



# Gestionando calidad

**Silvana Wagner**



CÁMARA DE DIPUTADOS  
DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

## Contenido

<b>APERTURA A CARGO DE AUTORIDADES.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD .....</b>	<b>4</b>
Motivando desde el entrenamiento: disposición para aprender a aprender ....	7
La calidad, ¿puede medirse para poder ser gestionada? .....	8
Nociones de motivación y entrenamiento - Resultados .....	12
¿Cómo vamos a gestionar calidad? .....	13
Efecto Pigmalión .....	14
Influencia de la cultura organizacional en la gestión del cambio. Para qué gestionar el cambio .....	17
Baby boomer, Generación x, Generación y y Millennial.....	17
¿A qué nos ayuda el líder?.....	23
La importancia de la comunicación en los procesos de cambio.....	30
Gestionando el cambio .....	31
Acciones para implementar el cambio.....	34
Comunicándonos desde la programación neurolingüística PNL .....	40
El registro comunicacional conversacional .....	41
Nuevos paradigmas de gestión .....	46
El Kaizen o la mejora continua .....	70





### APERTURA A CARGO DE AUTORIDADES

Buenos días a todos. Vamos a tratar de que sea simplemente una especie de saludo de bienvenida, algunas palabras cortitas que no quiero omitir.

Me alegra mucho, en primer lugar, que sean varios los interesados en el tema de adquirir las herramientas para la gestión de la calidad. En mi opinión, una cuestión que después de haberse comenzado casi de manera furibunda, sobre todo a principios de los años 90, se ha bastardeado bastante.

Creo que el proceso para incorporarnos a la cultura de la calidad ha tenido algunos tropezones, incluso algunas crisis, y no estoy hablando de crisis institucionales sino fundamentalmente económicas, que han impedido o cortado la cadena de calidad que debería estar llevándose a cabo integralmente en el país, y ni hablar en todos los poderes del Estado.

Por eso me alegra que haya quienes están en la vanguardia, peleándola para aplicarla en todos los niveles; realmente es un placer que haya tanto interés. Los insto a seguir adelante, porque aunque es largo el camino, nunca hay que abandonar, y hay que tratar siempre de mejorar.

Ustedes están destinados a ser los cancerberos de la calidad; si no le aflojan, lo lograrán porque es un camino que no tiene retorno, va a seguir infinitamente.

Los felicito y espero que puedan lograr sus objetivos, que seguramente redundarán en beneficio de la institución.

Ahora los dejo con Marcela, que en representación de la Presidencia les va a dar también la salutación correspondiente. Muchas gracias.

*Jorge Hurani*

*Secretario parlamentario*

Buenos días a todos, es para nosotros un placer estar aquí. Anteriormente, con el Bloque del Frente Justicialista presentamos una iniciativa legislativa para adherirnos a la labor que viene haciendo el ICAP desde hace tiempo, con referencia a la adopción de las normas IRAM 30700.

En esa iniciativa legislativa se conformó una comisión de reforma del Reglamento de la Cámara y, lamentablemente, no se consiguió plasmarlo efectivamente como un instrumento, una metodología para validar todos los procesos de trabajo de todos los bloques.

El año pasado, con la oficina de Ceremonial y Protocolo intentamos generar en la actividad de labor parlamentaria una resolución para que la Cámara de Diputados dispusiera hacer en todos sus procesos el seguimiento de estas normas que tanto tiene presente el ICAP. Porque la verdad es que el prestigio que este instituto tiene a nivel nacional es importantísimo, lo han invitado a brindar charlas afuera del país y nuestro trabajo es reconocido por otras provincias. Y por ahí, somos pioneros en esto, que es lograr la implementación de las normas de calidad.





Tomo muy en serio el tema porque lo considero realmente valioso. Quienes trabajamos con leyes, los abogados, muchas veces vemos las dificultades que se presentan por las interpretaciones que dejan libradas los legisladores cuando no está claro el espíritu de la norma o la interpretación de una cosa, si es exegética, otra si es amplia, etcétera.

