



## Liderazgo claro

Sustentando la verdadera colaboración y la asociación productiva en el trabajo

(*Clear Leadership*)

Gervase R. Bushe | Nicholas Brealey Publishing © 2010

Uno de los capítulos de *Something Happened*, la novela de Joseph Heller de 1974, empieza así: “En la oficina donde trabajo hay cinco personas a quienes temo. Cada una de esas cinco personas les teme a cuatro personas (se excluyen los traslajos) para un total de 20, y cada una de esas 20 teme a seis personas, que suman un total de 120 personas a quienes al menos una les tiene miedo ... [Todos] temen a los 12 hombres de arriba que ayudaron a fundar y construir la compañía”. Eso es mucho miedo. ¿Le parece familiar ese entorno? La desconfianza, la depresión y la ansiedad son endémicas en muchas organizaciones. Según el profesor y consultor Gervase R. Bushe, esas fuertes emociones a menudo resultan del “revoltijo interpersonal” que plaga las oficinas. Ofrece un programa detallado para ayudar a eliminar el revoltijo y crear un lugar de trabajo que fomente la asociación productiva y la colaboración. *getAbstract* recomienda este libro inteligente y bien fundamentado a todos los ejecutivos y a aquellos que quieran aprender a relacionarse con otros con claridad y transparencia.

### Ideas fundamentales

- La colaboración está reemplazando al viejo paradigma de mando y control en el lugar de trabajo.
- Ya que la colaboración requiere asociaciones productivas entre los empleados, el “revoltijo interpersonal” podría obstaculizarla.
- El revoltijo interpersonal se genera cuando los colegas inventan historias unos de otros para explicarse actitudes, acciones y conductas que no comprenden.
- Para eliminar el revoltijo interpersonal, participe en “conversaciones de aprendizaje”.
- Examine los elementos de su experiencia: “Observaciones, pensamientos, sentimientos y deseos”.

- Para mantener la “claridad interpersonal”, practique la autodiferenciación y evite fusionarse o desconectarse de sus colegas.
- Desarrolle habilidades fundamentales para generar asociaciones productivas, como mejor autoconocimiento, curiosidad y aprecio, así como la capacidad de describir sus experiencias de manera transparente y eficaz.
- Como líder, no utilice su autoridad para intentar controlar el conflicto.
- Aliente a sus empleados a compartir su “generación de sentido” sobre los demás para corregir sus percepciones erróneas.
- El aprendizaje dentro de las organizaciones ocurre con “una conversación a la vez”.

## Resumen

### Cómo despejar el camino a la colaboración

Las compañías solían girar alrededor de las órdenes de los ejecutivos, pero ya no es así. En el lugar de trabajo moderno, la colaboración es la configuración predeterminada. Los empleados están facultados para tomar sus propias decisiones. Sin embargo, la colaboración dentro de una organización es difícil de mantener. ¿Por qué? El revoltijo interpersonal es el obstáculo número uno. El revoltijo surge de la “generación de sentido”, las historias que los colegas inventan unos de otros para explicarse las conductas que no entienden, pero esas historias son a menudo negativas e irreales.

*“En condiciones de revoltijo interpersonal, la gente no puede aprender en conjunto de sus experiencias, porque no está describiendo sus experiencias”.*

En general, nadie intenta probar o refutar las historias que se inventan, así que esta “generación de sentido” asume una vida propia. Se convierte en el lente defectuoso a través del cual todos en la organización se ven unos a otros. La gente a menudo recurre a la generación de sentido para explicarse la conducta de los otros y ésta se alinea con historias que han ideado o construido previamente. Se percatan de las acciones y actitudes que apoyan sus historias y pasan por alto las que no. Como resultado, sus percepciones erróneas – y la desconfianza, la depresión y el agotamiento que causan – persisten y se fortalecen.

