedes controlar todo. Lo único que puedes controlar efectivamente es a ti mismo/a: tus acciones, actitudes, valores, emociones y grado de confianza que quieres dar y aceptar.

La confianza no es algo que puedes ordenar o requerir de alguien, sólo co-crear con otros, y no puedes cronometrar su desarrollo. Sabemos que muchas veces se requiere mucho tiempo para construirla y poco tiempo para perderla. La confianza se construye con su propia cronograma según la inversión de las personas involucradas. Es parte de la naturaleza humana querer quedarnos en la Zona de Confort donde todo es más predecible, Sin embargo, la cruel paradoja de confianza es que cuando confrontamos estos miedos con las conversaciones constructivas, logramos exactamente lo que queremos: seguridad, confort, idoneidad y éxito.

---

## EL TRABAJO SIGNIFICATIVO

Los líderes tenemos la responsabilidad de crear un entorno o “medio ambiente” dentro del cual nuestros colaboradores se motivan. La mayoría de los líderes pasamos la mitad de la vida en el trabajo, sea física, mental o emocionalmente. En un buen ambiente de trabajo, los y las colaboradores pueden desarrollar un sentido de propósito y de pertenencia, una alta auto-estima y una fuente de conexión social, mientras un mal ambiente puede convertirse en un infierno de estrés, depresión e insatisfacción. Desde el punto de vista de la organización, sabemos que existe una relación directa entre sus ganancias y el grado de la construcción de confianza, lealtad, motivación y compromiso en los reportes. Igualmente, una base

comprometida aporta mayores niveles de innovación y productividad a la organización.

Es importante distinguir entre tres instancias:

- **Un trabajo:** algo que se hace para sobrevivir directamente o mediante una compensación económica. Es algo aceptado más por necesidad que por ser una opción o prioridad.
- **Una carrera o profesión:** algo en que hemos invertido tiempo, energía y dinero para desarrollar unas habilidades avanzadas o experticias necesarias para una mayor retribución, logro, promoción o reputación, o
- **Una vocación o misión:** algo que da sentido a la vida y al propósito personal, mientras sea un medio de auto-realización y bienestar de otros.

El éxito de una organización depende de su habilidad de ofrecer trabajos significativos --"meaningful jobs"-- que ofrecen a sus colaboradores la sensación de que su esfuerzo contribuye al bien propio y al de los demás. La Dra. Amy Wrzesniewski, Profesora de Comportamiento Organizacional de la Universidad de Yale, ha trabajado con estos temas durante muchos años y sus investigaciones indagan cómo los individuos entienden el significado de su trabajo y cómo encuentran un sentido positivo en el trabajo. Ella concluye que en un contexto organizacional, un trabajo o aun una carrera solos no son suficientes para que el trabajo sea significativo: la organización y sus líderes tienen que crear, estimular y facilitar la creación de vocaciones mediante el diseño o rediseño de los cargos para asegurar que cada colaborador y colaboradora tenga:

- un número de tareas con bastante variedad sin crear una sobrecarga;
- más autonomía en el "cómo" debe realizar las tareas;
- frecuentes conversaciones constructivas, tanto funcionales (con sus jefes, pares y reportes) como transfuncionales (clientes internos).

---

## **EL LIDER ADMIRADO**

¿Cuáles son las características en común de los líderes más admirados y productivos? Este es la pregunta que Autor David Kerpen se hizo el año pasado cuando decidió entrevistarse con cincuenta de los líderes más efectivos de gerencia alta y media para su nuevo libro: “Likeable Business”. Esta es la lista, en orden de importancia, de estas siete damas del liderazgo admirado:

1. **LA BUENA ESCUCHA:** la piedra angular de toda relación. Los grandes líderes escuchan bien a sus clientes, consumidores, colegas y competencia.
2. **LA NARRATIVA:** Contar una historia sigue siendo la forma más poderosa de comunicar ideas a otro porque cautiva a las personas y las incentiva a tomar acción.
3. **LA AUTENTICIDAD:** Los grandes líderes que son lo que dicen que son -- que practican lo que predicán -- tienen el respeto de todos. La vulnerabilidad y humildad del líder auténtico crea una energía muy positiva y atractiva.
4. **LA TRANSPARENCIA:** No hay mejor palanca que la verdad y la honestidad para lograr el respeto y la admiración de los reportes.
5. **LA “RESPONDABILIDAD”:** mi palabra inventada por “Accountability”, o sea empoderarse para dar respuesta. Los mejores líderes responden adecuadamente y en el tiempo apropiado. Charles Swindoll dijo: *“La vida es 10% lo que te pasa y 90% lo que haces ante lo que te pasa.”*
6. **LA ADAPTABILIDAD:** Nunca ha habido un mercado más volátil y cambiante que el actual y los líderes tienen que ser suficientemente flexibles y ágiles para adaptarse a los vientos y corrientes diarios. Dijo Benjamín Franklin: *“Cuando terminas de cambiar... estás terminado.”*
7. **LA PASIÓN:** como las palabras del cantautor Bob Marley que reflexionamos hace unas semanas: “Ama al trabajo que haces y haz el trabajo que amas.”

---

## LA VIDA NOS DA UN NUEVO COMIENZO

Para celebrar esta Chanukah, Navidad y Año Nuevo, no hay nada que puedo decir sino repetir las palabras del Papa Francisco:

**"La Navidad suele ser una fiesta ruidosa: nos vendría bien un poco de  
silencia para oír la voz del Amor.  
Navidad eres tú, cuando decides nacer de nuevo cada día y dejar entrar  
a Dios en tu alma.  
El pino de Navidad eres tú, cuando resistes vigoroso a los vientos  
y dificultades de la vida.**



Los adornos de Navidad eres tú, cuando tus virtudes son colores que adornan tu vida.

La campana de Navidad eres tú, cuando llamas, congregas y buscas unir.  
Eres también luz de Navidad, cuando iluminas con tu vida el camino de los demás con bondad, paciencia, alegría y generosidad.

Los angeles de Navidad eres tú, cuando cantas al mundo un mensaje de paz, de justicia y de amor.

La estrella de Navidad eres tú, cuando conduces a alguien al encuentro con el Señor.

Eres también los Reyes Magos, cuando das lo mejor de lo que tienes sin importar a quien.

La música de Navidad eres tú, cuando conquistas la armonía dentro de ti.

El regalo de Navidad eres tú, cuando eres de verdad amigo y hermano de todo ser humano.

La tarjeta de Navidad eres tú, cuando la bondad está escrita en tus manos.

La felicitación de Navidad eres tú, cuando perdonas y restableces la paz, aun cuando sufres.

La cena de Navidad eres tú, cuando sacias de pan y de esperanza al pobre que está a tu lado.

Tu eres, sí, la noche de Navidad, cuando humilde y consciente, recibes en el silencio de la noche al Salvador sin ruidos ni grandes celebraciones;

Tú eres sonrisa de confianza y de ternura, en la paz interior de una Navidad perenne que establece el Reino dentro de ti.

Una muy feliz Navidad para todos los que se parecen a la Navidad."