Es importante tener estos procesos de calidad desde el origen, como que el producto salga con la mayor claridad y la mejor interpretación, como lo plasmó el legislador. Porque después suele suceder que se deriva en el tema judicial de cómo se interpreta, hasta dónde llega el alcance de una determinada legislación. Y me parece que este trabajo que ustedes están haciendo va a venir a evitar muchas veces lo que a posteriori puede pasar cuando el legislador deja estas lagunas involuntarias solo porque no es experto en la materia, pero con la asistencia técnica de ustedes, con las destrezas que se puedan adquirir a partir de estas prácticas, vendrán a darnos una mano a nosotros para obtener productos de mayor calidad.

Creo que en algún momento, quizá en la próxima gestión de esta Legislatura, se va a aprobar la aplicación obligatoria de estas normas, porque de por sí las recomendaciones están. En nuestra iniciativa hemos transcripto el trabajo que ha hecho con mucha profesionalidad y sapiencia el propio instituto.

Este emprendimiento que vienen planteando desde hace tiempo es un paso, pero el camino se hace de a pasos, y para los que somos integrantes de esta Legislatura es importante que ustedes, en cada lugar de trabajo, estén preparados para que el producto se perfeccione en cada una de sus etapas y salga de esta Cámara con la mejor calidad posible.

Así que, seguramente, después nos van a enseñar ustedes a nosotros. Con la mayor humildad, creo que lo que están haciendo algunos es un camino para que nuestro trabajo se luzca y sea lo mejor posible.

Esperamos que tengan un fructífero trabajo. Y después, bienvenidas sean las recomendaciones a tener en cuenta desde las comisiones, que muchas veces son los lugares claves para poder revisar la labor que con muy buena voluntad uno puede tener, pero si no tiene la asistencia y la calidad de la norma, la precisión de lo que se quiere decir con cada palabra y qué procedimiento sigue a su paso, muchas veces no sale como lo deseamos.

Y como todo esto sirve para mejorar las normas, y esta es la casa de las normas, nada más apropiado, qué bien que se esté haciendo este trabajo. Quedo a disposición, si bien en algunos meses cumpliré mi mandato, seguramente los legisladores que lleguen tendrán ya personal más capacitado y preparado, que los alentará a que las normas que salgan desde la parte legislativa, tanto de Diputados como de Senadores, lleven el sello de estar elaboradas con la mejor calidad posible, como lo tienen otras provincias, aunque creo que ninguna en forma obligatoria, sino que son recomendaciones.

La intención que se debatió en labor parlamentaria, cuando había intentos de modificar las comisiones, fue que quedaran dentro del Reglamento de la Cámara de Diputados como recomendaciones formales y obligatorias. Ese era el proyecto de resolución que habíamos hecho de la mano del ICAP, pero son sugerencias perfectibles y están disponibles. Es más, creo que el efectivo cumplimiento se va a dar si hay una obligatoriedad de hacerlo.

Les doy la bienvenida al curso y a seguir trabajando. Y después esperamos recibir la devolución, que nos den una mano en el trabajo diario de estos meses que quedan de la presente gestión, y para la próxima Legislatura. Muchas gracias.

*Marcela Aerberhard*

*Diputada provincial*





Es muy bueno estar motivado, fusionado para emprender la tarea de gestión de la calidad. Por eso, no se trata simplemente de un curso más, sino que demanda un gran esfuerzo poder llevar adelante un trabajo de esta naturaleza en los lugares donde cada uno nos desempeñamos.

Es una tarea realmente bastante ardua, porque nunca hay un punto de llegada, sino que se trata de una mejora continua, que dará resultados en la medida en que se aplique. Hace ya 12 años que se viene trabajando en esta norma IRAM 30700 para los poderes legislativos, basada en la aplicación de la ISO 9001, que es la norma internacional de calidad en general, para todas las actividades, privadas y públicas; cada actividad se rige por una norma nacional distinta.

Cumplido el proceso de capacitación, volcado en la aplicación de procesos de cada dependencia y cumpliendo con cada una de los requisitos que estipula la norma, se puede solicitar la certificación. Uno de los más importantes organismos encargados de la certificación en la Argentina es el IRAM.

