

# LAS HABILIDADES PERSONALES DE LA GESTION

## Gestión de las Organizaciones y el Conocimiento Organizacional

Carrizo, Ana María Rita

*Instituto de Ingeniería Industrial de la Universidad Arturo Jauretche  
Av. Calchaquí 6200 – Florencio Varela, Provincia de Buenos Aires – amrcarrizo@live.com.ar*

### RESUMEN

Al hablar de ciertos aspectos de la gestión dentro de una organización, llámese comunicación, efectividad gerencial o de los equipos de trabajo, pareciera que se habla de algo que sucede en un universo paralelo diferente del de la persona del gerente, responsable, empleado o integrante del equipo. Entonces, con la intención de mejorar esos aspectos, se crean recetas que muchas veces llevan consigo la incapacidad de involucrar al protagonista, en cuanto observador particular que es.

Este artículo describe y explora las habilidades personales que, aquel que ocupa una posición con responsabilidades y quienes conforman equipos de trabajo, necesitan desarrollar y enriquecer continuamente con el propósito de gestionar efectivamente los objetivos comprometidos dentro la organización a la que sirven, ya sea ésta un emprendimiento personal, Pyme o empresa de gran envergadura.

El enfoque metodológico utilizado se sustentó en tres pilares, por un lado, el conocimiento derivado y la experiencia recogida por la Inteligencia sistémica, por otro, los postulados de la Ontología del Lenguaje y finalmente, las investigaciones efectuadas sobre Liderazgo emocional. Adicionalmente, para la exploración y abordaje de cada habilidad personal, se utilizaron las distinciones aportadas por el coaching ontológico y la experiencia ganada a lo largo de veinte años liderando equipos y más recientemente, a través del entrenamiento de personas en esas habilidades.

Este trabajo coadyuvará a la alta dirección de esas organizaciones al entender el fallo de sus ejecutivos en el logro de objetivos y cuánto, la incorporación, promoción y sostenimiento diario de esas habilidades personales, puede contribuir en revertirlo. Aportará una mirada enfocada a la realización de elecciones y relaciones bien orientadas al logro de las metas y valores organizacionales y personales y resultará en la estimulación de la efectividad personal y organizacional.

**Palabras Clave:** habilidades personales, gestión, efectividad, elección y libre propósito

### ABSTRACT

When talking about certain aspects of management within an organization, call it communication or managers and team effectiveness, it seems to be talking about something that is happening in a parallel universe, different from the world of the person that is the manager, responsible one, employee or team player. And, in order to improve those aspects, we create recipes that many times are incapable of involving the protagonist, as the particular observer that he or she is.

This article describes and explores the set of personal abilities that, those in a managerial position and team members, need to develop and enhance in a continuous way in order to effectively manage the goals to which they are committed to within the organization they serve - personal entrepreneurship, small-medium or large company-.

The methodological approach used was based in three pillars, in one hand, knowledge derived and experience gathered by Systemic Intelligence, in the other hand, Language Ontology's postulates and finally, researches on Emotional Leadership.

In addition, each ability were explored and approached through the distinctions offered by ontological coaching and the experience gained along twenty years of leading teams and more recently, training people in these abilities.

This piece will be helpful to senior management within organizations to understand executive failure in achieving objectives, and how much incorporating, promoting and sustaining these personal abilities can contribute to reverse it. It will provide with a particular look, focused on choices and relationships well oriented to achieve organizational and personal goals and values, and will result in the stimulation of personal and organizational effectiveness.

**Key words:** personal abilities, management, effectiveness, choice and free purpose

## 1. Introducción

### 1.1 Antecedentes

En el año 2000 el Sr. James Heckman ganó el premio Nobel en Economía por sus trabajos pioneros en econometría y microeconomía. Su especialidad es el estudio estadístico de la parte de la economía que describe el comportamiento de las empresas, las familias y los individuos ante incentivos de los gobiernos y del mercado, combinación a la que se denomina microeconometría o, en el argot de los economistas de Chicago, heckmanmetría. [1].

En su trabajo, resume años de investigación acerca de las causas de los bajos resultados producidos por programas gubernamentales orientados a la inclusión de personas históricamente excluidas, como por ejemplo por segregación racial. Sus estudios lo llevaron a entender que el origen de muchas de las desventajas de las personas que no pueden integrarse, está atado a factores que son anteriores al ingreso a la escuela.

Entendió además, que estas cuestiones iban más allá del coeficiente intelectual y la educación escolar y que se trataba de capacidades y habilidades que hacían a la formación del carácter.

En el año 2012 el Sr. Heckman escribió un artículo titulado "Hard evidence on soft skills", cuya traducción aproximada sería "la evidencia dura o palpable de las habilidades blandas", donde logra vincular la economía con la psicología de la personalidad, para concluir que los rasgos de personalidad, habilidades blandas o de carácter son un buen predictor de éxito en muchas áreas de la economía y la vida social. Para ello se valió del modelo de la psicología personalista llamado "Big Five" u O.C.E.A.N, en alusión a las iniciales en inglés de las cinco habilidades que involucra. O: Apertura al aprendizaje; C: Tendencia a asumir responsabilidad. E: Extraversión. A: habilidad para acordar y N: Estabilidad Emocional. [2]

En línea con esta visión, las investigaciones y trabajos realizados por el Sr. Daniel Goleman [3] sobre Inteligencia Emocional (EI), muestran cómo la inteligencia intelectual (IQ) no es suficiente ni relevante a la hora de determinar quién, dentro de un grupo de gente muy inteligente, será más hábil para liderar. De esta forma, la (EI) surge como la competencia diferencial de un líder e incluye dos grupos de habilidades básicas: la auto-gestión emocional por un lado, la cual incluye las habilidades de auto-conciencia y auto-regulación emocional; y habilidades sociales por otro, que se refieren a la empatía y habilidad para relacionarse.

### 1.2 Objetivo

Estos hallazgos traen a la memoria que, muchas veces, al hablar de ciertos aspectos de la gestión dentro de una organización, llámese comunicación, efectividad gerencial o de los equipos de trabajo, pareciera que se habla de algo que sucede en un universo paralelo diferente del de la persona del gerente, responsable, empleado o integrante del equipo. Entonces, con la intención de mejorar esos aspectos, se crean recetas que muchas veces llevan consigo la incapacidad de involucrar al protagonista, en cuanto observador particular que es.

También, a menudo se escucha decir que detrás de un gran hombre hay una gran mujer y vale a la inversa. Esta afirmación dispara en mí una pregunta, ¿cuál es el propósito de hacerla?

Y la respuesta que surge más rápidamente es que, para que ese hombre o mujer llegue a ser "gran", necesitará de otros que sean su soporte, al tiempo que requerirá de ciertas habilidades que, en muchas ocasiones, no posee naturalmente y precisa desarrollar.

Adecuando este paralelismo a la vida organizacional se diría "detrás de un gerente, responsable o encargado efectivo hay un equipo - también efectivo - y un set de habilidades que promueven y dan soporte a esa efectividad".