---

### GANARLE AL "COCO" DEL CEREBRO

Lo único constante en el mundo de hoy es el cambio. Como buen líder, quieres que tus reportes (y colegas) acepten y se comprometan a los frecuentes cambios y transiciones necesarios en las empresas exitosas. Quieres que ellos cambien sus actitudes (pensamientos, sentimientos y conductas) para

poder alinearse rápidamente y rendir más. Desafortunadamente, hay un "coco" que no se puede manejar con una mentalidad de "comandar y controlar": el cerebro de tus reportes y colegas. Necesitamos unas estrategias para "ganarles" a las varias partes diferentes y frecuentemente conflictuadas del cerebro de ellos. Las nuevas investigaciones en las neurociencias con resonancia magnética funcional (fMRI) (Goleman, 2013) nos ayudan a entender mejor cómo hacerlo.

Por una parte, el cerebro no teme al cambio en sí...inclusive le encanta soñar y ser sorprendido. Sin embargo, se siente amenazado cuando percibe presión para cambiar sin estar convencido de que le convenga el cambio. Por otra parte, es necesario recordar y aceptar que el líder no puede motivar a nadie (sino a sí mismo/a); sólo puede facilitar que se motive óptimamente (Fowler y Blanchard, 2014) los demás a través de las conversaciones constructivas en las siguientes tres estrategias:

**1) MOSTRARLES EL PLAN DE VUELO:** múltiples estudios de la neurociencia con muestran que el cerebro se inspira, se motiva y se compromete más cuando tenga una visión integral del cambio. Entonces es necesario que la empresa y sus líderes desarrollen una buena presentación para vender el cambio, que incluye las respuestas a las preguntas que tiene el cerebro:

- **¿De dónde vinimos?:** reconocer la historia de los logros y retos superados en el pasado del individuo y de la empresa, para poder recordar los recursos ya disponibles.
- **¿Dónde estamos?:** reconocer las fortalezas y oportunidades actuales.
- **¿Para dónde vamos?:** comprender e internalizar el propósito organizacional y los valores que lo propulsan.
- **¿Qué significa para mi?:** entender los beneficios personales y corporativos esperados con el cambio--y las consecuencias de no cambiar.
- **¿Cuál es mi rol?:** participar en la co-creación de sinergias para desarrollar nuevas opciones para los "cómo", una vez que el "qué" haya sido dado.
- **¿Cómo sabremos que hemos llegado?:** participar en la clarificación y acuerdos sobre las metas y sus hitos a nivel individual y de equipo.

2) **MODELAR LO QUE QUIERES DE ELLOS:** el cerebro cambiará de actitud con mucho mayor facilidad cuando vea, oiga y sienta que sus jefes y pares practiquen lo que predicán y estén mostrando los comportamientos deseados. Esto requiere que para ser exitoso/a, cada líder se comprometa a:

- gerenciar bien su ego y su amígdala.
- preguntar y escuchar antes de abogar o mandar.
- construir relaciones positivas con afirmaciones (Peluchazos).
- asumir su propia responsabilidad y "responsabilidad" (accountability).
- desarrollar su inteligencia emocional y su resiliencia.
- compartir su liderazgo y autoridad cuando sea posible.
- aumentar su conciencia del impacto que tienen sus acciones y palabras en sus reportes y colegas.
- dedicar el tiempo y la energía necesarios para un proceso adecuado de coaching.

3) **CREAR UN ENTORNO REFORZADOR:** finalmente, el cerebro sólo puede seguir convencido y comprometido con el cambio cuando las estructuras y los sistemas organizacionales apoyen los cambios que se pide a cada uno, lo cual requiere que:

- el trabajo tenga significado
- la capacitación sea relevante y participativa
- la autonomía sea estimulada y premiada
- la retroalimentación multidireccional sea frecuente y apropiada (tanto la afirmativa como la correctiva)
- los cronogramas sean realistas y retadores
- los equipos valoren y practiquen la colaboración y la co-creación
- las expectativas sean altas y retadoras
- los logros sean reconocidos y celebrados

---

**LIDERAZGO CON SABIDURÍA: LA AUTO-COMPASIÓN.**

En muchas empresas existe la creencia muy enraizada de que "sufrir" es imprescindible para lograr el alto rendimiento. En otras palabras, mucha gente cree que el estrés, la incomodidad y la presión despiertan el rendimiento. Esta creencia y sus comportamientos derivados son tóxicos por naturaleza, ineficientes, insostenibles y llevan al agotamiento y el descarrilamiento de la carrera profesional (Gallup, 2013; Kilburg, 2000).

El enfoque primario de los líderes en un mundo VICA (a.k.a. Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) es obtener resultados como única medida válida del éxito. Cuando se cometen errores muchos ejecutivos en vez de gestionar compasivamente la situación, se auto-flagelan, auto-condenan o entran en un bucle de diálogo interior auto-destructivo. Las personas hacen esto en la esperanza de que este "sufrimiento" les ayudará a evitar cometer el mismo error en el futuro, generando simultáneamente la simpatía de las personas a su alrededor.

¿Ha ayudado ser cruel o duro a incrementar la involucración, la innovación y el empoderamiento de las personas en las organizaciones? No parece que sea el caso según los resultados desconcertantes presentados por Gallup's (2013) que indican que sólo el 13% de los empleados que contestaron la encuesta dicen estar implicados. En otras palabras, el 87% de las personas con talento (por algo fueron contratadas) están desinvolucradas o activamente desimplicadas. ¿Es esto lo mejor que podemos hacer? ¿Cuánto tiempo nos llevará desprendernos de las estrategias de liderazgo que sólo fomentan la desinvolucración, el desempoderamiento y la fatiga crónica? ¿Es necesario espabilar?

### **Un Proceso Práctico de Cultivo de la Auto-Compasión**

**Gestione su crítico interior:** Desarrolle el observador valiente y compasivo. La compasión requiere de acción decidida. Dejar las cosas para más adelante no es ser compasivo. Acepte completamente que está haciendo lo mejor que puede con la información que tiene. Si supiera hacerlo mejor lo habría hecho mejor. Anímese a aprender del error y a hacer las cosas mejor la próxima

vez. Utilice su energía para mejorar y no para auto-enjuiciarse despiadadamente.

**Ponga fin a los sentimientos de aislamiento.:** En su lugar desarrolle relaciones de alta calidad. La forma más fácil y rápida de cambiar la calidad de sus relaciones es con pequeños actos de amabilidad. Sea amable consigo mismo y con los demás. La amabilidad le ayudará a purgar cualquier negatividad acumulada en su interior y elevará su energía, le cambiará la actitud.

**Enfóquese en la acción:** Evite pensar en lo que debería o no debería haber hecho que sólo le llevan a la negatividad. Corrija el error y continúe. No se atasque en el auto-juicio.