La certificación corresponde a la ISO 9001; el IRAM se encarga, a pedido de la oficina interesada, de venir a constatar y certificar que en el proceso de trabajo se están cumpliendo los requisitos de calidad que exige la norma.

El Iram tiene dos ramas. Una es de normalización, o sea, hace las normas; para la elaboración de la Norma 30700 participamos un grupo de gente de los poderes legislativos. Y tiene otra área, de certificación, que es la encargada de constatar el cumplimiento de los requisitos de calidad en el proceso a certificar.

Valga la aclaración de que la norma no exige que la certificación sea para toda la institución, ni siquiera por áreas, sino que se puede hacer para una oficina en particular, siempre que en esa dependencia se lleve a cabo un proceso.

El tema es muy extenso, por lo que el curso está previsto en 10 meses, bastante comprimido porque los seis módulos se harán semanalmente. De todos modos, esto es como un efecto cascada: una vez que uno sube la cuesta, después resulta mucho más fácil.

Simplemente, para dar comienzo al curso me gustaría, en primer lugar, presentar a Silvana Wagner, que debuta hoy como docente nuestra en el ICAP, en un tema que es también nuevo, Entrenamiento y Motivación.

*Jorge Rinaldi*

*Director del ICAP*

---





# INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

Silvana Wagner

Buenos días a todos, bienvenidos. Muchas gracias, antes que nada, por la presencia, por haberse dispuesto en este lunes a escuchar una charla, porque a veces arrancar la mañana diferente cuesta; ya empezamos con un pequeño cambio en nuestros lugares de trabajo.

Agradezco, además de la presencia de todos, la invitación del ICAP a través de Jorge y de otros colaboradores, como la gente de Ceremonial y Protocolo. Quiero expresarles también que es un gusto para mí como santafesina poder brindarles esta clase, esta charla de intercambio que intentaremos hacer lo más valiosa posible para ustedes, sobre todo en el tema de motivación.

Me produce un placer muy grande, a la vez que me genera una gran responsabilidad darles un tema que realmente pueda hacer anclaje en ustedes, que les sirva para lo que vamos a hacer en adelante: ni más ni menos que gestionar calidad. Y si les parece, les propongo ir comenzando con el desarrollo, luego de una breve presentación.

Mi nombre es Silvana Wagner, de profesión de inicio o de origen, abogada; de segunda titulación, diplomada superior en Recursos Humanos. Y para poder dar entrenamiento, justamente me he tenido que entrenar también en *coaching*<sup>1</sup>, en programación neurolingüística, en oratoria, para poder preparar estos cursos y talleres de entrenamiento. Trataré de generar una dinámica, un intercambio que permita que nuestra comunicación no sea algo tan rígido, que no estemos bajo un esquema o molde tan estructural, sino que actualmente intentamos a partir de los entrenamientos que haya más participación, que sea más fluido, tanto de parte del que instruye como del que recibe.

---

<sup>1</sup> **Coaching** (AFI: [ˈkoʊtʃɪŋ], anglicismo que procede del verbo inglés *to coach*, «entrenar») es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.





### **Gestionando calidad**

Para iniciar el tema, introducción a la calidad, y comenzamos con el título *Gestionando calidad*, antes que nada voy a tomar y hacer foco en determinadas palabras que usaron los presentadores al principio; algunas que sentirán comunes, que he expresado también en el soporte que les voy exponiendo y nos servirá de ayuda audiovisual.<sup>1</sup>

Y que son ciertas palabras, como *casa de normas*, según expresó la diputada Marcela Aerberhard; Jorge Hurani también manifestó *esto es un trabajo que se comienza a hacer*, o sea, no es un punto de llegada, gestionar calidad es un punto de partida que nunca termina. Calidad es algo que nos proponemos y que no es obligatorio, como también lo dijo recién Jorge Rinaldi. La calidad es un tema voluntario, pero que nos suma y es valioso. Es relevante, eficaz, eficiente y efectivo gestionar calidad, y vamos a ver por qué usamos todos estos términos que parecen sinónimos y no lo son.