Este trabajo tiene una doble intención, por un lado, traer a la escena principal a cada ser humano que hay detrás de quien ocupa una posición con responsabilidades y a los que conforman equipos de trabajo, concentrándonos en las habilidades que, como personas que observan con una mirada particular su vida y su actividad dentro de una organización, necesitan desarrollar y enriquecer continuamente. Estas habilidades no requieren de conocimientos técnicos o nivel cultural específicos y preparan a la persona detrás de un rol, para su desempeño efectivo; definiendo esta efectividad como la medida de la habilidad para lograr cada objetivo que se le asigna, con los recursos que la organización pone a disposición y sus conocimientos específicos. Aún más, son habilidades que, incorporadas y desarrolladas en todo su potencial, fundamentan las elecciones y las relaciones necesarias y mejor orientadas al logro de las metas organizacionales y de los valores que cada uno elija adherir y sostener.

Por otro lado, distinguir el rol de la organización como entidad forjadora de cultura, en el fomento y soporte continuo de esas habilidades. Teniendo en cuenta que el cuerpo social "organización" es la cara visible de las personas que las poseen, dirigen y sostienen día a día, la promoción y sostenimiento continuo será posible, si estas habilidades se convierten en valores para cada una de esas personas.

## 2. Desarrollo

### 2.1 Análisis

#### 2.1.1 *La perspectiva sobre las habilidades personales de la gestión*

El desarrollo de las habilidades personales, como camino de aprendizaje y desafío continuo, se inicia a través de una pregunta: ¿Qué clase de líder quiere cada persona SER y SOSTENER a cada instante? Y ¿qué clase de líder quiere cada organización fomentar?

Es importante distinguir la visión de líder utilizada en este trabajo y declarar la separación de la visión donde sólo es líder aquel que tiene seguidores. Desde la perspectiva propuesta, el objetivo principal del líder es ser EFECTIVO, es lograr todo aquello con lo que se compromete, sean sus propios objetivos o los de la organización a la que sirve. Es posible que su efectividad le regale muchos seguidores, pero ellos no son su propósito.

El enfoque metodológico utilizado se sustenta en tres pilares, por un lado, el conocimiento derivado y la experiencia recogida por la Inteligencia Sistémica [4], por otro, los postulados de la Ontología del Lenguaje [5] y finalmente, las investigaciones efectuadas sobre Liderazgo Emocional ya mencionadas.

Adicionalmente, para la exploración y abordaje de cada habilidad personal se utilizan fundamentalmente las distinciones aportadas por el coaching ontológico y la propia experiencia ganada, a lo largo de veinte años liderando equipos y más recientemente, a través del entrenamiento de personas en esas habilidades. Esta experiencia ha permitido descubrir y utilizar la interrelación de las diferentes visiones propuestas, trabajando coordinadamente y al mismo tiempo, a fin de ofrecer un camino para que cada persona detrás de un rol sea capaz de incorporarlas a partir de su elección.

### **2.1.2 El abordaje**

El padre del management moderno [6], buscando una definición para aquellos que ocupan posiciones gerenciales dentro de una organización, decía que son aquellas personas responsables por contribuir de manera directa con el logro de los resultados de dicha organización, desarrollando fundamentalmente las siguientes tareas: Planificar, Organizar, Comunicar - Motivar, Medir y Desarrollar Personas. Adicionalmente, explicaba que la efectividad gerencial se logra por medio del desarrollo de esas tareas gerenciales de manera conjunta con ciertas habilidades gerenciales y una serie de habilidades personales.

Desde la perspectiva de este artículo, estas personas serían los “líderes” en busca de la efectividad.

Y dado que el objetivo es traer a la escena central a la persona detrás de cada líder, se podría decir que el ser humano sin distinciones, dedica gran parte de su vida a desarrollar funciones gerenciales: planificando lo que quiere lograr y lo que hará para lograrlo; organizando sus recursos, clasificando y otorgando prioridades con miras a ese logro; comunicándose con aquellos con quienes comparte su vida en todos los dominios, haciendo los pedidos, ofertas y promesas que lo llevan al objetivo; midiendo el avance logrado y finalmente, contribuyendo en el desarrollo de aquellos seres que lo acompañan en la vida y que le posibilitan de diferentes maneras, lograr sus objetivos.

Desde esta perspectiva el “líder” en busca de la efectividad, sea un alto directivo, un gerente, un responsable de área o de equipo, es antes que nada una persona que observa, siente, explora sensitivamente y manifiesta físicamente.

La mirada de la ontología del lenguaje [7], enfocada en este individuo observador de su mundo y del mundo en el que vive, aporta los siguientes tres postulados fundamentales:

(a) Los seres humanos como seres lingüísticos, es decir, seres que abordamos cualquier aspecto de nuestra vida humana reconstruyéndolo a partir del lenguaje;

(b) el lenguaje como generativo, es decir, que lo usamos no sólo para describir los que nos pasa sino de manera activa para crear nuevas realidades; y finalmente,

(c) los seres humanos nos creamos a nosotros mismos en el lenguaje y a través del él, es decir nos vemos a nosotros mismos como espacio de posibilidad hacia la propia creación, reconociéndonos el poder, en términos de posibilidad, para Ser como elijamos.

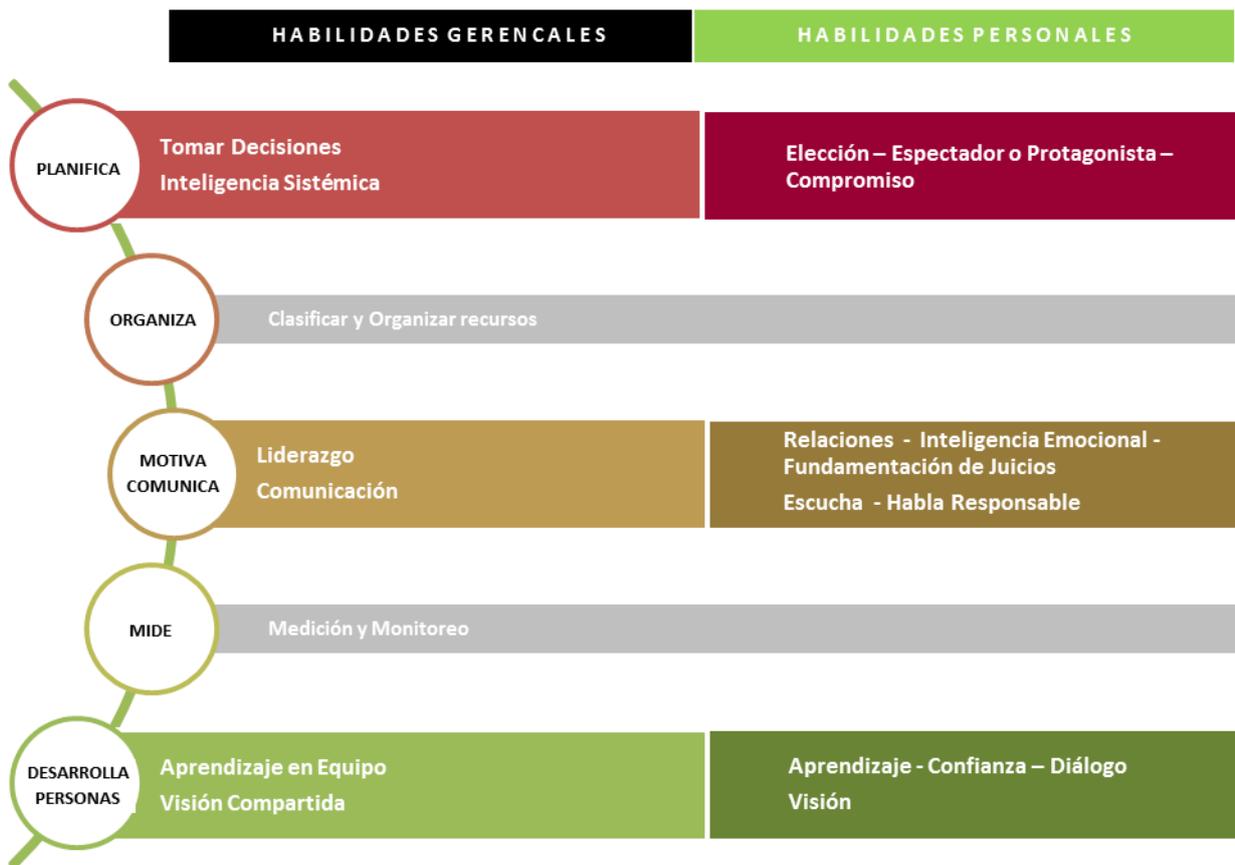
Adicionalmente, sobre la base de estos postulados, el coaching ontológico reinterpreta palabras del lenguaje y las ofrece como “distinciones”, imprimiéndoles una dimensión diferente desde donde cada persona puede elegir observar, sentir y expresar físicamente y lograr, como consecuencia, un accionar distinto.