---

## EL ÉXITO EN COACHING ES S.I.M.P.L.E.

Los aportes recientes de las neurociencias a los procesos de coaching, mentoría y liderazgo transformador han sido asombrosos. Resumiendo varios libros sobre las investigaciones del coaching enfocado en las soluciones (Paul Z. Jackson, 2014) y en el aprecio (Paul White, 2015), podemos ver que el proceso es "**S.I.M.P.L.E.**":

**Más "Solucionología" y Menos "Problemología" (Mafalda, 1972):** los estudios con imágenes de resonancia magnética funcional (fMRI) han mostrado, de forma concluyente, que cuando hablamos más acerca de las opciones posibles y soluciones futuras, que de los problemas pasados y culpables posibles, se activan las partes claves del cerebro para desarrollar más innovación, confianza y compromiso. Los problemas no se pasan por alto, simplemente los abordamos de manera distinta: el énfasis pasa de ser en los errores del pasado, las causas, las personas responsables o las debilidades, para resaltar recursos presentes y futuros, presentar opciones y acordar compromisos.

**Más Interacción y Menos Imposición:** la co-creación de soluciones con conversaciones constructivas, utilizando las opciones en vez de órdenes, facilita que la persona se convierta en dueño de la solución de un problema, en lugar de convertirse en su víctima. Cuando le doy a alguien una orden, por muy buena que sea, me hago responsable de su resultado en la mente de su receptor. Cuando le ofrezco ideas, experiencias y sugerencias y luego los dos co-creamos una solución, los dos somos dueños de ella. Aunque las órdenes directas a veces son necesarias, la calidad de la decisión y el grado de compromiso con ella son siempre mayores cuando ambas partes puedan participar con una opinión, una pregunta o un aporte. También es mayor la motivación, el sentido de pertenencia y la responsabilidad.

**Más Mentalidad Apreciativa y Menos Propensión a la Crítica:** cada persona y equipo tiene sus recursos y cualidades; podemos estimularlos y reforzarlos con el reconocimiento tanto de las cualidades personales como de las ideas y acciones exitosas. La investigación de Kovach (2011) muestra que el reconocimiento y la valoración de tanto las cualidades personales de la persona como sus acciones, es la necesidad número uno de los reportes. Cuando hacemos correcciones, podemos recordar : "Duro con el comportamiento y suave con la persona".

**Más Pasión y Menos Aguante:** El "engagement" o pasión por el trabajo es el resultado de una actitud gerencial que desata los esfuerzos discrecionales de su gente. Los líderes pueden facilitar esta pasión y desarrollo de confianza cuando:

- narran historias organizacionales que inspiran
- comparten una visión clara
- reconocen los éxitos pasados y cualidades personales de la persona
- comparten estrategias que han funcionado en otros contextos
- simplifican las complejidades
- aceptan la incertidumbre.

Cuando las metas y los procesos se explican con buenas pero vagas intenciones, la persona nunca sabrá cuándo ha llegado; cuando partimos la metas grandes, abstractas o complejas en pequeños pasos concretos, la persona se convierte en un colaborador apasionado y comprometido.

**Más Lenguaje Empoderado y Menos Desempoderamiento:** Cuando yo me empodero a mí mismo y facilito con buenas preguntas, que la otra persona haga lo mismo, creamos diálogo y no solamente debates o discusiones. Para que una frase sea empoderada lingüísticamente, se requiere:

- Los significados de las palabras usadas son acordados
- Las responsabilidades están definidas y asumidas
- Las opciones son exploradas y valoradas

Logramos esto mediante la auto-corrección de nuestra propia producción lingüística y la facilitación del empoderamiento de nuestras conversaciones con las preguntas abiertas, empoderadas, apreciativas y estratégicas.

**Más Escucha Empática y Menos Escucha Selectiva:** es importante escuchar para comprender e identificar la lógica y el valor de lo que la otra persona dice, en lugar de sólo escuchar para criticar, contradecir, debatir o desacreditar. A través de la escucha empática, podemos ayudar más rápidamente a nuestra gente a reconocer y desarrollar sus propios recursos.

---

## **TOREANDO A LOS PROBLEMÓLOGOS**

Uno de los retos más grandes para muchos profesionales es el de cómo liderar efectivamente a las personas que siempre les llevan sus retos y sus problemas directamente a su líder o jefe. Mi principal mentora (Mafalda) lleva muchos años diciendo: "Lo que más necesita este mundo es menos Problemólogos y más Solucionólogos", pero ¿cómo convertimos aquellos en estos?

Lo que NO sirve es resolver el problema por ellos, esperando que ellos aprendan. Esto en poco tiempo se convierte en una cultura organizacional de "Huerfaneo" y de "Delegar pa' arriba". Probablemente el líder ya tiene las experiencias y los conocimientos necesarios para ayudar al Problemólogo, más

el impacto relacional y sistémico de asumir la responsabilidad de resolver los problemas por otros, cuando ellos son capaces de hacerlo por sí mismos, es nefasto...a menos que el problema SEA el líder o sea responsabilidad directa de el o ella.

Puedes ahorrar unos minutos de tu tiempo cuando le das al Problemólogo la solución o respuesta, pero la relación y la cultura que estás creando o reforzando cuando lo haces, nunca va a permitir la óptima efectividad del equipo o la empresa porque nunca podrán desarrollar y aprovechar todos los talentos de los demás. Además, si la respuesta que das no sirve, ya sabemos quién es el "culpable". Adicionalmente, puedes estar reforzando una auto-imagen muy negativa en los demás cuando asumes la responsabilidad de resolver sus problemas en lugar de facilitar que el/ella/ellos lo hacen.

En mi opinión, este reto debe ser manejado con empatía y también con preguntas que le devuelvan la responsabilidad al otro:

- "Esto sí es un reto...¿qué piensas hacer?"
- "¿Cuáles opciones ya has explorado?"
- "¿Cuáles recursos y fortalezas tuyas puedes utilizar para averiguar más?"
- "¿Cómo puedo ayudarte yo para facilitar que lo resuelvas?"
- "¿Quién más podría ayudarte a mirar alternativas para que decidas?"
- "¿Qué opción NO hemos considerado todavía?"
- "¿Qué es una cosa que NO debemos hacer frente a la situación?"

El "Empoderamiento" no es "dar poder" al otro — ya lo tiene — sino facilitar que acceda a su propio poder y recursos.

---

## LA BUENA ESQUIZOFRENIA DEL LÍDER

Antes era mucho más fácil: los y las colaboradores fueron contratados por su potencial, preparación y conocimiento y en sus primeros años se convirtieron en expertos y expertas. Luego la empresa les escogía como



líderes por dichas cualidades y como maestros/as expertos/as para replicarlas con sus nuevos aprendices.

Hoy en día se requiere que el rol del líder se modifique de manera dramática. Más que mera experticia, los líderes tienen que representar, coordinar, modelar y facilitar el trabajo en equipo para poder cumplir con las necesidades propias y al tiempo con las de la empresa y la comunidad. ¡Ser experto/a en la materia ya no basta para liderar! El liderazgo facilitador y transformador requiere una "buena esquizofrenia": dos perspectivas distintas y simultáneas... y muchas veces en conflicto:

### **LIDERAR LA ORGANIZACIÓN DENTRO DEL EQUIPO:**

- Buscar las mejores oportunidades para que su equipo conozca el mercado y aporte valor.
- Abrir el camino para colaborar y crear sinergias con otros departamentos y en los equipos transfuncionales.
- Reconocer y resaltar las conductas de los co-equiperos que refuercen y resalten la visión y los valores corporativos.
- Asumir su responsabilidad por los errores del equipo frente a la empresa.
- Preservar los intereses de la empresa dentro del equipo.
- Preparar bien a los co-equiperos antes de mandarlos en representación del equipo.
- Representar al equipo con orgullo y saber vender sus capacidades y virtudes.
- Definir y reforzar el propósito específico del equipo y mantenerlo alineado con el de la empresa.
- Dirige estableciendo prioridades, organizando de forma eficiente los recursos según las tareas a realizar y el tiempo disponible.