#### **Gestionar calidad es:**

- ▶ **un punto de partida que nunca termina**
- ▶ **voluntario**
- ▶ **eficaz**
- ▶ **eficiente**
- ▶ **efectivo**

Entonces, tomando a la calidad como un punto de partida y como un requisito que debería ser ínsito en la norma, en esta casa de elaboración de normas debería ser casi obligatorio y no simplemente voluntario gestionarla.

Recién hacía una pregunta Cristina sobre el significado del término *certificar*<sup>2</sup>, asociándolo con una acepción propia del derecho, de la escribanía.

No vamos a certificar y poner la rúbrica con nuestra firma de que esto se hizo así; la firma nuestra va a estar dada en lo que hagamos. La forma de expresión de que estamos acreditando que estamos haciendo algo con calidad no se refiere a 'que hacemos algo', sino a 'cómo hacemos algo', porque la importancia no está en el qué; siempre la importancia en todo está en el cómo.

<sup>2</sup> Acepción de la RAE para certificar: **3. tr. Der.** Hacer constar por escrito una realidad de hecho por quien tenga fe pública o atribución para ello.





Por eso es tan importante la comunicación para gestionar la calidad; como punto de arranque usamos un verbo, no estamos hablando de introducir, como ustedes verán. Tomen esta imagen como reminiscencia para adelante, cuando vayamos terminando esta clase: el porqué de la mano humeante que está gestionando calidad.



Inicio del tema y el porqué del título: ¿por qué no decimos *Introducción a la calidad* sino *Gestionando calidad*?

Primero y principal, porque el verbo gestionar implica acción; gestionar es:

- ▶ administrar
- ▶ gobernar
- ▶ dirigir

Por eso hablamos de gerenciamiento, de *management*; hay muchos términos que lamentablemente se utilizan en inglés, inglesamos todo, por eso el *coaching*, que es el entrenamiento. Acá vamos a ver algo de *coaching* y lo vamos a tomar con la palabra original porque es una herramienta que no nació en Argentina.

Y el verbo en gerundio, gestionando; 'ando' implica en mi cerebro acción; no es lo mismo que yo diga:

Gestionar calidad.

que

Estoy gestionando calidad.

Cuando digo *estoy gestionando* mi cerebro toma lectura de una acción; *ando*, estoy yendo, estoy andando. Es la misma diferencia entre decir:

Corre.

Está corriendo.



El verbo es muy importante cuando gestionamos calidad, tenemos que empezar por el punto de partida de cómo verbalizamos.

Ahora sí, luego de esta pequeña explicación de por qué el título, *Gestionando...*, nos ponemos en acción a través de una mano humeante que ya veremos qué representa.

### Motivando desde el entrenamiento: disposición para aprender a aprender

Estamos hablando de qué hay que hacer para gestionar. Y nos hacemos una pregunta, a partir de una afirmación de un conocido abogado y filósofo austríaco considerado el padre de la administración moderna. Algunos creían que era estadounidense y por eso pronunciaban su apellido en inglés: decían Peter Dracker, en realidad es Peter Drucker; y se enojaba por esa pronunciación y replicaba en su idioma *No me inglesen mi apellido austríaco*.



**Peter Drucker decía:**

**Lo que no puede medirse no puede controlarse.**

**No puede controlarse porque no puede gestionarse.**

Yo no sé cómo se hace, no sé en qué grado están en el avance de la acción.

Y ponemos a Rodin pensando:

**Lo que no puede medirse,  
¿no puede gestionarse?**





Parto de acciones cotidianas, por ejemplo, un matrimonio, una pareja de novios. Generalmente es la novia la que le pregunta al novio:

-¿Me querés? ¿Cuánto me querés?

Y la verdad es que no es una pregunta sencilla para el esposo de responder:

-Te quiero uno, dos, tres, cuatro...

-¿Cuánto?, del 1 al 10.

Le responde:

-Te quiero un 7,35.

No podemos medir, hay cosas que no pueden medirse. Y, sin embargo, las tenemos que gestionar.

