

Índice

Prólogo	5
Introducción	9
Capítulo I: ¡Lo que hay que ver!	13
<i>Sobre el inconsciente grupal en las organizaciones</i>	18
Capítulo II: Mi jefe no se entera	25
<i>Problemas habituales</i>	30
No existe una jerarquía clara	30
El subordinado no respeta la jerarquía	31
El superior no ejerce su jerarquía	34
La soledad del Directivo	36
Dirección al servicio o no de la organización	39
El puenteo	43
La cadena de mando no es sencilla	47
Políticas de promoción	48
Las empresas familiares	50
Los sindicatos	54
Capítulo III: El conflictivo	57
<i>El despido</i>	63
La verdadera motivación para el despido	67
Quién despide	72
Cómo se despide	74
Los organismos públicos	78
<i>El lugar en la organización</i>	80
La pertenencia	81
Las exclusiones de miembros actuales	84
Otras causas de conflictividad	86

Capítulo IV: El escaqueado, y la rotación	87
El equilibrio entre dar y recibir	87
Identificaciones sistémicas	92
El efecto manzana podrida	93
El equilibrio con subordinados	94
El equilibrio en el día a día	96
El equilibrio en pequeñas organizaciones	98
El equilibrio entre colegas	100
Capítulo V: ¿Quién es más importante en esta organización?	103
Áreas más imprescindibles	103
Distintos perfiles aportan más	109
Recomendaciones para el Directivo	110
Capítulo VI: El nuevo directivo, y los operarios de la línea	111
La antigüedad en la organización	111
El “otro” organigrama	115
En pequeñas organizaciones	116
Capítulo VII: En esta empresa pasa algo...	117
La transparencia	117
La transparencia, en temas individuales	120
Capítulo VIII: Choques culturales	125
Entre organizaciones	126
En operaciones internacionales ó trans-regionales	129
En fusiones y absorciones	134
En individuos	136

Capítulo IX: Otros comportamientos inconscientes en las personas	139
La proyección	141
El tinte de tus gafas	144
La manipulación, la necesidad de control, y el estrés	145
No asumir la propia responsabilidad	149
Desborde emocional	151
La envidia	153
La ansiedad y el estrés	154
La arrogancia	155
El autoritarismo	156
La empatía	157
Capítulo X: Cómo dirigir personas	159
Actitud de Servicio y prioridades	160
Interfaz	165
Jerarquía, orden y distancia	167
Capacidad de Mando	170
Autoridad Vs. Autoritarismo	172
Encargado de observar y aplicar las Leyes Sistémicas	176
Otras herramientas	182
Distorsiones más habituales	186
Para terminar	187
Agradecimientos	189
Bibliografía	191
Sobre el autor	193

-Ser Jefe-

Prólogo de R. Martínez (Thunderbird)

“ Bien sé que no vas a aprovecharte dolosamente de mi, ni queriendo ni sin querer, ni consciente ni inconscientemente; por lo tanto puedo poner en tus manos mi situación de momento, mi categoría y prestigio en este grupo y hasta mi propia vida.”

Douglas Mc. Gregor

¿Qué es el modelo sistémico, la Consultoría Sistémica o bien el Coaching Sistémico, como más recientemente se le ha dado en llamar? Enfoque administrativo, estrategia educativa, tecnología para el cambio.....es esto y más. Rebasando las definiciones más completas, este enfoque sistémico implica algo que los enfoques mecanicistas y de la “administración científica” habían curiosamente pasado por alto: que el fin último y único de cualquier organización humana es el hombre mismo, y que la productividad y eficiencia, si bien importantes, son parte de una esencia ilusoria, pero no de la subsistencia. Y que todo organismo, quíerese que no, está más preocupado por su subsistencia que por la productividad.

La Consultoría Sistémica se nos presenta como un reencuentro con los valores más representativos del hombre, un nuevo humanismo que sienta sus bases, no en un concepto bohemio, trasnochado, justificador de flaquezas humanas, sino en la visión de un hombre nuevo y total que se integra, con una clara conciencia y responsabilidad del trascendente papel que la naturaleza le ha otorgado, aceptando así, su supremo destino, infinito y desconocido, pero común por necesidad.