Entonces, asumiendo que el líder es una persona cuyo objetivo es ser efectivo y que las habilidades personales mencionadas previamente, son aquellas que le posibilitan esa efectividad, la propuesta a realizar en las próximas páginas estará enfocada a la presentación y exploración de cada habilidad desde la perspectiva de las distinciones ontológicas, invitando a cada lector a desafiarse a sí mismo.

Este desafío solo significa darse la oportunidad de considerar una mirada diferente hacia las decisiones y las relaciones que involucra la gestión, en el dominio que sea. De ninguna forma significa haber logrado las habilidades que permiten la efectividad, esto solo viene de la mano de la elección. Desde el coaching ontológico decimos que “distinguimos” para “elegir”, es decir distinguimos qué clase de observador estamos siendo y elegimos Ser el observador que se necesita ser para lograr la efectividad.

## 2.2 Las Habilidades personales de la gestión

Sobre la base de las tareas gerenciales mencionadas más arriba, el gráfico que se expone a continuación sintetiza la habilidad gerencial relacionada y el set de habilidades personales a desarrollar en el presente trabajo.



### 2.2.1 Primer Set de habilidades



Planificar, como tarea que realiza cualquier ser humano, conlleva como idea central el planteo de los objetivos que quiere concretar en un período de tiempo en el futuro.

Usando diferentes expresiones diríamos que los gerentes planifican los objetivos de mercado y producción para el próximo semestre; el gobierno planifica el gasto público para el próximo año; un atleta decide el nivel que quiere lograr en el ranking mundial durante los próximos tres años; unos padres de niños en edad escolar deciden el colegio al cuál quieren que sus hijos asistan; y en el día a día, cada persona decide qué va a hacer el minuto siguiente al despertarse.

Es decir que la tarea de definir o establecer qué se quiere lograr en cualquier dominio, requiere de una decisión y por ello, la primera habilidad gerencial involucrada es Tomar Decisiones.

#### 2.2.1.1 Las habilidades personales detrás de la toma de decisiones

##### a) La Elección

Mucho se ha escrito y dicho sobre el proceso decisorio dentro de las organizaciones, hasta existe una “Teoría de la Decisión”. Teniendo en cuenta que decidir es algo que hacemos en el día a día, ¿qué es lo que hace al proceso decisorio tan complejo, que requiere una teoría para llevarlo a cabo? El proceso de elegir parecería simple: identifico lo que quiero lograr, reúno y evalúo información relevante sobre alternativas, limitantes y riesgos; y finalmente “elijo” la opción que mejor posibilita el logro. No obstante, aun habiendo ejecutado minuciosamente este proceso, la decisión final no deja de ser “una expectativa bien informada” [8], es decir una elección efectuada a partir de un juicio personal sobre cuál de ellas es “mejor”, luego de haber realizado una serie de

juicios acerca de los riesgos y limitantes. Y ese juicio no es poca cosa, ya que estaría anticipando que se hizo la elección “acertada” o “correcta”, es decir permite traer al presente, un resultado del futuro que aún no existe y por lo tanto no se conoce.

Esto, propone una pregunta ¿Qué hay en la decisión efectuada que lleva a pensar que el resultado no va a ser el que quiero? Si la elección se hizo de manera inteligente, es decir, con toda la información disponible sobre las opciones, sus riesgos y limitantes y habiendo aplicado toda la inteligencia cognitiva y emocional disponible ¿Para qué se necesita el resultado?

La habilidad de “elegir” incluye asumir el riesgo de errar, es decir de haber optado por una alternativa que no resultó ser la mejor, y esto, es básico a la hora de lidiar con los distintos desafíos que puedan aparecer en el camino al logro del objetivo.

Este camino, el cual también planificamos y cuyos riesgos tratamos, se encuentra dentro de la llamada “complejidad del sistema” [9], refiriéndose a ese fenómeno de la vida que muestra la infinidad de interacciones, relaciones y consecuencias que se disparan a partir del planteo de una elección y que queda alojada en un mundo fuera de nosotros mismos, en cuanto decisores. Es posible actuar sobre alguna parte de ella, pero en sí misma quedará intacta.

De esta forma, el primer ejercicio que se propone realizar, es distinguir qué observador estamos siendo frente a la complejidad que queda fuera de nuestro control, y a partir de allí elegir aceptar profundamente que todo esfuerzo por controlarla es energía invertida sin recompensa.

Después de todo, aun habiendo diseñado el camino para lograr el objetivo, el logro va a depender fundamentalmente de la habilidad desarrollada para abordar los desafíos que esa complejidad presente y que no se hubieran considerado al momento de realizar la elección.

### **El propósito: Valor y Emoción**

En cambio, hay un elemento esencial a toda elección que queda bajo la exclusiva órbita de acción y de inversión de energía de cada individuo, que es su propósito. Al hablar de propósito, se quiere significar aquello que cada uno obtiene en el nivel más personal al elegir, es decir el “para qué” de la elección.

Para los ejemplos mencionados más arriba, cuál es el propósito del gerente al vender X pesos durante el próximo semestre, o para los gobernantes, que el gasto público ascienda o descienda a X pesos, o para el atleta ser el N°1 en el ranking, o para esos padres al elegir un colegio para sus hijos.

¿Qué se lleva cada uno de los que realizan la decisión en el nivel emocional y profundo con el logro del objetivo?