### La calidad, ¿puede medirse para poder ser gestionada?

Seguimos con las preguntas: ¿Qué tan implicada está la gente para gestionar? ¿Cómo hacemos para medir el grado de implicación? ¿Podemos medir la implicación de la gente para gestionar?

¿Qué otra cosa podemos preguntarnos?

**¿Qué tan entusiasmados estamos?**

**¿Podemos medir el entusiasmo?**



Yo estoy entusiasmada un 78%.



Yo estoy entusiasmado un 10%.



No estoy nada entusiasmado.

**¿En qué escala medimos el entusiasmo?**

**¿En qué escala de la gestión medimos la implicación?**



Y la próxima pregunta: ¿con qué ganas venimos a esta charla? ¿Puedo medir las ganas de los asistentes en este momento?



¿Tengo un medidor de escala que me permita decir?:

—Este señor está un ciento por ciento interesado porque está mirándome desde que arranqué, por lo tanto, infiero de su conducta que sí lo está.

Porque esa es otra herramienta, trato de ser empática y aplico la teoría de la inferencia: si su conducta es esta, significa que está interesado, le está atrayendo lo que estoy diciendo.

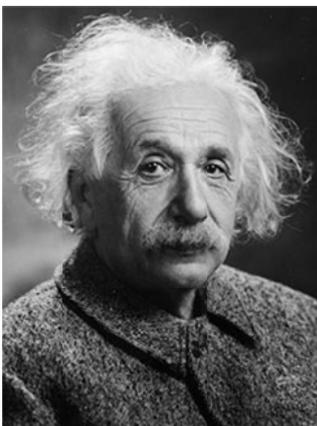


¿Venimos a esta charla realmente interesados o venimos así porque sí, un lunes?

Entonces:

### ¿Todo puede ser medido?

Frente a esto, un maestro decía:



**Todo lo que cuenta no puede ser contado,  
ni todo lo que puede ser contado cuenta.**  
Albert Einstein

¿Qué significa? Que a veces, las cosas importantes, lo que cuenta, no puede ser medido; y a veces, lo que podemos medir no es lo importante.

Volviendo a las ganas con que venimos a esta charla, otro ejemplo, vamos a hacerlo dinámico:

—Hay café aquí. ¿En las oficinas hay café, tomamos café durante las mañanas?

—Sí.

Esta institución toma la decisión de que no se tome más café; baja desde la pirámide una disposición, y por ende, al ser instrucción es unilateral, es contundente, no hay devolución, es una orden que establece:



¿Qué impacto genera esta orden de que no se toma más café en la institución?

¿Por qué este ejemplo? Porque mido el impacto de esta instrucción en la gente. Puedo medir el costo que evito en la institución al dejar de comprar café:

—Me ahorro tantos pesos mensuales en la Cámara, que traducidos al presupuesto anual significa equis suma de dinero.

Esto lo puedo medir. ¿Pero puedo medir el impacto en la disconformidad que le produce a la gente esta medida?

¿Qué es más valioso?: ¿lo que 'cuesta' el café o lo que 'vale' —usamos palabras diferentes— la productividad de la gente?, porque si se siente cansada, toma un café.

¿Puedo medir la disconformidad?

¿Puedo medir el enojo, la rabia, la ira en la persona?

Entonces, a veces 'lo que cuenta' no puede medirse, no tenemos parámetro para gestionar eso que no puede medirse. Y esto, decisivamente, provoca un impacto en la productividad.

Pasamos entonces, luego de preguntarnos si podemos medir todo, y realmente vemos que no todo se puede medir, a reconocer otro aspecto. Y es esto que decíamos recién de la disconformidad, de la ira, del enojo, de la rabia que algo nos puede producir y que no podemos disfrazar: la emoción.

La emoción muchas veces no puede ser medida: no puedo decir *tuve un 10% de alegría* o *estuve angustiada un 85% del tiempo*. Es 'lo importante' que no puede medirse.

Y a continuación destacamos un aspecto importante, importantísimo, vital para poder gestionar, sea lo que sea que emprendamos.