Para los pioneros de esta nueva disciplina y en especial para Von Bartalanffy, quedó claro desde el principio que este reencuentro con el hombre, se refería a una confianza profunda y total en las

capacidades del mismo. Confianza tal, que olvidando las fallas inherentes a la experimentación, dejaba vislumbrar un futuro grandioso y pleno. Futuro en que superaba aquellos tiempos en que el hombre, “*homo hominis lupus*”, había perdido sus posibilidades de existencia en aras de una esencia confusa; ideología del hombre y su destino que propugnaba un esquema de valores entendible y aplicable sólo en aquellas relaciones de carácter acumulativo y cuantitativo, visión económica del hombre que lo condenaba a una carrera fatigantemente interminable, a un llenar abismos sin fondo y peor aún, a desequilibrios sociales que hacían a opresores y a oprimidos esclavos de la misma pena.

En consecuencia el Enfoque Sistémico ofrece un concepto del trabajo que nos hace cambiar la metáfora de “máquina”, para referirnos a las organizaciones, en donde éstas solamente pueden ser entendidas y descritas por la Física y las Matemáticas. La nueva metáfora utilizada hoy, es “Organismo”, que se comporta y entiende bajo leyes distintas como las planteadas por la Biología. Los isomorfismos de la ciencia, como solía llamarlos Bartalanffy, son los principios que rigen el comportamiento de los sistemas, independientemente del nivel de sistema que se esté analizando.

Probablemente en el futuro se sustituya la palabra, a causa de las implicaciones, ciertamente poco atractivas, que la sólo mención del vocablo “trabajo” produce tradicionalmente. El trabajo contemplado como juego, en su más completa acepción de la palabra juego, en que la energía, la voluntad y el ingenio, se conjugan en una estructura armónica, fuente constante de satisfacciones, retos y realizaciones, cuyos resultados van más allá, mucho más, que el producto físico logrado; pretexto de dicho juego.

Nostalgia, acaso, del “*homo ludens*” renacentista, cuyo recuerdo aun anima nuestra confianza en la infinita capacidad creadora que nos impulsa.

Nos toca pues, ser testigos del nacimiento de una nueva mentalidad que contempla al hombre y al mundo con una visión confiada y optimista. Optimismo no gratuito que se apoya, entre otras cosas, en la investigación y práctica validadas por las ciencias del comportamiento. Visión que confirmará su confianza al llegar el momento no lejano, en que los adelantos y la distribución de la tecnología y la automatización, permitan que los puestos de trabajo enajenantes y sucios desaparezcan.

Estas reflexiones han sido planteado repetidamente en las investigaciones sobre sistemas de trabajo. Por ejemplo, hace alrededor de 30 años el “Work in America Institute” publicó, lo que parecía en su momento, motivar a la fuerza de trabajo, concluyendo que en esencia era la necesidad de sentirse tomados en cuenta, por lo que los sistemas participativos florecieron desde entonces con nombres variados, desde *círculos de calidad* hasta *organizaciones de alto desempeño*.

Recientemente el libro “The New American Workplace” de J. O’toole y E. Lawler III, replica la investigación anterior y concluye que las reglas del juego han cambiado, y que lo que demanda la nueva fuerza de trabajo es una mejor relación con sus jefes, un sentido de comunidad y un mayor significado del trabajo. Por una avenida distinta, en Ontología del Leguaje (fuente del Coaching Ontológico) también se plantea la necesidad de que el rol de los gerentes cambie, para que sean más bien “agentes conversacionales”, de tal manera que podamos crear nuevos significados del quehacer diario.

Fiel reflejo de lo que es el Enfoque Sistémico nos ofrece Oscar Rodríguez, a través de un esfuerzo sostenido, investigando y experimentando a lo largo de años. Trabajo extenso y profundo, sin embargo apenas introductorio, que se cimienta en 3 valores fundamentales: vivencia, experimentación constante que soporta

los principios teóricos, pero sobre todo, una genuina confianza en los valores que han dado vida a este nuevo enfoque.