*“La autoridad crea barreras para la claridad interpersonal y probablemente usted no pueda hacer nada al respecto. Pero eso no significa que no pueda crear una cultura de claridad por debajo de usted”.*

Para fomentar un entorno positivo y colaborador, las organizaciones deben eliminar el “revoltijo interpersonal” y dar lugar a la “claridad interpersonal”. Esto implica entender cómo la jerarquía y la autoridad contribuyen al revoltijo interpersonal, que es “mayor en situaciones de poder desigual”. Los gerentes, los supervisores y otros líderes influyen considerablemente en el éxito de sus empleados; por tanto, los empleados tienden a generar sentido respecto a sus líderes y es poco

probable que se enfrenten con las figuras de autoridad para verificar la verdad de esas historias. Como gerente, usted puede ayudar a remediar este problema al aprender de la “experiencia colectiva” de la organización y ayudar a que sus empleados también aprendan de ella. No es fácil, pues cada quien ve la experiencia colectiva – y todo lo demás – desde una perspectiva individual. Trate de entender las “verdades subjetivas” de otros, además de las propias, y busque “verdades intersubjetivas”, o verdades que todos acepten. Para colaborar eficazmente, usted y sus empleados deben revisar sus percepciones abiertamente. De lo contrario, el revoltijo interpersonal estará a la orden del día.

## **El grave revoltijo interpersonal**

Para entender cómo se genera el revoltijo interpersonal, piense en este escenario: Un gerente general llega 10 minutos tarde a una reunión semanal. Sus empleados saben que recibió una llamada de la oficina central justo antes de la reunión. El personal había oído rumores durante semanas sobre próximos recortes al presupuesto, pero el gerente no hace mención alguna sobre la llamada y se lanza de inmediato a la agenda de la reunión. En cuanto ésta termina, se va directamente a su oficina. Más tarde, el personal habla de esa conducta. Uno pensó que estaba enojado, otro pensó que fue brusco y un tercero dijo que parecía preocupado. Todos atribuyeron ese humor a la llamada de la oficina central, y erróneamente concluyeron que había recibido malas noticias. En realidad, lo habían llamado para asegurarle que probablemente su presupuesto no tendría recortes y tal vez se incrementaría, pero que no debía decir nada hasta que fuera definitivo. Al no mencionar la llamada, el gerente dejó que proliferara el revoltijo interpersonal. Podría haber empezado la reunión explicando que su jefe había llamado con lo que podrían ser buenas noticias y que los mantendría al tanto en cuanto lo supiera. De esa forma, hubiera proporcionado su verdadera “experiencia del momento” y la gente no hubiera tenido que inventar historias. En un entorno colaborador moderno, en el que las asociaciones productivas son vitales, los gerentes deben compartir sus pensamientos de manera transparente, aunque nadie se lo pida directamente. Deben ser defensores de la claridad y destructores de prejuicios.

## **“Una conversación de aprendizaje en acción”**

Como líder, usted puede eliminar la confusión y los malentendidos que motivan el revoltijo interpersonal. Primero, entienda que no verificar sus percepciones puede contribuir a más generación de sentido. Entable regularmente con sus empleados conversaciones sencillas de aprendizaje. Empiece por describir sus propias experiencias y percepciones y luego invítelos a compartir las suyas. Siempre “escuche, pregunte y resuma”. Manténgase calmado durante la conversación, incluso cuando las experiencias de los demás no concuerden con las suyas. No los interrumpa con explicaciones, correcciones u opiniones. Los conflictos a menudo desaparecen cuando la gente se relaciona con claridad y transparencia, como ilustra el siguiente estudio de caso:

*“Nuestra generación de sentido tiene consecuencias a largo plazo y, si las historias que creamos son inexactas, terminamos por vivir en un mundo de fantasía”.*