Estas preguntas no son planteadas a menudo e incluso se evitan responder, especialmente porque algunos de estos propósitos no se compartirían con otras personas. Ellos ponen de manifiesto las aspiraciones, deseos, creencias y también temores y valores de todo tipo.

En la superficie, cada elección conlleva una finalidad que es la de conservar o crear algo que es considerado valioso, ya sea una cosa, un valor o una relación. En la profundidad, cada elección está atada a pensamientos o creencias personales, muchas veces inconscientes, sobre quien debemos ser y cómo debemos actuar a cada momento.

Y este es, en definitiva, el verdadero resultado que se persigue y que, al mismo tiempo, viene acompañado de una emoción. Somos seres emocionales [10] lo cual por un lado, nos diferencia del resto de los animales, y por el otro, significa que cada elección lleva consigo el logro de un estado emocional, ya sea alegría, orgullo o entusiasmo, por mencionar las que mejor prensa tienen.

El propósito, como la suma del valor más profundo y la emoción que brinda, tracciona hacia el logro deseado.

Invertir energía en distinguir el propósito detrás de cada elección, es parte del acto de elegir conscientemente y brinda un valioso repago a la hora de abordar los vaivenes que trae la complejidad, ya que posibilita volver a elegir levantar la vista y re-conectar con el objetivo.

### **b) Compromiso**

Otro aspecto de la elección en el cual se puede dispensar energía e incidir, es el compromiso o habilidad para comprometerse.

Si el propósito habla acerca de “qué” es lo importante detrás de una elección en un momento dado, el compromiso muestra “cuán” importante es y traduce en acciones el camino a la meta. Entonces, si el propósito (valor profundo más emoción) detrás de una elección, es prioritario y elijo comprometerme a lograrlo, este compromiso se constituye en el combustible que va a posibilitar el logro.

Entonces, aunque algo tenga valor para una persona si ella no elige comprometerse a lograrlo, estará eligiendo poner este valor en el último lugar en su escala de prioridades. En otras palabras, si cuando se falla en el logro - llámese objetivo de ventas o de ranking o que el equipo entregue el trabajo a tiempo - se abre un espacio para reflexionar y distinguir acerca de cuán importante era lograr el valor más profundo y la emoción asociada, surgirá cuánto combustible se destinó a conseguir el objetivo. A partir de allí, es posible que se abran nuevas oportunidades para trabajar sobre el fallo desde los propósitos y compromisos individuales en línea con los objetivos del equipo, y repensar el camino.

### c) ¿Espectador o protagonista de la elección?

Si cada persona es consciente del propósito y el compromiso puesto en la elección, esta tercera habilidad es fácil de distinguir.

Hace poco tiempo, en una de mis clases de Administración en la UNAJ se me ocurrió preguntar a mis alumnos: ¿Siempre elijo? Durante los dos años que he dictado esta asignatura, mis alumnos han mostrado cierto interés por las habilidades personales de la gestión y lo que podría ser una clase bastante teórica y aburrida, se está convirtiendo en un espacio para la reflexión y el aprendizaje.

Ante la pregunta uno de ellos respondió: “no siempre elegimos, es decir a veces es inconsciente”. Esta respuesta disparó otras preguntas: Y si es inconsciente, ¿quién elige por nosotros?, ¿qué pasa con la elección? otro alumno respondió: “no nos hacemos cargo del resultado”.

Lo interesante de esta respuesta, fue que el alumno pudo usar claramente lo que hoy se llama Inteligencia Sistémica [11], habilidad que invita a reflexionar acerca de cuán responsables nos hacemos de las consecuencias de nuestras elecciones. Como uno de los mayores precursores de esa disciplina comenta, ningún líder en grandes compañías o el gobierno se despierta por la mañana eligiendo la forma más efectiva para contaminar los ríos o mares, o perjudicar el ecosistema con cambios climáticos diversos. Sin embargo realizan elecciones cuyas consecuencias provocan esos desastres. [12]

Elegir inteligentemente, desde el punto de vista sistémico, significaría simplemente elegir conscientes del valor que se desea conservar y de las consecuencias que podría disparar esa elección; lo que desde el coaching ontológico se conoce como elegir ser espectador o protagonista de la elección.

Esta distinción significa adoptar una manera de ser, frente a las elecciones que hacemos, una manera de abordar la vida, ya sea dentro de una organización, un equipo, la familia o la vida personal.

Si las elecciones se hacen desde la visión del espectador, sólo se está comprometido con “explicar” todo el tiempo la brecha entre lo que se quiere y lo que se va logrando realmente; con culpar de nuestra ineffectividad a la “complejidad” o circunstancias sobre las que se sabe que no hay posibilidad de controlar; ser espectador significa no hacerse responsable de los resultados obtenidos y de esa forma considerarse “inocentes” de todo lo que pasa, [13]

Esta inocencia, que suele ser muy confortable, equivale sin embargo a la impotencia de lograr sólo lo que las circunstancias permiten. Si esto es así, entonces ¿cuánto queremos eso que elegimos? o lo que es lo mismo ¿cuál es nuestro compromiso con lograrlo?

En cambio, siendo protagonista de las elecciones hay una total consciencia del propósito que se persigue y de cuán importante es, y el compromiso surge casi naturalmente para que “las cosas sucedan” como se desean, diseñando el camino y abordando los desafíos que propone la “complejidad”, como oportunidades de aprendizaje.

Entonces desde esta perspectiva, al errar, se crea el espacio para reflexionar sobre un accionar posiblemente insuficiente de parte de quien realizó la elección, o que, dada la “complejidad” es posible que sus habilidades no sean las apropiadas para abordarla. Esta reflexión responsabiliza por los resultados logrados y posibilita nuevas elecciones para el logro del propósito, re-diseñando el camino.

Entonces, el segundo ejercicio que esta propuesta le hace a los líderes en busca de la efectividad, consiste en distinguir qué observador está siendo a la hora de hacer las elecciones que sustentan las decisiones que, como líderes, adoptan todo el tiempo, ya que entonces, todo el tiempo estarán eligiendo ser espectador o protagonistas de las mismas.

#### **La posibilidad**

Si como consecuencia de distinguir, también el líder elige convertirse en el observador que no es, sean cuales sean las decisiones que lleve a cabo, habrá decidido de qué lado quiere que quede el “poder”, en términos de posibilidad. Y sólo hay dos lados, el individuo y la complejidad.

Elegirse protagonista de la elección es “verse” posibilidad de logro y esto significa declarar “yo puedo”. Esta declaración no es una nimiedad, ya que al hacerlo la persona se constituye en la fuente de la posibilidad, declarándose APTO, CAPAZ, Y HABILITADO para lograr el objetivo.

Al declararse APTO está reconociendo su idoneidad pasiva o latente, por ejemplo que es suficientemente inteligente como para recibirse de “médico” o que posee las habilidades para vender X pesos durante un semestre, o que tiene los conocimientos técnicos necesarios para realizar una tarea específica. En suma, la persona juzga que sus habilidades adquiridas en el pasado son suficientes para el logro.

Por otro lado, cuando se declara CAPAZ se reconoce activamente idóneo, es decir se “visualiza en el futuro” lográndolo, ya sea porque antes lo logró y confía en que lo volverá a hacer; o simplemente, porque quiere hacerlo.