### **LIDERAR EL EQUIPO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:**

- Negociar las mejores condiciones para los miembros de su equipo dentro de la organización.
- Buscar las herramientas, las personas, la formación y los recursos que faciliten el trabajo de su equipo y en equipo.

- Preservar los intereses de su equipo frente a superiores, incluso frente a la Dirección General.
- Crear un clima de confianza y ayuda a que el equipo funcione en un buen ambiente de trabajo.
- Modelar lo que espera de los demás con sus conversaciones constructivas..
- Aportar tu sabiduría y facilitar el aporte de la de los demás.
- Fomentar la co-creación de sinergia.
- Escuchar empáticamente a las personas y gestionar su inteligencia emocional dentro del equipo.

## ¿CUÁLES OTROS COLOCARÍAS A CADA CATEGORÍA?

---

### LOS LÍDERES "HELICÓPTERO"

Los estudios de los últimos años han mostrado el impacto negativo sobre los hijos y las hijas de los padres y madres "helicópteros". Este término en la psicología se refiere a los padres sobreinvolucrados, sobreprotectores y sobreprogramadores con sus hijos. Lo hacen con las mejores intenciones de proteger y preparar mejor a sus hijos para un mundo muy complejo, competitivo y peligroso, y los resultados son muchas veces trágicos por los trastornos psicosociales generados.

El mismo fenómeno se está viendo en las empresas hoy en día donde los líderes, muchos de ellos hijos e hijas de padres "helicópteros", ya se han convertido en líderes "helicópteros" en sus empresas. Tienen buenos resultados al principio y luego viene la implosión del equipo:

- **SUS REPORTE DESARROLLAN BAJA AUTOESTIMA:** muestran excesiva ansiedad y miedo al fracaso. El sobreinvolucramiento del líder es muchas veces interpretado por sus reportes como una desconfianza de su habilidad, inteligencia, creatividad o resiliencia.
- **SUS REPORTE EVITAN TOMAR DECISIONES:** El exceso de dependencia de sus reportes genera un temor a tomar decisiones y no

desarrollan las destrezas de manejar bien sus propios conflictos, errores u oportunidades.

- **SU "AYUDA" PUEDE CARECER DE AUTENTICIDAD:** porque generalmente proviene de la ansiedad del mismo líder de no cumplir con sus propias metas y no de su deseo de colaborar con su equipo.
- **SU AUSENCIA PUEDE GENERAR CAOS:** y un bajonazo de productividad, especialmente si es por un tiempo extendido o permanente y el/la nuevo líder no tiene el mismo estilo.
- **SUS REPOTES NO ESTAN PREPARADOS PARA UN ASCENSO:** porque nunca aprenden qué es buen liderazgo o buen "seguirazgo".

Puedes saber si tienes tendencia a ser un(a) líder helicóptero contestando estas tres preguntas con la mano sobre el corazón:

- ¿Supervisas muy de cerca a tus reportes aun cuando ellos y ellas ya han mostrado capaces de hacerlo bien por sí mismos?
- ¿Impides que tus reportes corran riesgos, ensayen o actúen sin tu visto bueno, con la idea de que así evitas que cometan errores?
- ¿Tus decisiones y actuaciones son más motivadas por tu imagen o tu ego que por tu deseo de servir?

Si contestaste "muchas veces" a una o más de estas preguntas, es hora de cambiar tu helicóptero por un planeador.

---

### EL PODER DEL 1X1

Una de las herramientas de liderazgo de mayor potencial y menos utilización efectiva en las organizaciones hoy en día es el 1X1...las conversaciones programadas mensual o quincenalmente entre jefe y reporte, muchas veces se convierten en una sesión de rendir cuentas o una discusión de "tira y afloje" para buscar excusas o culpables, en lugar de una oportunidad de celebración, coaching y compromiso.

Toma algunos momentos para hacer este pequeño ejercicio (Madeleine Blanchard, 2015). Piensa en la última conversación 1X1 que tuviste con tu jefe:

¿Qué tan escuchado/a y comprendido/a te sentiste por parte del jefe?  
¿Qué aprendiste o caíste en cuenta de la conversación que tuviste con él o ella?

¿Qué tan preparado/a, motivado/a y capaz te sentiste para cumplir lo acordado?

Ahora, piensa en la última conversación 1X1 que tuviste con un(a) reporte:  
La próxima vez, ¿Cómo puedes averiguar y escuchar más para comprenderlo mejor?

¿Cómo puedes facilitarle mayor auto-conciencia y auto-desarrollo en lugar de sólo darle más órdenes o respuestas?

¿Cómo puedes inspirarle más a él o ella para que se empodere a sí mismo/a para "ponerse la camiseta y sudarla"?

---

## **LIDERAZGO CEREBRO-AMIGABLE**

El liderazgo "Cerebro-Amigable" (Brain-Friendly) ha sido definido por los Neurocientíficos (Dra. Janet Crawford, 2011) como el conjunto de aquellas prácticas que toman en cuenta las necesidades básicas del cerebro humano: minimizar las amenazas y maximizar los refuerzos. Para lograrlo, es necesario reconocer las realidades del cerebro humano y aprender a liderar efectivamente con ellas en mente.

### **LAS REALIDADES CEREBRALES:**

- El cerebro es un órgano social y esto implica nuevas formas de concertación, colaboración e influencia.
- "Recablear" el cerebro no es difícil aunque requiere estrategias más allá de meras buenas intenciones u órdenes autoritarias.
- Las emociones son contagiosas y los líderes tienen que manejar primero sus propios excesos límbicos.
- Hay que estimular y consentir la Corteza Pre-Frontal de todos y todas para tomar las mejores decisiones en equipo.
- El cerebro es fácilmente distraído y multitarear reduce su rendimiento, productividad y creatividad.

**LIDERAZGO CEREBRO-AMIGABLE EN ACCIÓN:** Las siguientes estrategias conversacionales son importantes para liderar efectivamente a otros y otras:

- Exigir a sus reportes que piensen por si mismos y apoyarlos en el proceso, en lugar de "microgerenciar" o dejarlos "delegar para arriba" todas las decisiones y retos.
- Buscar oportunidades para crear estabilidad y seguridad en su equipo sin reducir la autonomía de los demás.
- Minimizar las distracciones potenciales con acuerdos o normas para las reuniones en cuanto a llamadas, texteo, correo electrónico, ausencias, conversaciones paralelas, etc.
- Notar y abordar sus propias emociones/sentimientos y los que observan de los demás, para reducir los excesos que disparan la amígdala.
- Enfocar más las conversaciones en las soluciones posibles en menos en la identificación y el análisis de todas la causas y los culpables de los problemas.
- Mostrar su propia curiosidad y usar preguntas que estimulan la curiosidad y el pensamiento creativo de los demás.