Un director encabezaba un seminario de una semana sobre liderazgo; supervisaba a seis capacitadores. Una noche, uno de los capacitadores dijo que querría pasar el día siguiente trabajando en grupos pequeños, pero sus colegas decidieron lo contrario. Después, el director notó que ese capacitador participaba menos. A la mañana siguiente, éste preguntó sobre el plan de actividades del día. Cuando el director volvió a explicar la decisión del grupo, el capacitador dijo: “¿Y dónde estaba yo cuando se decidió eso?”, lo que molestó al director. Más tarde ese mismo día, los dos hombres chocaron durante una sesión y el director le gritó al capacitador. Unas horas después, entablaron una conversación de aprendizaje. El capacitador explicó que estaba molesto porque el director le había gritado. Preguntó si había pasado algo antes del incidente que ocasionara una reacción tan fuerte. El director reconoció que había actuado debido a su enojo y compartió la historia que había creado para tratar de entender el comportamiento del capacitador: Que estaba haciendo las cosas difíciles porque no se había salido con la suya y estaba “atacando” la autoridad del director. Se hicieron preguntas para entender sus distintas experiencias. El capacitador explicó que no participaba plenamente en la planeación de las reuniones porque estaba preocupado; acababa de recibir malas noticias – su padre tenía cáncer en el estómago. El comentario sobre no saber los planes del día iba dirigido a sí mismo por no haber prestado atención.

*“Nuestros mundos fantasiosos generalmente no son color de rosa”.*

Como resultado de la conversación, el director vio que debía haber verificado la historia que inventó antes de que las tensiones aumentaran. Y el capacitador vio que su conducta podía interpretarse como reto a la autoridad. Una vez que se aclaró el asunto, desapareció el conflicto.

### **“Autodiferenciación”**

La gente que se acerca o se aleja demasiado de sus colegas no tiene claridad interpersonal. Como líder, entienda cómo las fuerzas opuestas de “fusión” y “desconexión” influyen en usted y en sus subordinados. Es importante mantener límites claros. No deje que las acciones de otros dicten sus propios pensamientos y experiencias, pues eso podría “fusionarle” con ellos y hacerlos responsables de las experiencias que usted tiene. Podría empezar a enviar mensajes explícitos e implícitos sobre lo que es un discurso aceptable y lo que está fuera de límites. A la larga, la comunicación transparente sería imposible.

*“Mucho de lo que hacemos es resultado de una serie de cálculos, en su mayor parte inconscientes, en los que equilibramos lo que queremos, lo que otros quieren, y cuánto lo queremos nosotros y lo quieren ellos”.*

Muchos empleados automáticamente se fusionan con sus gerentes, lo que exacerba este problema de comunicación. El extremo opuesto es la tendencia a alejarse totalmente de los otros. La gente que se desconecta no ve a los otros como seres humanos, sino como objetos que debe eludir o, a la inversa, manipular. Esa gente no tiene interés en los pensamientos, los sentimientos y las experiencias de sus colegas. Como resultado, no piensa que sus acciones y actitudes puedan afectar a los demás, ya sea positiva o negativamente. La desconexión es un problema común en la alta gerencia.

*“Las asociaciones productivas implican que todas las voces cuentan por igual”.*

La autodiferenciación (o encontrar un equilibrio sano entre la fusión y la desconexión) es crucial. Los individuos autodiferenciados saben que las experiencias varían de persona a persona – y que todas las experiencias son igualmente válidas. Reconocen que los otros tienen necesidades, ideas y deseos y que les interesa entender esos aspectos. Sin embargo, no asumen la responsabilidad de los puntos de vista o sentimientos de los demás, ni intentan cambiarlos. Y no pierden su propio sentido de identidad. La autodiferenciación representa un trayecto de desarrollo personal, no un punto final fijo, intelectual o emocional. Como tal, lograrlo requiere un esfuerzo consciente.

### “El cubo de la experiencia”

Entender completamente sus experiencias del momento lo ayuda a autodiferenciarse y a crear asociaciones productivas. Para aprender de la experiencia, desarrolle la capacidad de aprovechar su “gama completa de experiencias” y comunicarla a otros. Eso significa estar consciente de cuatro elementos:

1. **“Observaciones”** – Las observaciones son lo que oye y ve. Por ejemplo, una observación puede ser que alguien frunza el ceño. Las observaciones son objetivas, mientras que los otros tres elementos de la experiencia son subjetivos.
2. **“Pensamientos”** – “Todos los procesos cognitivos”, desde opiniones y percepciones hasta cálculos y fantasías, entran en esta categoría. Conozca la diferencia entre pensamientos y observaciones; notar que alguien tiene hambre es un pensamiento, no una observación.
3. **“Deseos”** – Este elemento incluye deseos, necesidades, objetivos, intenciones y motivaciones que impulsan las acciones. Entender lo que otros quieren ayuda a mantener asociaciones sólidas.
4. **“Sentimientos”** – El último elemento incluye tanto las emociones como las “sensaciones corporales”, como “dolor y placer, tensión y relajamiento”. Aprenda a estar consciente de sus sentimientos sin dejar que lo abrumen o que afecten negativamente su conducta.