Cuando esto sucede, el reconocimiento trae al cuerpo emociones: el entusiasmo de verse a sí mismo “posibilidad” y la alegría y el orgullo del logro. Al declararse capaz la persona vive esas emociones como si ya lo hubiera logrado. El cuerpo toma la forma de alguien que va hacia

adelante, con los brazos abiertos recibiendo la alegría del logro y el pecho hinchado, orgulloso de haberlo hecho.

Hace poco una alumna de la misma clase en la Universidad me dijo que al decir “yo puedo” se sentía “poderosa” y me mostro con su cuerpo erguido, su cara sonriente y sus brazos hacia adelante, lo que para ella significaba esa palabra. Fue una hermosa imagen para mis ojos.

Por último, cuando la persona se declara HABILITADO, declara que se concede, en el presente, el permiso para lograr lo que quiere. A la hora de elegir considerarse o no merecedor del logro es fundamental ya que allí podría residir la causa de un fallo futuro.

De la misma forma, es básico ser conscientes del estándar que se sostiene, ya que a veces puede ser tan alto que la persona juzgue que aún no está a la altura de las circunstancias. Este juicio le dirá que primero necesita saber más para no cometer errores.

Y como expresamos más arriba, elegir implica tomar el riesgo de errar, entonces, si el valor que se quiere conservar a la hora de elegir es no equivocarse probablemente esa persona, nunca se vea posibilidad.

Pasado, presente y futuro conforman la visión del poder de quien se declara Protagonista de sus elecciones.

Así, habiendo incorporado estas pocas distinciones, cualquier elección que el líder realice tiene altas chances de ser efectiva, y aunque la “complejidad” aporte sus vaivenes y desafíos, su foco siempre estará puesto en el logro deseado y será capaz de rediseñar y ajustar lo necesario para que las cosas pasen.

A continuación se desarrollan dos grupos de habilidades que desafían al líder en busca de la efectividad, en su interacción con otros.

## 2.2.2 Segundo Set de habilidades



Las tareas gerenciales motivar y comunicar, involucran dos habilidades gerenciales estrechamente relacionadas, como son el liderazgo y la comunicación. Por ello si bien conllevan habilidades personales diferentes, el sólo hecho de su convivencia permite abordarlas de manera conjunta.

### 2.2.2.1 Las habilidades personales detrás del liderazgo y la comunicación

#### a) Gestión de relaciones

Los biólogos dicen que está en la naturaleza del ser humano ser un ser social. Si es así ¿cuál sería el objetivo de relacionarse?

Algunos dirán que la vida es más divertida si se comparte con otras personas, otros dirán que para prolongar la raza humana y así podríamos continuar indagando lo que cada persona logra en una relación.

Desde que el hombre apareció en la tierra hace 5.000 millones de años, como muchos otros animales, y se dio cuenta que si bien mayormente podía arreglárselas muy bien por sí mismo, era mejor cuando lo hacía en conjunto con otro. Desde lo más básico, obtener comida, refugio, protección contra amenazas externa, era más simple cuando lo hacía acompañado de otros. Esa simpleza muchas veces se traducía en la facilidad y rapidez por el logro o satisfacción de la necesidad que fuera.

Ni hablar de la función sexual y de reproducción, en la cual el “otro” sin discusión, era completamente indispensable.

Entonces, es a partir de una preferencia por lograr algo más rápido y fácilmente o cualquier otro valor, que la persona elige hacerlo con otro. Dado que nuevamente se requiere una elección, vuelve a ser aplicable lo conversado sobre ser espectador o protagonista de la misma y en este caso, se trata de elegir una relación.

La pregunta fundamental en este punto es, ¿cómo, quien elige relacionarse, quiere mirar esa relación?, ¿cómo espectador o como protagonista de la misma?

Por lo ya expresado en párrafos anteriores, se puede apreciar una diferencia significativa. Si elige ser un espectador de la relación, entonces se va a situar en el centro de la misma y desde allí es posible que solo le importe lo que él/ella piensa y siente; el centro será su visión personal y lo que quiere lograr individualmente, dejando al resto del mundo afuera. Bauticé este tipo de relación como “yo-céntrica” y un posible resultado de esta visión será estar juzgando constantemente lo que los demás hacen y que no se alinea con lo que individualmente es su objetivo.

En cambio, si la perspectiva es ser protagonista de la relación, lo que la persona elige es lo que quiere lograr junto a la otra persona o personas. Desde esta mirada, la relación se convierte en el centro de la acción y por ello la bauticé “relación-céntrica”. El posible resultado de esta óptica será un juicio constante enfocado en lo que ambas personas o partes van logrando juntas, para coordinar acciones en pos del objetivo común.

Para dar un ejemplo simple pero real, hace poco tiempo sucedió algo que puede ayudar a ejemplificar lo expresado. Un equipo de trabajo en una consultora proveedora de servicios estaba conformado por varios integrantes cuya visión estaba bastante alineada con la de ser espectador de la relación, cada uno parecía considerarse el centro de la relación. En una ocasión, el líder del equipo solicitó realizar un informe que integrara el trabajo que cada uno estaba haciendo, en lugar de un informe individual como habitualmente realizaban. Insumieron una cantidad de tiempo importante discutiendo sobre el mejor formato a darle a la presentación del informe. Cada cual, con su mejor intención, quería “imponer” su propuesta como la que mejor mostraba lo que el líder solicitaba. Trabajando en equipo con este formato, el informe como objetivo conjunto quedó relegado a la última prioridad y llegó el día de la presentación y no estaba terminado. En términos de efectividad, este equipo no la estaba logrando.

Si, en el ejemplo brindado, la relación cómo logro de un objetivo común hubiera sido el centro, el Informe hubiera sido la prioridad N° 1 y las discusiones sobre formatos y contenido hubieran sido dirigidas a lograr el mejor resultado a presentar al líder y no enfocadas a que prevalezca la visión personal sobre la del resto.

Ejemplos similares pueden encontrarse en el deporte, cuando en el equipo solo existen individualidades que quieren destacarse como estrellas y no un equipo trabajando juntos para ganar.

De esta forma, sea que se trate de un gerente en una organización, un líder en un equipo o en relación personal, el tercer ejercicio que ese líder necesita realizar, es distinguir en primer término para qué quiere una relación con el otro u otros y luego, que quiere lograr junto a ellos.

Esta distinción es básica en cualquier relación, ya que contribuye a identificar cual es el valor y el propósito que hay para quien elige sostenerla.

#### **b) La relación**

El conjunto de interacciones que realizamos con otros en una relación, sea que nos relacionemos para hacer algo juntos o para que el otro haga algo para mí o yo para él, construye la base de la relación y es el “vínculo”.

Es fácil distinguir que esta interacción y vínculo se dan a partir de la comunicación entre los integrantes de la relación. Esta comunicación sucede tanto conversando desde el lenguaje hablado, como desde el intercambio que se realiza a partir del lenguaje corporal, incluyendo la emocionalidad.