---

### **BALANCEAR TU RECONOCIMIENTO POSITIVO**

Todos los días las neurociencias nos aportan nuevos descubrimientos que muestran como los pequeños cambios lingüísticos pueden facilitar grandes cambios actitudinales (pensamientos, sentimientos y comportamientos) en los demás y en las relaciones con ellos. El Dr. Paul White, autor del varios libros sobre los lenguajes de aprecio, acaba de escribir sobre la importancia de balancear lo que hacemos para animar y estimular a los demás, con lo que hacemos para agradecer y apreciarlos.

Ambos generan bienestar en la persona que los reciben y en la persona que los da. Sin embargo, aunque parecen muy parecidos, los dos afectan diferentes partes del cerebro y tienen impactos diferentes:

**ANIMAR:** está enfocado en el presente y en el futuro. La palabra raíz del Francés Antiguo - *encoragier* - significa: "llegar a dar coraje al corazón"... acompañar a la persona y compartirle tu convicción de que el o ella pueda lograr la meta con éxito. Por ejemplo, puedes decirle (con sinceridad, por supuesto) a la persona que está enfrentando una tarea difícil: "Entiendo que estás frustrado con este reto tan grande y complejo. También sé que eres muy inteligente y tienes la dedicación necesaria para hacer bien el proyecto. ¿Cómo puedo ayudarte?"

**APRECIAR:** está enfocado en el pasado, lo que la persona ha hecho (logros) o ha sido (cualidades mostradas) en otros contextos o momentos de su vida. Le comunicamos aprecio al otro cuando le agradecemos sus cualidades personales y éxitos recientes: "(a un reporte) Mil gracias por el tiempo extra que dedicaste a sacar nuestro informe trimestral a tiempo y con todos los datos necesarios. Eres un líder muy admirable y muy comprometido. ¿Cómo vamos a celebrarlo?"

Ambos de estos tipos de reconocimiento positivo son importantes porque cada uno genera diferentes hormonas de bienestar; un balance entre los dos optimiza el beneficio personal y relacional. También es importante recordar que tanto el animar como el apreciar deben ser personalizados según las características de la persona, tu relación con el o ella, su estilo de aprendizaje, sus intereses, etc. Algunos reaccionan mejor a un reconocimiento verbal privado, otros a un acto de servicio, otros a un tiempo de calidad contigo, otros con un regalito tangible, otros con un toque apropiado, otros con un e-mail, otros con una mención en público, etc.

¿Con cuál(es) de tus colegas, reportes, amistades, hijos, familiares, jefes, etc. vas a comenzar a ensayar este balance?

---

## ¿QUÉ ESTÁS GESTIONANDO COMO LÍDER?

Lo que era una herejía en el mundo de desarrollo organizacional en los años 80 ya es una creencia firme de la gran mayoría de expertos en el campo de liderazgo: un liderazgo de comandar y controlar funcionaba bien en una época, más no funciona bien en el mundo organizacional de hoy que requiere un liderazgo más sistémico y transformacional.

Hoy en día los Milenios han devuelto la humanidad al liderazgo en la gran mayoría de las organizaciones, sin embargo todavía existe una reliquia de aquella época que sigue perjudicando el éxito de nuestras empresas. Piensa un momento en la última vez que tu jefe te anunció que ya llegó la hora para tu "Performance Review" (Evaluación de Desempeño"). ¿Qué sentiste? ¿Que pensaste? ¿Cómo viviste el estrés en tu vida profesional y personal?

Este nada agradable vestigio de un mundo organizacional de la reja y la zanahoria sigue alborotando la amígdala cerebral con los temores infantiles de ser juzgado, evaluado, amenazado, regañado y puesto en peligro. Las empresas más exitosas ya han optado por reemplazarlo con una conversaciones constructivas sobre la gestión del desempeño y de la contribución que cada colaborador hace a la empresa con sus talentos. En lugar en una evaluación de rendimiento que generalmente se dedica a "analizar" los errores, el líder de hoy tiene resultados muy superiores cuando se dedica a identificar las fortalezas, los aciertos y los éxitos de su reporte y explorar opciones para aprovechar más las oportunidades, con preguntas como: "Cómo puedo ayudarte a tener el éxito que te mereces?".

Sin embargo, esta Gestión de Desempeño sana requiere tres prerequisites:

**ASEGURAR QUE HAYA CLARIDAD Y ACUERDO CON TANTO LAS METAS POR CUMPLIR COMO EL CAMINO PARA CUMPLIRLAS:** Tus reportes necesitan no solamente sentirse dueños de sus metas y de su rol en el cumplimiento de ellas, sino también poder conocer la importancia de su aporte a la productividad y éxito de la empresa.

## **IDENTIFICAR EL NIVEL DE DESARROLLO DE TU REPORTE Y SU NECESIDAD INMEDIATA:**

El líder necesita reconocer en qué nivel de desarrollo se encuentra su reporte: aprender una nueva competencia, aumentar su productividad, asumir la responsabilidad por su propio auto-desarrollo profesional o formar parte de una transformación de su equipo, su organización o su mundo.. Es así cómo puedes colaborar con el o ella con el tipo apropiado de dirección y apoyo.

**PLANEAR SESIONES PERIÓDICAS DE SEGUIMIENTO:** Es importante que tu reporte sepa que puede contar con tu coaching en sesiones de one-on-one para celebrar los éxitos y adelantos, ajustar las estrategias si es necesario por cambios inesperados (que siempre habrá) y para aprovechar los recursos que tu puedes aportarle.

Debemos repensar todos nuestros procesos de gestión de desempeño para asegurarnos que correspondan al tipo de liderazgo que queremos en nuestra cultura organizacional.

---

## **FEEDBACK" QUE SIRVE**

Mucha retroalimentación ("feedback"), sea afirmativa o correctiva, puede generar reacciones o resultados negativos no esperados. Lo que decimos con las mejores intenciones puede resultar generando desconfianza, defensividad excesiva y desmotivación contraproducente. Estos son algunas claves que pueden contribuir a una retroalimentación productiva:

**ELOGIAR A LA PERSONA, NO SÓLO A LA CONDUCTA:** La retroalimentación afirmativa que más sirve es el que elogia no solamente a la conducta positiva (su hacer) sino también a las cualidades de la persona (su ser) que generaron las conductas productivas (Los "Peluchazos" en nuestra jerga).

**CORREGIR LA CONDUCTA, NO LA PERSONA:** La retroalimentación correctiva más efectiva es la que se limita a la conducta, su acción o comportamiento específico, y no a su "ser", las características de su personalidad o sus posibles malas intenciones. Presumir una buena intención de la persona, aun con su conducta negativa, contribuye mucho al proceso.