En este caso es el camino de la calidad, que no tiene retorno, y me parece perfecto que sea un camino sin retorno, porque en realidad, como consumidores exigimos y buscamos cada vez más calidad en todo.



Queremos:

- ▶ atención rápida;
- ▶ velocidad;
- ▶ mejor producto;
- ▶ mejor servicio;
- ▶ que no tengamos que generar reclamos.

No queremos quejas.

Y esto nos habla de que, en realidad, estamos yendo a un mundo que exige calidad.

No es algo que sea realmente voluntario: ¿es voluntario que cuando vamos a comer, la comida esté más o menos bien? ¿O exigimos que la comida sea cualitativa, de acuerdo al valor que le damos nosotros al gusto de la comida? Es realmente cualitativo.

Entonces:

**Generar una norma con calidad, trabajar con calidad, en mi casa, en mi trabajo, en mi institución es hoy en día una obligación.**

Como decía también Jorge, cuando hablaba de gestionar calidad, y para dar respuesta también a Cristina, que recién preguntaba por el tema de la certificación, lo interesante e importante de gestionar calidad, el cuerpo de la gestión de la calidad o el corazón del SGC (Sistema de Gestión de Calidad), que se van a cansar de ver en los próximos 10 meses con esta sigla, es:

### El proceso

Todo lo que tenemos que gestionar con calidad son los procesos.

Esto es ¿lo que yo hago?: no.

Los procesos con los que los hago.

¿A los productos?: no. En este caso, a los servicios.

### Mi servicio es:

- ▶ mi relación con mi compañero;
- ▶ la norma, el producto de salida de esta institución.





El dato de entrada, ¿cuál es?: la necesidad de la sociedad, la necesidad de la gente de que se genere una norma, de convivencia o la que fuere.

El cuerpo legislativo procesa ese dato, lo amasa, le da forma para darle salida como ley.



Y este es el proceso que debe implementarse y estandarizarse; significa normalizar, de ahí el nombre de IRAM, sigla de Instituto de Racionalización Argentina de Materiales, porque nació para la industria, para los materiales eléctricos, para dar calidad a los productos.

Y luego viró, se hizo parte de ISO, la sigla en inglés de Organización Internacional de Normalización, de certificación, con residencia en Ginebra, Suiza. Y a partir de ese momento en que se hizo partícipe, IRAM hoy es nuestro principal organismo argentino de acreditación en certificación de calidad.

## Nociones de motivación y entrenamiento - Resultados

Y para seguir entusiasmandonos y hablando con pasión de este tema, ¿de qué podemos hablar? De un impulso.

La motivación es un impulso que tenemos los seres humanos. Y lo tenemos todos, en más, en menos, pero todos tenemos impulsos internos que nos llevan a hacer cosas. Por ejemplo, algo los motivó a levantarse hoy a la mañana: un motivo, aunque sea ínfimo.

Lo ideal sería que tuviéramos un motivo muy valioso para levantarnos cada día y salir al trabajo. Y eso es lo que tienen que hacer hoy los líderes: ayudar a las personas a encontrar el significado al trabajo, que ha venido cambiando vertiginosamente en los últimos años.

Hoy ha cambiado todo el eje: nuestro eje de vida y nuestro eje de trabajo han cambiado, por eso los líderes tienen que aprender a motivar diferente.

Los invito a ver brevemente un video que habla de la motivación, y por eso también hablamos de entrenador: *Desafiando a los gigantes - Motivación*



[https://youtu.be/F5pbHSO9\\_1g](https://youtu.be/F5pbHSO9_1g)

Esto es motivación, unida ínsita e intrínsecamente al liderazgo.

Ustedes verán, vamos tomando nota, la mano al inicio, el señor de la gorrita roja, imágenes que después vamos a ir uniendo y concatenando, a ver qué es lo que hace clic en nuestro cerebro cuando vamos aprehendiendo cosas nuevas; las emociones diferentes, encontradas, que nos puede producir la motivación, al ver este video realmente muy emotivo.