Por ello, el coaching ontológico interpreta que una relación se da a partir de conversaciones públicas (con otros) o privadas (con uno mismo) que alguien realiza con y sobre la otra parte de la relación. Los lectores de este artículo bien podría estar generando una relación conmigo, con solo conversar consigo mismo acerca de lo que piensan y juzgan sobre mi trabajo, sin haber siquiera escuchado una sola palabra de mi boca, o haberse encontrado conmigo.

Hace algunos años me interesé por la Inteligencia sistémica y las Cinco Disciplinas de Peter Senge, lo que me llevó a leer varios de sus trabajos y buscar en internet videos de conferencias y entrevistas. Al poco tiempo, se generó en mí tal admiración, que incluso le había tomado cariño, había generado un vínculo, sin siquiera conocerlo. A propósito de este vínculo, un par de años más tarde me inscribí en uno de sus workshops sobre liderazgo y tuve la oportunidad de conocer, durante los tres días que duró el evento, a la persona detrás del autor quien afortunadamente superó mis expectativas.

Un ejemplo similar, pero con resultado inverso, es el de un Jefe de compras en una empresa de Seguros, a quien le presentaron un nuevo miembro del equipo de trabajo. La única información que disponía sobre el recién llegado era que mantenía una relación de amistad con otro Jefe de la compañía con quien no se llevaba bien. Según lo que expresaba, cada vez que veía al nuevo compañero se disparaban en él todos los juicios que tenía sobre el Jefe mencionado y de la misma forma la emocionalidad que esas opiniones le generaban. El nuevo integrante ni enterado estaba de todo este mundo que sucedía en su pensar y sentir, pero la relación que se estaba entablando no tenía un buen inicio.

Los sentidos y significados que se le otorgan al accionar y hablar del otro, se haya o no interactuado con el/ella, dependerán de los juicios que previamente fueron forjados sobre esa persona. Estos juicios tienen lugar en la mente a partir de valores, experiencias y creencias de cada individuo.

#### **c) Fundamentación de juicios**

Los juicios, como meras calificaciones que realiza cada individuo desde su experiencia, creencias y valores, no pueden ser ni verdaderos ni falsos por sí mismos. Cada quien tiene una forma particular de observar el mundo y eso hace que ante los mismos eventos, dos personas diferentes realicen juicios también diferentes. ¿Quién está en lo cierto? Ninguno o ambos.

Cuando en una relación un líder se encuentra mucho tiempo conversándose sobre las opiniones que le merece el otro y como resultado de la interacción no logra nada de lo que inicialmente se planteó como “valioso” de la relación, el cuarto ejercicio que se propone realizar es dedicar algo de energía al proceso de fundamentación de juicios. Consta de cuatro actividades que pueden realizarse sin un orden específico, y sirve para re-definir y refinar la opinión sobre el otro, con la única finalidad de distinguir si el juicio realizado está fundamentado y si, elegir sostenerlo, favorece el logro del propósito de la relación.

El primer paso de este ejercicio es encontrar los “hechos” que fundamentan la opinión sobre el otro. En el caso comentado algunas líneas atrás, el jefe de compras tenía un juicio formado sobre su colega como que era “un irresponsable”. Lo que había sucedido fue que ambos debieron hacer un trabajo conjunto y al terminarlo, el Gerente de ambos les llamó la atención ya que la parte que le correspondía al colega, no había sido ejecutada de acuerdo con lo requerido inicialmente. Basado en ese único hecho realizó la calificación de irresponsable. Es posible que si se hubiera permitido indagar sobre el accionar de ese Jefe dentro de la organización, habría encontrado muchos otros hechos que prueben todo lo contrario, y así el juicio “irresponsable” no encuentra suficientes hechos que lo fundamenten.

El segundo paso, consiste en conocer el ámbito o dominio en el cual se hace el juicio. Al decir solamente que el jefe es un irresponsable, lo que hizo fue una extrapolación o generalización a todos los dominios de su vida, basado en un único hecho aislado.

El tercer propone distinguir el estándar con el cual se está emitiendo la opinión. En el ejemplo que seguimos, este jefe podría preguntarse ¿qué significa para él la palabra irresponsable? ¿Cuál es la vara con la cual está midiendo? ¿Cuándo considera que una persona es responsable y cuándo empieza a ser irresponsable? Si el estándar es muy alto, cualquiera, incluida la persona que juzga, tiene altas chances caer en ese juicio.

Finalmente, el cuarto paso del ejercicio conlleva volverse a indagar ¿para qué sirve sostener esa opinión sobre la otra persona? ¿Qué se logra?

Es posible que las respuestas tengan que ver con emociones y que concluya que sostener el juicio sólo le sirve para sentir la emoción de revivir el evento donde se formó y también, se dé cuenta que aún está enojado por lo que sucedió. Si esto fuera así, queda alguna pregunta adicional para hacer ¿qué se quiere lograr con la persona? o ¿qué necesitamos lograr juntos como equipo de trabajo? y adicionalmente, ¿cómo sostener este juicio va a contribuir con el logro conjunto?

Si se elige dejar de sostenerlo, se habrá liberado el camino de la relación para nutrirlo de aquellas interacciones cuyos sentidos y significados se realicen desde juicios fundamentados y orientados al logro común.

#### **d) Inteligencia Emocional (IE)**

Mucho se ha escrito y dicho sobre la inteligencia emocional y su contribución a la gestión efectiva de relaciones y cómo el desarrollo de las habilidades que involucra, favorece el liderazgo organizacional [14]. Se llama IE a cuatro habilidades reunidas en dos grupos diferentes, por un lado, el grupo de la auto-gestión emocional, que incluye la auto-conciencia y la auto-regulación emocional; y el grupo de las habilidades sociales, el que comprende la empatía y la habilidad para gestionar relaciones.

Explorando cada una de las cuatro habilidades, se puede decir que la auto-conciencia habla de cuán capaz es una persona de mantenerse consciente de lo que le sucede en el nivel emocional, frente a cualquier situación. Involucra la habilidad para darse cuenta en el preciso instante, cómo un evento afecta su estado emocional. Esta conciencia cuando se desarrolla, posibilita la segunda habilidad de la IE, es decir la auto-regulación emocional, habilidad que permite elegir de qué forma abordar la emoción momentánea y por consiguiente, las decisiones y acciones resultantes.

Esta auto-regulación puede abordarse hábilmente entrenándose de manera consistente en el proceso de fundamentación de juicios ya discutido, el cual facilitaría recordar y tener presente hacia a donde se dirigía antes que el evento sucediera

En el caso del Jefe de compras ya comentado, si cada vez que él se encuentra con el Jefe a quien considera un irresponsable, se diera cuenta del estado emocional que los juicios que sostiene le provocan, estaría a un paso de elegir si deja que esa la emoción lidere sus decisiones y acciones o elige abordarla de manera de no perder de vista, no sólo lo que quiere lograr con su colega laboralmente sino principalmente, que emoción quiere que esté presente en su vida en ese momento. Y esta elección es poderosa ya que permite que regule sin necesidad de “controlar” una descarga emocional, se hace responsable de lo que le está sucediendo y elige lo que es mejor para sí mismo y para la relación.