**BALANCEAR LO AFIRMATIVO CON LO CORRECTIVO:** En las evaluaciones o "one-on-ones" periódicos, el número de reconocimientos positivos y afirmaciones idealmente deben exceder a los correctivos. Dicho eso, cuidado con los "elogios enlatados", insinceros o "carameleros" cuyo objetivo es "ablandar" a la persona para una corrección: la persona corregida así casi siempre los percibe como falsos y manipuladores (y probablemente los son).

**LIMITARTE A LO OBSERVADO O COMPROBABLE EN LA RETROALIMENTACIÓN CORRECTIVA:** Emitir juicios sobre malos motivos, intenciones o psicopatologías, aun cuando sean acertados, no es tan efectivo como citar hechos específicos comprobados u observados personalmente. El feedback basado en chismes o en comentarios de terceros es muy peligroso y poco efectivo. Exageraciones, generalizaciones u otros desempoderamientos lingüísticos como los adverbios extremos de frecuencia (como "siempre" y "nunca") quitan validez a tu reclamo.

**DAR DIRECTAMENTE LA RETROALIMENTACIÓN:** Como líder tienes la responsabilidad de cumplir con los valores y cultura de la organización y no sólo quedar como bonachón(a) con tus reportes. Muchos líderes quieren "mantener buenas relaciones" y disfrazan lo que quieren confrontar con preguntas capciosas, sarcásticas o de otra manera desempoderadas, como: "¿Ud. realmente cree que hacer XYZ fue lo mejor?". Puede parecerte más "suave" o "cultos" hacerlo así, sin embargo terminarás minando la confianza y la relación con tu reporte o colega.

**DARLE TIEMPO AL OTRO PARA PROCESAR EL FEEDBACK:** Si la persona asume una posición muy defensiva, generalmente es más productivo reiterar que como jefe tienes la responsabilidad de llegar a un acuerdo, entonces puedes pedirle que lo reflexione para volver a retomar el tema en otro momento.

Una secuencia útil para dar la retroalimentación correctiva puede ser:

- Anunciar, o mejor pedir permiso (puede no ser un momento apropiado para el persona), de hablar de una oportunidad de mejoría o reto con la persona.
- Describir la conducta específica y el entorno de ella.
- Recordarle sobre el impacto negativa que ha tenido o puede tener para el equipo, la empresa y la persona misma y clarificar las consecuencias

de repetición de la conducta inaceptable, sin que sea percibido como amenaza.

- Insistir en co-crear con el o ella algunas alternativas conductuales y acordar el uso de una de ellas y el proceso de seguimiento.

---

## POSITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Hemos hablado mucho en los últimos años de Personas Positivas, Conversaciones Positivas, Psicología Positiva, Coaching Positivo, etc. Ahora en una conferencia virtual la semana pasada, el Dr. Robert Quinn, profesor de la Ross School of Business en la Universidad de Michigan, EEUU, habló del concepto de Positividad Organizacional. Sus conclusiones nos dan mucho de qué pensar cuando hablamos de liderazgo y a continuación les comparto algunas de sus conclusiones y mis opiniones al respecto:

### **“LA POSITIVIDAD ORGANIZACIONAL REQUIERE LÍDERES**

**POSITIVOS”:** Creo que esto tiene que comenzar con una convicción y compromiso en la Alta Gerencia con la positividad organizacional: reconocer y reforzar los talentos, las fortalezas, las cualidades y los éxitos y soluciones futuros de la organización, sus integrantes y su entorno, en lugar de sólo concentrar en los errores, fallas, problemas, debilidades y fracasos del pasado. Luego de este compromiso de la Alta Gerencia de valorar y vivir este enfoque, la tarea es preparar a los líderes para hacer lo mismo, especialmente in los 1X1 y Evaluaciones de Desempeño. Finalmente, es importante que la contratación de nuevos colaboradores/as no sólo se basa en la capacidad y experiencia del candidato, sino también de su positividad personal.

### **LA POSITIVIDAD ORGANIZACIONAL REQUIERE CONFLICTOS**

**POSITIVOS”:** Una organización es un sistema vivo (no mecánico) de permanentes tensiones dinámicas que dan lugar a nuevas sinergias y estrategias...y a conflictos constantes. Cuando optamos por evitarlos, fingir que no existan, aplacar a alguien para desviarlos o regresar a una mentalidad de comandar y controlar, el resultado es casi siempre la pérdida, a nivel

individual y organizacional, del "engagement" (compromiso y responsabilidad con pasión). El líder puede evitar esto cuando está preparado/a a escanear el horizonte, reconocer los conflictos salientes o posibles, ponerlos sobre la mesa de las conversaciones y transformar los conflictos (no resolverlos) en la colaboración creativa de nuevas sinergias.

### **"LA POSITIVIDAD ORGANIZACIONAL GENERA MAYOR DESEMPEÑO":**

Aunque parece contraintuitivo, varios estudios recientes en las neurociencias (Martin Seligman, 2015 y Barbara Fredrickson, 2014) han mostrado que el alto desempeño depende mucho de altruismo, confianza y la búsqueda del bien común. Estos son elementos muy frágiles y cuando se olvidan o se rompen, la gente se "desconecta" y olvida de sus compromisos, generando mucho daño en la organización.

En una organización positiva la gente crece, florece y supera las metas. Sin embargo, crear una organización positiva no es tan fácil porque nuestro pensamiento organizacional tiende a crear silos: lo financiero por un lado, lo técnico por otro y lo humano e interpersonal por aun otro. Para poder crear una organización positiva, el liderazgo debe aclarar el propósito colectivo organizacional al nivel más alto, integrando lo humano con lo financiero y lo técnico. Luego, este propósito debe ser divulgado, anclado y reforzado constantemente por la palabra y por el ejemplo de los líderes, aun cuando no sea políticamente, técnicamente o económicamente lo más conveniente. La constancia en promover un propósito corporativo positivo crea una cultura unificada alrededor de la integración de la positividad y la productividad.

---

**OÍR, ESCUCHAR O COMPRENDER**



Después de medio siglo de ejercicio profesional, sigo observando que la gran mayoría de líderes no distingue muy bien entre oír, escuchar y comprender...cree que está haciendo uno cuando realmente está haciendo otro. Lo más común es pensar que estamos escuchando bien cuando sólo estamos oyendo mientras planeamos nuestra próxima respuesta: una conversación limitada a "monólogos secuenciales".