Oscar fue maestro mío en México. Debo reconocer que desde el primer momento me sentí muy impactado por el estilo de Oscar, quien le llamaba al “pan, pan y al vino, vino” y quien a través de un lenguaje sencillo y llano, sin dejar de ser profundo, pudo compartir conceptos complejos con frases o expresiones que no requieren explicación adicional. Por ejemplo, lo que Chris Argyris, de la Universidad de Harvard, llama “aprendizajes de segundo orden” (*Second loop learning*). Oscar simplemente le llama “el tinte de tus gafas”.

Oscar fue capaz de representar las dinámicas a las que hace referencia en este magnífico libro llamado, a través de un esquema todavía incipiente en las organizaciones que se fundamenta en principios y metodologías sistémicas, holísticas, y que juntas generan un nuevo enfoque llamado “Coaching Sistémico”. Oscar es uno de los pioneros en las aplicaciones de esta nueva metodología a nivel internacional, por lo que espero que en su siguiente libro nos explique el fundamento de las recomendaciones que nos da en este libro, a través de esta perspectiva.

Dentro de pocos años el término Enfoque Sistémico, provisional como lo es y redundante en su sentido, desaparecerá. Desaparecerá el término pero no los valores, la intención y el vigor que señala, pues el desarrollo de las ciencias ya iniciado en el camino de la Teoría General de Sistemas, demostrará que este reencuentro con el hombre y con la naturaleza, es el que seguramente nos salvará de una destrucción que muchos creyeron inevitable.

Catedrático Dr. Rogelio A. Martínez H.

Profesor en el Master Global MBA, de Thunderbird (Nº 1 en USA); del Doctorado en Cambio Organizacional de la Universidad de Pepperdine, en Los Ángeles; y del Master en Desarrollo Organizacional de la Universidad de Monterrey

Introducción

Una empresa no es una cuenta de resultados, un plan de producto, unas infraestructuras productivas, ó una Visión. Una empresa son personas. Todo son personas. Y es una persona la que hay detrás desde la decisión más estratégica hasta la acción más insignificante. Y las personas son complejas... ¡vaya que si lo son!

Así que el mejor Plan de Producción del mundo, desarrollado con la ayuda de una carísima consultora, e implementado con los mejores medios técnicos existentes, puede resultar un fracaso total dependiendo de cómo esté la plantilla que tenga que implementarlo, y cómo su jefe la gestione. Y miles de proyectos, productos, y empresas en todo el mundo tienen problemas, cuellos de botella, bloqueos, fracasos, quiebras y extinciones, debido al “factor humano”.

Sin embargo, desde siempre, y también hoy en día, las facultades de Empresariales, y las Escuelas de Negocios siguen dedicando casi todas las horas lectivas a formar en conceptos, metodologías, y procesos técnicos de Gestión, dedicando poco ó casi nada de tiempo a enseñar las complejidades y sutilezas del ser humano dentro de una organización (claro que en el mundo de la Gestión se conoce poco sobre estas sutilezas, más pertenecientes al ámbito de la psicología y el coaching).

En este libro abordaremos, de manera condensada, la mayoría de los aspectos del “factor humano” que un gestor, una persona con otras a su cargo (un jefe), debe conocer. También explicaremos las leyes ocultas que regulan los comportamientos grupales en organizaciones (tanto públicas como privadas), y la mayoría de conductas individuales nocivas en una organización. Asimismo, enseñaremos las actitudes, principios, y prioridades a la hora de gestionar personas, así como pautas (con muchos ejemplos) para entender el comportamiento humano en una organización.

Y es que nadie nos ha enseñado realmente a gestionar personas, a ser jefe.

Cuando, por poner un ejemplo, un comercial es muy bueno, a menudo tarde ó temprano la manera en que la empresa le recompensa es ascendiéndole a Jefe de área, Jefe del departamento comercial, etc. Pero... ¿quién dice que un buen comercial puede ser un buen gestor de personas, un buen jefe? Las cualidades y conocimientos útiles para vender no son necesariamente las mismas que las necesarias para gestionar a, pongamos, un equipo de ventas.

Sin embargo, esta situación es muy común: cuando una persona demuestra valía en determinado puesto, a la larga lo más habitual es que se le ascienda a un puesto de responsabilidad.