### “Habilidades para un liderazgo claro”

Cuatro habilidades de liderazgo claro le ayudarán a usted a entablar conversaciones de aprendizaje fructíferas:

1. **“Yo consciente”** – Requiere una cuidadosa autorreflexión. Examine los cuatro elementos de la experiencia: Lo que observa, piensa, quiere y siente. Mediante la autoconsciencia, descubra sus verdades subjetivas. La toma de consciencia da una mayor “elección”, ya que debilita el poder de sus sentimientos y deseos inconscientes.
2. **“Yo descriptivo”** – Un yo descriptivo totalmente desarrollado permite darse cuenta cuando la gente “pueda necesitar inventar una historia sobre usted”, de manera que pueda describir su experiencia claramente y evitar el revoltijo interpersonal. La gente no lee la mente; debe ayudarla a captar lo que pasa en su cabeza. Permita que lo entiendan sin ofender ni molestar a los demás. Una forma de ayudar a que los nuevos colegas lo entiendan mejor es preguntarles: “¿Qué crees que acabo de decir?”. Luego explíquese repetidamente hasta que lo entiendan. Así, se enfrentará sólo con descripciones, nunca con juicios.
3. **“Yo curioso”** – Se centra en entender las experiencias de otros e incluso ayudarlos a entenderlas. Al observar a los demás, preguntar y escuchar, descubre sus verdades subjetivas. Aliente a sus colegas a ser ‘yo’ descriptivos. Evite la “reactividad”, o “la tendencia a querer responder y arreglar las cosas antes de que la gente haya terminado de decir su verdad”.
4. **“Yo apreciativo”** – Implica crear asociaciones productivas y enfocarse en los potenciales, las fortalezas y los méritos de otros. Vea a las personas como socios, no como adversarios. En vez de asignar motivos maliciosos a las acciones, vea a la gente como “héroe de su propia historia”. El idealismo y la positividad que usted tenga desempeñan un papel activo en la creación de la otra persona que “se muestra”. Identifique áreas prometedoras y estimúelas.

### **“Cómo aprender a sostener organizaciones colaboradoras”**

A medida que el mundo de los negocios evoluciona y la tecnología avanza, las asociaciones productivas serán, cada vez más, el modelo. Es fácil echar a andar esas asociaciones, pero difícil sostenerlas. Sin embargo, mediante el liderazgo claro se puede fomentar un entorno abierto en el que los colegas estén dispuestos a enfrentarse unos con otros directamente. No use su autoridad para intentar controlar el conflicto. Por el contrario, aliente a los empleados a compartir su generación de sentido para que puedan corregir sus percepciones erróneas y aprender de la experiencia colectiva.

*“Una antiguo proverbio dice que se multiplica aquello a lo que le ponemos atención”.*

El aprendizaje dentro de las organizaciones ocurre con “una conversación a la vez”. Las conversaciones de aprendizaje sólo progresan si los líderes promueven una “cultura de claridad”. Eso significa que todos los empleados compartan lo que observan, piensan, quieren y sienten. Sin pláticas abiertas sobre las percepciones individuales, la gente inventará historias y las considerará verdaderas. Las conversaciones de aprendizaje permiten a los colegas colaborar, ya que aclaran el revoltijo interpersonal que puede obstaculizar las verdaderas asociaciones productivas.

## Sobre el autor

**Gervase R. Bushe**, Ph.D., es consultor de desarrollo de liderazgo. Imparte cursos de liderazgo en Segal Graduate School of Business de Simon Fraser University en el estado de Columbia Británica en Canadá.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/14625>

Este resumen solo puede ser leído por VIVIANA RUEDA ([viviana.rueda@acrip.org](mailto:viviana.rueda@acrip.org))

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).