La habilidad para gestionar relaciones ya ha tenido su espacio en los apartados previos, por lo cual solo resta dedicarle unas líneas a la empatía. Es la habilidad que posibilita tener en cuenta los sentimientos ajenos, y esto requiere la aceptación lisa y llana de que, del otro lado, hay un ser humano de carne y hueso (igual que nosotros) a quien nuestras palabras y acciones también le disparan juicios y emociones.

Todo ser humano detrás de un líder interpreta desafíos en diferentes eventos y relaciones, por ello el quinto ejercicio recomendado invita a distinguir cuál es el nivel de aceptación de cada uno frente

a las demás personas, de manera de permitirse elegir aceptación para que la interacción tenga en cuenta las emociones de ambos.

Trabajar para lograr estas habilidades es un proceso de todos los días, para toda la vida, es lo que algunos denominan Maestría Personal [15], es decir vivir en “modo aprendizaje” todo el tiempo.

#### e) Escucha y Habla responsable

Dado que la relación se compone de interacciones que se dan por medio de la comunicación, la forma en que escuchamos y hablamos es fundamental para una efectiva gestión de esas interacciones.

Decimos que escuchar es el proceso por el cual los sonidos que ingresan físicamente por los oídos son decodificados otorgándole significado dentro del cerebro. Estos significados están atados a las distinciones del lenguaje que cada uno haya adquirido.

Pero adicionalmente, más allá de conocer el significado de las palabras dentro de ese lenguaje, el sentido o interpretación que se le den a las palabras escuchadas está básicamente relacionado con un arsenal de consideraciones personales. Los valores, experiencias y creencias que fueron incorporados consciente o culturalmente, conforman esas consideraciones. Entonces, de la misma forma que fue comentado al hablar de juicios, es posible que el sentido o interpretación otorgados a lo escuchado varíe con cada ser humano.

Sobre la base de lo comentado previamente respecto de las relaciones, altas chances hay que los juicios formados acerca de una persona a la que se está escuchando, estén dirigiendo la escucha. También, si se tiene algún interés particular en algo, probablemente la escucha esté dirigida a percibir sólo aquello que es de interés.

En este sentido, desde el coaching ontológico se dice que la escucha tiene asociado un compromiso, es decir un propósito. Y si ese propósito es seguir pensando por ejemplo que el Jefe de nuestro ejemplo es irresponsable, solo se va a escuchar aquello que, a juicio del que está escuchando, confirman que lo es.

Ser conscientes de la escucha con la cual se está comprometido y las emociones que se disparan a partir de ella, es también parte de la habilidad de auto-conciencia ya discutida.

De la misma forma, la manera de usar el lenguaje también evidencia un compromiso o propósito.

Si se recuerda que uno de los postulados de la ontología del lenguaje ofrecidos al inicio, dice que “interpretamos al ser humano como ser lingüístico”, el individuo procesaría todo a partir de la reconstrucción en el lenguaje, ya sea hablando con otros o con sí mismo. Otro de los postulados refería que el lenguaje no solo sirve para describir, sino que es capaz de generar una realidad completamente nueva.

De tal forma, el modo en que las palabras son usadas por una persona no sólo muestra su manera de pensar y lo que conversa o se dice a sí mismo, sino especialmente qué se cree capaz de lograr. Si el Jefe de Compras del caso discutido dijera por ejemplo, “tengo que trabajar con ese colega que es un irresponsable” no sólo estaría manifestando una posible obligación, denotada por el uso del verbo tener, sino que además estaría creando un contexto de trabajo desde de ese juicio y de la obligación. En cambio si dijera, “voy a trabajar con ese colega de quien pensaba era un irresponsable” habría hecho dos cambios fundamentales, por un lado liberarse de la obligación de “tener que trabajar” y por otro lado, usando el verbo en pasado, se habría permitido un espacio en el presente, para explorar si es capaz de pensar diferente sobre esa persona.

Escuchar y Hablar responsablemente desafía a cada líder en relación a su equipo, por ello el sexto ejercicio a realizar consiste en distinguir cuan consciente es del uso de su lenguaje. Esa consciencia posibilitaría mantenerse enfocado en lo que quiere lograr consigo mismo y con las otras personas, al usar las palabras.

### 2.2.3 Tercer Set de habilidades



Este último set de habilidades posibilita abordar el trabajo como líderes de otros.

#### 2.2.3.1 Las habilidades personales detrás del Aprendizaje en Equipo y la Visión Compartida

##### a) Aprendizaje

Sea cual sea la jerarquía dentro de una organización y habiendo transitado el camino de los seis ejercicios propuestos, un nuevo líder emerge como observador que se hace protagonista de las elecciones que requiere el logro del objetivo del equipo. Este nuevo líder es consciente de lo que le sucede emocionalmente cuando un colaborador enfrenta un desafío personal o laboral, que a su vez lo desafía y dispara toda clase de juicios pero elige la emoción en la que quiere vivir frente a la

“complejidad” que ese colaborador le trae, comprometiéndose a escuchar y hablar para el logro del objetivo común.

En esta posición, sólo resta desarrollar algunas, no menos relevantes, habilidades que tienen que ver con la forma personal de aprender en el mundo.

Lo que cada uno crea que significa “aprender” es fundamental para darse a sí mismo la oportunidad de aprender con otros, es decir aprender en equipo.

Apreciar el aprendizaje como un salto de la mente o “shift in mind” [16] permitirá salir de la mera versión de adquirir conocimientos, como proceso meramente intelectual, para posibilitar el involucramiento del cuerpo y la emocionalidad al aprender. El desafío que se presenta aquí lo constituyen una serie de creencias arraigadas que podrían representar una barrera para aprender en general y aprender con otros, en particular.

Es posible que un líder suponga que “debe saber” todo lo que refiere a su trabajo y equipo, si ésta es la creencia, habrá pocas posibilidades de apertura al aprendizaje en equipo. Distinto será si ese líder es permeable a apreciar una fuente de conocimiento en los integrantes del equipo.

Esta reflexión es básica para lograr la habilidad de aprender en equipo, ya que para aprender se requiere primeramente un “reconocimiento de ignorancia”. Y allí radica un desafío para aquellos con una marcada exigencia a saberlo todo o a hacer las cosas a la perfección.

Si este es el caso y el líder se identifica conscientemente en esa circunstancia, puede traer a la consciencia el objetivo que quiere lograr el equipo y volver a elegir qué es lo que importa en ese momento, si ratificar su saber, no reconociendo un espacio de ceguera, defendiendo su visión; o bien el objetivo conjunto, haciendo las indagaciones y escuchando a quienes están mejor preparados para el compromiso de lograrlo. De esta forma se habrá abierto un espacio para el aprendizaje con otros.

Esta gimnasia adquiere una relevancia mayor cuando, además, se es consciente que esto mismo le sucede a los colaboradores dentro del equipo y buena parte de la tarea como líder, consiste en generar el espacio para que cada integrante pueda aprender, a su manera, junto a otros.