Así, es muy probable que las carencias del jefe en cuanto a gestión de personas, y determinados comportamientos suyos, creen no sólo tensiones humanas, sino también ineficiencias, bloqueos y fracasos en proyectos, pérdida de rentabilidad y otros problemas de Gestión. Como dijo hace poco el ex presidente de La Caixa, Critería Caixa Corp y Aigües de Barcelona, el Sr. Ricardo Fornesa: *“Mandar no es lograr el cargo, sino el respeto de tu equipo”*.

Muy pocas Escuelas de Negocios y otros centros especializados enseñan realmente a gestionar personas. Existen algunos modelos, y algunos libros, con algunas recomendaciones genéricas, pero normalmente los centros formativos se focalizan en la gestión del negocio, la gestión empresarial, dedicando poco o ningún tiempo a formar realmente para dirigir a seres humanos...y un ser humano es mucho más complejo.

En realidad, una organización no es más que el sumatorio de una serie de personas (con distintas motivaciones, bagajes y actitudes) junto a una serie de valores e historia propia a cada organización. El subordinado no es una máquina que ejecutará de manera eficiente y constante una misma tarea, de la misma manera, y sin crear tensiones.

En este libro, sin pretender resultar un compendio exhaustivo y académico en la materia, abordaremos la mayoría de aspectos que un actual ó futuro jefe ha de tener en cuenta a la hora de dirigir personas, de manera sintética y práctica, en formato Guía. Y lo haremos sin demasiados tecnicismos, con

un lenguaje llano, y con muchos ejemplos y casos reales, tanto de empresas privadas como de organizaciones públicas.

Estos casos son una selección de algunos en los que he trabajado tanto con organizaciones como con Directivos a título particular, en los últimos años. Para respetar la confidencialidad se han cambiado nombres, y algunos detalles secundarios. En los casos se presentan los hallazgos y soluciones encontradas trabajando con el cliente, a través del coaching sistémico.

El modelo de gestión de organizaciones y personas que subyace a todo el libro es el modelo sistémico para organizaciones descubierto en sus inicios por el psicoterapeuta alemán Bert Hellinger (a su vez apoyándose en los avances de otras grandes figuras de la sistémica), y ampliado por distintos autores a lo largo de los últimos diez años como Gunthard Weber, Klaus P. Horn y Regine Brick, Nino Tomaschek, etc, hasta llegar a lo que recientemente algunos definimos como coaching sistémico, ó consultoría sistémica.

A este modelo básico he añadido comprensiones que aprendí de distintas corrientes del mundo de la psicoterapia, tanto durante los años en los que me formaba en psicoterapia (especial impacto tuvo en mí la psicoterapia sistémica de Svagito Liebermeister), como después, así como comprensiones que he ido desarrollando en mis años de trabajo con organizaciones públicas y privadas.

Capítulo I: ¡Lo que hay que ver!

¡Gentuzza! -grita el Gerente Sr. Antúnez a sus empleados, en la popular comedia televisiva *Camera Café-* *¡Más que gentuzza!*

Antúnez es un gerente que se arrebata ante el absentismo laboral de sus empleados, y su poca implicación para con la empresa. En el programa televisivo, obviamente, se exageran los comportamientos para poder entrar en el terreno de lo cómico, pero...¿es la situación tan alejada de la realidad?

Si hubiese que hacer una serie televisiva sobre las situaciones más habituales en nuestras organizaciones, tanto en empresas como en instituciones públicas, la mayoría de los capítulos no pertenecerían al género de la comedia. ¿Nadie se ha preguntado, en el nombre del Santo Balance, por qué hay tantos problemas en las organizaciones?

En teoría, un buen gestor al cargo de una solvente gran empresa, tiene los recursos para poder diseñar e implementar bien cualquier nuevo proyecto. Tiene un Plan de Marketing, un Plan de Producción, un departamento de Calidad, uno de Recursos Humanos... y ha gastado bastante dinero en que una de las más reconocidas firmas de consultoría le asesore en todo el proceso.

Sin embargo, llegamos a la implementación, y ocurren infinidad de problemas, tanto técnicos, como humanos, e incluso de mercado. ¡Si sobre el papel todo estaba bien pensado y repensado!