La cantidad espantosa de malentendidos en las conversaciones en la vida profesional y personal son una alerta que nuestras destrezas de escuchar para comprender deben mejorarse. Aprendimos desde la niñez a concentrar más en las palabras que la otra persona usa, aun cuando su tono de voz (para-lenguaje) y lenguaje corporal (quinesia) pueden estarnos diciendo mucho más que las palabras. Las conversaciones constructivas requieren la comprensión de los significado transmitidos por todos los canales de comunicación. El médico Británico y profesor de neuropsicología, Dr. Alan Watkins, ha desarrollado un ejercicio sencillo para facilitar que pasemos del simple oír (percibir sonidos) al escuchar (prestar atención a lo dicho) y, más importante, al comprender (encontrar y acordar el sentido de lo dicho):

- 1 **REDUCIR EL RUIDO INTERNO:** Cuando comienzas a elaborar tus reacciones o respuestas mentales inmediatamente después de las primeras palabras de la otra persona, fácilmente puedes caer en juicios prematuros o refuerzos de ideas preconcebidas. Cuando comienzas a concentrar, por unos segundos, en una o dos de tus propias respiraciones profundas, notarás que en pocos segundos se cambia la fisiología de tu cerebro y se comienza a reducir el ruido interno y a aumentar la posibilidad de una mayor comprensión.
- 2 **REPASAR MENTALMENTE LO POSITIVO:** Cuando dedicas unos segundos a mentalmente apreciar el ser y el hacer de la otra persona y a la buena intención de lo que está diciendo, tu propio para-lenguaje y lenguaje corporal comienzan a mostrar emociones positivas que la otra persona puede percibir, aun sin haber dicho ni una palabra. Si lo dices verbalmente al otro, aun mayor impacto. Cuando haces esto por unos segundos en varios momentos de la conversación, notarás que la otra persona comienza a dar más y mejor información porque está sintiendo mayor confianza en la relación.
- 3 **RESUMIR LA TOTALIDAD DE LO ENTENDIDO:** Una vez que la otra persona ha terminada de hablar, puedes repasar mentalmente el significado de todo el conjunto de lo que el o ella te ha comunicado, incluyendo no solamente las palabras, sino también tus percepciones de su para-lenguaje y lenguaje corporal. Cualquier clarificación necesaria puede manejarse con:
  - preguntas de empoderamiento lingüístico (rastreo o parafraseo),
  - preguntas de comprobación perceptual: "Te percibí X (un sentimiento o emoción del otro) cuando dijiste/hiciste Y (una acción observable)...¿Así te sientes?, o
  - preguntas de contabilidad emocional: "Yo me sentí X (tu reacción emocional) cuando dijiste/hiciste Y (una acción o conducta específica observada)...y quiero saber: ¿Cómo podemos acordar una estrategia o solución de ganar-ganar?"

---

**¿COOPERAR, COLABORAR O CO-CREAR?**



Las Ciencias Sociales nos han brindado muchos aprendizajes acerca de estos tres verbos: **cooperar** (“operar con...”), **colaborar** (“laborar con...”) y **co-crear** (“crear con...”). Aunque muchas personas creen que son sinónimos, veo importantes diferencias entre ellos:

**COOPERAR:** La cooperación es el proceso de unirse dos o más personas para lograr algo de beneficio individual para cada uno/una, sin que haya un propósito compartido. Generalmente es un intercambio breve de recursos y personas con poco o nada de interés en lo que quieren o necesitan los demás. Un ejemplo sería compartir una impresora y una fotocopidora entre dos oficinas.

**COLABORAR:** La colaboración, por otra parte, ocurre cuando dos o más personas se unen no sólo para satisfacer sus propias necesidades personales sino también para comprometerse a un propósito o interés compartido. Hay mayor conexión interpersonal,



Gracias en los EEUU y en esta época del año siempre reflexiono sobre la importancia de la gratitud. La novedad este año ha sido descubrir que en el último año se ha duplicado el número de reconocimientos de los expertos y expertas de las neurociencias, del valor de la gratitud para la salud física y mental.

Un blog de [Skip Prichard](#) cita docenas de beneficios de la gratitud, no solamente para el recipiente de ella sino para la persona agradecida, por el aumento de serotonina que acompaña la experiencia de gratitud. Entre los beneficios comprobados son:

- reducir depresión
- mejorar la auto-estima
- aumentar la energía
- fortalecer el sistema de inmunidad
- mejorar el sueño
- reducir el estrés
- bajar la tensión arterial
- aumentar las emociones positivas y reducir las negativas

Inclusive, los [estudios](#) del Dr. Paul Mills, professor de medicina familiar y salud pública de la Universidad de California, muestran una importante reducción de varias enfermedades, notablemente las cardíacas, en las personas que han iniciado un práctica diaria de dar más agradecimiento. El siguiente ejercicio puede ayudarnos a aprovechar esta "medicina milenaria". Puedes reflexionar sobre las respuestas a las siguientes preguntas para comenzar a ver algunas oportunidades para aumentar la serotonina en tu sistema, mediante la conciencia de las nuevas oportunidades de ser más agradecido/a:

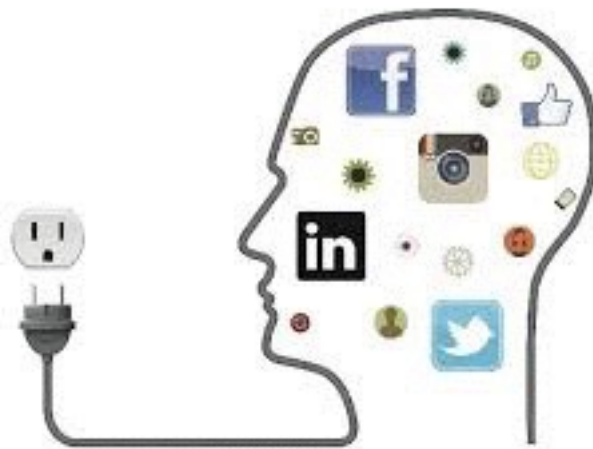
- ¿A quiénes aprecio en mi vida (familia, trabajo, amistades, etc.) y qué han hecho para merecer mi gratitud?
- ¿A quiénes podría agradecer el desarrollo de algunas de mis talentos y habilidades?
- ¿Cuáles experiencias y oportunidades positivas he tenido recientemente que merecen mi gratitud a alguien?
- ¿Qué ha pasado impercibido en mi vida hasta ahora, que merece mi gratitud?



- ¿Cuales aprendizajes he logrado de mis retos y dificultades pasados y a quiénes puedo agradecerlos?
- ¿Qué es mejor en este último año de mi vida que puedo agradecer?
- De mis conclusiones de este ejercicio, ¿con quiénes voy a comenzar a mostrar mi gratitud?

---

## EL MEJOR REGALO: DEENCHUFARTE



¿Ya te has desenchufado de la vida profesional para gozar del tiempo fuera de la oficina en esta época Navideña?

Coloca la mano sobre el corazón y contesta estas tres preguntas:

- ¿Estás escuchando pasivamente a la conversación de la familia mientras tu cerebro está repasando lo que debiste haber hecho o que queda por hacer en el trabajo?
- ¿Estás mirando a tu celular cada rato para enterarte de cualquier correo o mensaje de la oficina?
- ¿Tienes muchas ganas de llamar a un(a) reporte o colega para asegurarte que todo esté bien en el trabajo?