#### **b) Confianza**

El espacio referido se conoce como “Confianza” y es a través de la confianza que los líderes son capaces de generar y los colaboradores de conceder, que se construye el ambiente propicio para aprender en equipo. Construir confianza es la habilidad de conceder a otras personas e incluso a uno mismo, la oportunidad para lograr algo juntos.

Desde el coaching ontológico es posible concederla o denegarla basados en un juicio de confianza que se elabora a partir de cuatro consideraciones, que incluyen:

- el juicio de confiabilidad observada en el pasado en relación al actuar de la persona involucrada,
- el juicio de la sinceridad y consistencia en el presente acerca de su actuar,
- el juicio de la competencia o habilidad para lograr en el futuro el objetivo común.
- el juicio sobre el involucramiento o compromiso de la otra persona.

Sin embargo, y dado que todo lo expresado conforma un juicio sobre diferentes aspectos que el líder realiza, como protagonista de una elección sobre la confianza que concederá a un colaborador, es necesario que identifique su propio compromiso con la elección que está a punto de realizar. Este compromiso sella la aceptación de la responsabilidad sobre la mejor elección realizada, basado en las cuatro consideraciones mencionadas y la información y experiencia disponible hasta ese momento.

¿Pero qué sucede cuando no se dispone de información acerca de la otra persona? ¿Es posible conceder confianza? Dado que es un juicio se puede elegir otorgarla aún sin información y en este caso, será conceder una posibilidad para que el otro muestre sus valores, será como un salto al vacío eligiendo confiar en lo que los propios instintos le dicen sobre la otra persona o en los valores de la humanidad. La elección se efectúa de todas formas y con ella los resultados.

Si el líder es capaz de ver posibilidad en aquellos con quienes trabaja o interactúa y usa la información disponible para refinar esas posibilidades, o se permite indagar sobre los otros y que ellos indaguen a su vez, comienza a construirse la confianza necesaria para el aprendizaje en equipo.

#### **c) Diálogo y Visión**

Desde este momento es posible el diálogo, como interacción donde el líder y sus colaboradores escuchan para el compromiso de lograr lo que el equipo quiere, mediante un lenguaje que permite reforzar el logro común y fundamentalmente, a través de la aceptación de los demás como partes de la relación capaces de realizar aportes valiosos. Diálogo visto como espacio de aprendizaje en confianza.

El diálogo posibilita compartir la visión de cada integrante, es un espacio donde el líder escucha con la intención de identificar dónde la visión individual no se alinea a lo que como equipo es preciso lograr, y comparte el valor del trabajo conjunto, para que cada integrante pueda ver su contribución personal en el logro común. De esta forma, comienza a generarse el combustible necesario para el logro del equipo.

Visión no es ver el futuro desde el presente como si se mirara un resultado a lo lejos, es por el contrario, ser capaces de ver el presente parados en ese futuro que se quiere lograr, saboreando el valor y la emoción como si ya se hubiese logrado.

Parase desde la visión requiere por un lado, haber identificado con claridad el valor profundo y la emoción que este logro aportará, ya que si existen otros valores y emociones que no se declaran y no es posible establecer cuán importante es esta visión, el poder de conectarse mediante el compromiso se debilita. Por otro lado, haber declarado “yo puedo” es decir, completamente apto, capaz y habilitado para ese futuro deseado.

Cuando esto sucede el líder podrá viajar a la visión en cualquier momento que desee y compartir con otros lo que siente con el logro. Esa emoción que los demás podrán observar se traduce en motivación, es inspiración para el líder y para el equipo, porque la emoción es energía que se contagia.

Compartir con el equipo la emoción no significa haber logrado una visión compartida, para ello se requiere, adicionalmente, compartir el valor superficial y profundo que el logro significa.

Como líderes compartir la visión significa, por un lado, ofrecer la mayor cantidad de información posible sobre el valor que hay detrás de esa visión, mostrando ese valor en la propia vida, en la vida de la organización y para el equipo. Por otro lado, a partir de la valiosa interacción y feedback que proporciona el diálogo, es posible acompañar a cada integrante a que encuentre, en el valor de la visión de equipo, sus valores individuales.

Sin embargo, no será el líder quien elija sumarse a la visión, cada individuo necesita realizar su propia elección haciéndose protagonista de la misma. Sólo cuando se hayan sumado conscientemente, se habrá logrado la visión compartida. De lo contrario solo se logrará cumplimiento pero no compromiso.

### **3. Resultados**

El resultado de desarrollar y mejorar día a día las habilidades presentadas en este trabajo, variará de persona a persona, y teniendo presente ese carácter individual, el máximo provecho se obtiene cuando la mirada o foco está puesto de manera consciente en la efectividad como visión.

Su logro depende exclusivamente del compromiso con esa visión y el principal desafío radica en dejar el pasado donde corresponde, con la total aceptación que nada podemos hacer para cambiarlo y que cualquier energía que le dispensemos, que no sea para aprender de lo que no nos brindó el resultado deseado, es una inversión sin retorno o en otras palabras, una pérdida de energía, tiempo o dinero.

Desde esta perspectiva, cualquier aspecto de la “complejidad” tiene altas chances de ser abordado como algo que sucedió en el camino y que tal vez no sea necesario detenerse a resolver, sino simplemente re-diseñar y continuar hacia la meta.

### **4. Conclusiones**

La efectividad de un líder, como dijimos al principio, es la medida de su habilidad para lograr cada objetivo que se le asigna, con los recursos que la organización pone a disposición y sus conocimientos específicos y como también pudimos apreciar requiere de una suma de habilidades.

A mi juicio, lo poderoso de este enfoque radica en la elección de abandonar la experiencia de cualquier dominio de la vida como un drama diario, incluyendo la gestión dentro de una organización, para enfocarse en el logro deseado, dándose la oportunidad de disfrutar cada momento, sea que se trabaje solo o dentro de un equipo.

La propia experiencia personal de transitar diariamente estos ejercicios de distinciones y elecciones constituye la evidencia más concreta desde la cual otorgo autoridad a esta mirada. La experiencia que desde hace un tiempo elegí acumular acompañando a otras personas en este camino y que me comprometí a continuar en el futuro, también me permite sostenerlo como una propuesta de valor para cualquier persona que lo elija.

### **5. Agradecimientos**

Quiero agradecer el apoyo recibido de Carla Di Gregorio quien me acompañó y aportó su mirada en la revisión de este trabajo.

### **6. Referencias bibliográficas**

[1] La Vanguardia – 18/04/2011

[2] Hard Evidence on soft skills – James Heckman – Article 2012

[3;14] Leadership The power of Emotional Intelligence – Daniel Goleman 2011 – More than Sounds LLC – Northampton MA. E.E.U.U

[4,9;11;12;15;16] The Fifth Discipline The Art & Practice of the Learning Organization – Peter M. Senge 2006. E.E.U.U

[5;7] Ontología del Lenguaje – Rafael Echeverría 2005 – LOM Ediciones S.A - Chile

[6;8] Management (Revised Edition) – Peter Drucker & Joseph A. Maciariello 2008 – HarperCollins Inc. E.E.U.U.

[13] Freddy Kofman – El cuento de la oveja y el tigre

[10] Humberto Maturana (Biólogo y filósofo chileno)