Nuestro gestor simplemente ha cometido el error, como la inmensa mayoría, de asumir que un empleado hará lo que se espera de él, independientemente de todo. Pero, así como una prensa hidráulica siempre ejecutará el prensado de la misma manera al oprimir un botón, una persona “prensará” de una manera u otra dependiendo de varios factores, que trataremos más adelante.

Sin embargo, en nuestras organizaciones se invierten considerables sumas de tiempo y dinero en la parte teórica y de procesos (Plan de Marketing, Plan de Producción, Plan de Calidad, Plan de Gestión...) y prácticamente nada en gestionar adecuadamente las personas (por desconocimiento, principalmente).

Y una organización no es un logo, unos activos, una cartera de clientes, un edificio, una patente... ¡son personas! Un grupo de personas: ni más ni menos. Desde el Presidente del Consejo hasta el último becario, y lo impactante al trabajar con cientos de empresas es ver es que el éxito o fracaso de la mayoría de proyectos depende más de cómo esté ese equipo humano, que de la parte teórica del proyecto. Un ejemplo:

EJEMPLO 1. El equipo de Marketing de la división en España de una multinacional, formado por 9 personas, aparentemente “va bien”. Escarbando un poco, descubrimos que existe tensión, descoordinación, y objetivos distintos.

El Jefe de Marketing, que lleva menos de un año en el puesto, tuvo tensiones personales al poco de llegar con uno de los miembros del equipo más antiguos en la empresa, y le despidió (argumentando, por supuesto, otros motivos). Después puso a una persona de su confianza en el puesto vacante.

Desde entonces, el equipo está, en lo profundo, dividido (aunque esto no es aparente): dos personas siguen ciegamente (por miedo) las preferencias del jefe y de su persona de confianza. Otras cuatro personas han hecho “piña” y aunque en la superficie son políticamente correctos, tienen un vínculo interno de protección y un bien fingido rechazo al jefe. Finalmente, el octavo subordinado comenzó a buscar otro empleo poco después de aquel incidente (cree, infundadamente, que él será el próximo despedido, y no quiere tener otra mancha en su currículum).

Entonces, le llega al jefe de este equipo el mandato, desde la sede central, de diseñar y coordinar la campaña de marketing y distribución en España de un nuevo producto que se lanza. La creación de ese nuevo producto ha llevado a la sede dos años y tres millones de Euros de inversión, y hay varias decisiones importantes que el equipo tendrá que tomar sobre la distribución, el precio, y la promoción del producto.

¿Qué crees, querido lector, que pasó en este caso? ¿Va a poder trabajar realmente en equipo este grupo de personas? ¿Qué pasará con la calidad del resultado?

El jefe dio unas directrices muy claras sobre el canal de distribución a usar para la venta de este producto, asesorado por su persona de confianza, y basándose en sus conocimientos. Dos de las personas del “grupo piña”, con más experiencia sobre lo que en esta empresa funcionó en el pasado en cuanto a distribución de producto y lo que no, intentaron hacerle ver al jefe que ese canal, dada la naturaleza del nuevo producto, quizás no fuese la mejor opción, pero lo hicieron “con la boca pequeña”, sutilmente.

Los dos que seguían ciegamente al jefe y su persona de confianza, no se atrevieron a discrepar en nada, y la persona que buscaba trabajo (con un importante rol en la campaña de promoción), finalmente lo encontró, y dejó la empresa en un momento clave.

El resultado final fue que las ventas de este nuevo producto fueron en España un 40% menos de lo previsto (más de 1 millón de Euros de diferencia), y un 32% menos que la media del resto de países.

Un nuevo producto, perfectamente diseñado, y con buen nicho de mercado, obtuvo unos resultados de 1 Millón de Euros menos en ventas, por los problemas de gestión humana en el equipo que debía dirigir su entrada en el mercado. Esta situación se podría haber evitado.

A lo largo de los siguientes capítulos explicaremos, basándonos en ejemplos sencillos, las leyes inconscientes que regulan las organizaciones, cómo afectan, y cómo se pueden evitar innumerables situaciones indeseables. Asimismo, entraremos en las dinámicas psicológicas individuales más comunes en el mundo laboral, y cómo abordarlas. Finalmente, daremos una serie de recomendaciones sobre cómo liderar personas adecuadamente.