El mejor regalo que puedes hacerte a ti mismo/a y a tus seres queridos más allegados es el de desenchufarte. Estar disponible en cualquier momento es una parte integral de cualquier liderazgo exitoso; también lo es poder

desconectarte periódicamente para relajarte, purgarte del estrés y recargar las baterías. A continuación tienes unas opciones:

- **APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DE GOZAR Y REIRSE:** La risa es la mejor medicina para estimular tus emociones positivas y generar la hormona serotonina en el cerebro...y es indispensable para convertirte en la mejor versión posible de ti mismo/a. Aprovecha todas las oportunidades que tengas para hacerlo con la familia y las amistades, recordando que cuando sumas a la fórmula un exceso de alcohol, generas cortisol (la hormona del estrés), que anula cualquier beneficio de las hormonas de bienestar y felicidad.
- **PLANEAR TIEMPOS DE CALIDAD CON LA FAMILIA Y/O LAS AMISTADES MAS CERCANAS:** Una red de soporte es clave para el éxito personal y profesional. El tiempo invertido en las relaciones más importantes en tu vida, especialmente cuando el celular está apagado, contribuye directamente a tu bienestar físico, mental y emocional.
- **HACER ALGO POR TU SALUD Y BIENESTAR:** Dedicar tiempo a disfrutar no sólo las actividades sociales de la época sino también a un deporte, ejercicio o pasatiempo favorito. Esto puede reducir el estrés y aumentar la productividad posterior.
- **RELEGAR LAS PREOCUPACIONES LABORALES:** Si es absolutamente necesario dedicar un tiempo al trabajo durante las Fiestas Navideñas, incluir en tu agenda desde un principio el bloque de tiempo necesario diaria o semanalmente y ser estricto contigo mismo/a para relegar todo el trabajo a ese bloque de tiempo. Cuando comienzas a preocuparte en otros momentos por los trabajos pendientes, anótalos y dejarlos par la hora o día que fijaste.

---

**SUS METAS: ¿S.M.A.R.T. O S.M.A.R.R.T.?**



Una de las herramientas organizacionales más populares para desarrollar las metas para el nuevo año es el modelo "S.M.A.R.T" (eSpecífica, Medible, Alcanzable, Relevante y Temporizada), desarrollado por el Dr. George T. Doran en 1981 y popularizado por Peter Drucker. Sin embargo, hoy en día con sólo una meta S.M.A.R.T, es poco probable que vas a lograr lo que quieres porque, en mi opinión, faltan varias componentes claves para el éxito, a la luz de la "invasión" de los y las milenios en las posiciones de liderazgo y de las investigaciones recientes en las neurociencias. Estos componentes faltantes para lograr un óptimo "engagement" (compromiso con pasión) incluyen:

- 1 la importancia de la compatibilidad de la meta con los valores personales (y aun organizacionales) subyacentes;
- 2 la necesidad de una conexión sentida entre la meta y la misión (o el propósito) individual o sistémico;
- 3 un mayor compromiso con la meta por haber participado, de alguna manera, en su desarrollo;
- 4 el involucramiento de todos y todas en los primeros pasos, etc.

Propongo, entonces, la meta **S.M.A.R.R.T**:

**ESTRATÉGICA:** mediante la visualización y descripción de cómo seremos, cómo estaremos y qué estaremos haciendo cuando cumplimos la meta.

**MEDIBLE:** mediante el desarrollo de indicadores específicos y cuantificables del impacto, desde una buena preparación y arranque, pasando por los principales hitos y finalmente de los resultados finales.

**ARTICULADA:** mediante el acuerdo, participación o al menos aceptación tácita de un compromiso basado en una compatibilidad, alineamiento o integración de los valores corporativos y los personales.

**REALISTA:** mediante el reconocimiento de la importancia, factibilidad, relevancia e impacto de la meta.

**RETADORA:** mediante la necesidad de salir todos y todas de su zona de confort para lograr nuevos aprendizajes, sin llegar a la zona de peligro.

**TEMPORIZADA:** mediante un cronograma con suficiente rigor para priorizar, programar y evaluar, combinado con suficiente flexibilidad para modificarse sobre la marcha ante los numerosos imprevistos o necesidades que se van a presentar.

¿Se te ocurre algún otro componente que no he incluido?

En la próxima entrega de Bitacoramauta, repasaremos cómo podemos facilitar (u obstaculizar) el proceso de lograr una meta S.M.A.R.R.T.

-----

## LAS METAS S.M.A.R.R.T. II: Cómo Implementarlas



Si has cumplido con el desarrollo de tus metas **S.M.A.R.R.T.** con el proceso indicado en la Bitacoramauta pasada, ya estás listo/a para coronar con su implementación. Esta requiere tres pasos:

**AUTO-DIAGNOSTICARTE:** El Guru Ken Blanchard afirma la importancia del auto-diagnostico de tu nivel de desarrollo en cada una de las tareas asociadas con tu meta, en cuanto a tu **COMPETENCIA** (destrezas y experiencia) y tu **COMPROMISO** (motivación y confianza en sí mismo/a).

¿Qué porcentaje de tu tiempo laboral pasas en cada una de estas categorías?:

- **EL PRINCIPIANTE ENTUSIASTA:** alto compromiso y todavía baja o nada de competencia.
- **EL APRENDIZ DESILUSIONADO:** has bajado o perdido tu compromiso y todavía no has adquirido la competencia.
- **EL CUMPLIDOR CAPAZ PERO CAUTELOSO:** has adquirido la competencia, más compromiso varía según tu estado anímico.
- **EL MAESTRO AUTÓNOMO:** muy comprometido y muy competente.

**ADQUIRIR NUEVOS HÁBITOS:** Probablemente necesitarás algunos nuevos hábitos de trabajo para aumentar tu competencia y/o tu compromiso. Estos son los hábitos que más dañan la productividad y una opción para ensayar y evaluar los resultados para poder decidir si quieres seguir con el hábito desactualizado o adquirir uno nuevo :

- **EN LUGAR DE MULTI-TAREAR:** mañana puedes resistir las ganas de "echar una miradita" a tus textos o correos en una conversación importante para poder concentrarte completamente en lo que dice la otra persona o personas.
- **EN LUGAR DE POSPONER LAS TAREAS DIFÍCILES:** mañana puedes agendar la tarea más difícil del día para las primeras horas de la mañana, para aprovechar tus horas más productivas y quitar la "Espada de Damocles" en tu cerebro.
- **EN LUGAR DE CONFORMARTE CON MENOS DE LAS SEIS (6) HORAS DE SUEÑO QUE NECESITA TU CEREBRO:** mañana puedes reprogramar las otras 18 horas del día para incluir sólo lo más prioritario personal y profesionalmente.
- **EN LUGAR DE ATENDER LO URGENTE A COSTO DE LO IMPORTANTE:** mañana puedes hacer una planeación del día suficientemente flexible para acomodar a imprevistos, y suficientemente estricta para realizar las tareas necesarias.
- **EN LUGAR DE BUSCAR PERFECCIÓN:** mañana puedes recordar que "Lo perfecto es enemigo de lo bueno (Voltaire)" y que si no te arriesgas a la equivocación, perderás los aprendizajes más importantes de la vida.

**ACCEDER A UN APOYO APROPIADO:** Todos los grandes líderes tienen una característica en común: saben la importancia de pedir y aceptar la ayuda de una persona (reporte, colega, jefe o un coach o mentor idóneo/a) de confianza. Esta persona no va a decirte qué hacer sino ayudarte a identificar tus fortalezas y otros recursos con las cuales puedes desarrollar unas opciones apropiadas y escoger entre ellas. ¿A quién puedes pedir esa ayuda?