Y no lo elegí por casualidad, sino a propósito porque es muy emocionante. Genera emociones, algunas aflictivas, parecen de dolor; no, en realidad no es dolor lo que nos está produciendo. Es un movimiento cerebral lo que nos está generando este video motivacional: las neuronas, junto con la química, que son las hormonas, producen un movimiento muy importante en nuestro cerebro, y es lo que comienza con cada acción nueva. Es ese clic de hoy nos levantamos; clic, vinimos a la charla de hoy a la mañana; clic, vemos el video de motivación que nos enciende algo diferente.

Es un estímulo. ¿Qué es un estímulo?: un disparador, un gatillador de algo que nos va a generar hacer una acción frente a un entorno. ¿Para qué?: para lograr un resultado.

Nuestro resultado es:

**Queremos gestionar calidad.**

### **¿Cómo vamos a gestionar calidad?**

Este video de motivación es importante porque el señor de la gorrita roja, el entrenador, como lo llaman los alumnos, los aprendices, los jugadores, es un 'otro significativo' en esa relación implicante y legitimante.

Él le dice a Brock:

-Eres el líder, si tú lo haces, todos te van a seguir.



Que un 'otro significativo' nos diga lo significativo que es nuestro trabajo aumentará la productividad por el incentivo mismo, por el significado. No por simplemente hacerlo, sino por el significado, el valor que le damos al trabajo que estamos comenzando a hacer. Y eso lo hace únicamente un líder.

¿Es el único que influencia? En realidad, no es el único:

**Todos contagiamos liderazgo, todos contagiamos emociones.**

Lo que pasa es que hay alguien que parece el centralizador, el estimulador, pero todos contagiamos emociones positivas, si las generamos.

¿Qué importancia le dio el entrenador a Brock, cuando le dijo?:

—Ven, Brock, con Jeremy en la espalda, el gateo.  
30 yardas, no, 50...

No, en realidad entró al área de anotación, hizo mucho más que 50.

¿Y por qué con la ceguera? Porque la ceguera, en realidad, es la que todos tenemos cuando estamos impidiendo ver el más allá; cuando nos tapamos los ojos tenemos una ceguera cognitiva y emocional: no queremos ver, porque como no sabemos el resultado, nos tapamos los ojos de antemano. No sabemos lo que va a venir. Eso es lo que nos genera el cambio a los seres humanos.

Como no sabemos lo que va a venir, por las dudas decimos que no. ¿Por qué? Porque el cerebro busca la respuesta en el mundo conocido que tiene acá alojado, entre su chip; y como no encuentra una respuesta conocida frente a lo desconocido, que es lo nuevo, me dice el cerebro a mí mismo:

—Yo, de calidad, ¿qué sé?, no tengo ni la más pálida idea. Entonces, no la hagamos.

Es una respuesta automática del cerebro, la familiaridad de lo conocido; esto para el cerebro se llama *respuesta heurística*. El cerebro busca atajos. ¿Cuáles?: los que me generan rápidamente una decisión. Busco la decisión más rápida, no la más importante; la más rápida.

**Es importante que miremos a las expectativas en las posibilidades de cambio.**

### Efecto Pigmalión

Ese líder, que era el entrenador, apuntó a que Brock, el jugador del grupo, el líder, iba a tener expectativas para el futuro. Pero si el entrenador no hubiera visto en él las expectativas, no las hubiese trabajado. Y dijo:

—¿Sabés qué, Brock?, yo creo que vos sos el líder. Yo tengo mis expectativas puestas en vos, por eso vas a mejorar tu desempeño: no solo que no vas a hacer 30, me vas a dar 50, y lo vas a hacer con los ojos tapados. Y además, cargando a tu compañero en la espalda.





Eso es lo que en pedagogía y en psicología, que se usaría o debería usarse en las escuelas, se llama *efecto Pigmalión*. Yo lo uso entre mis alumnos, ¿qué les decimos a los alumnos a través del *efecto Pigmalión*, y por qué el nombre?

### Efecto Pigmalión



Pigmalión fue un rey de Chipre, que además era escultor. Como tal estaba esculpiendo una obra en mármol de una mujer; cada día se levantaba con la iniciativa de seguir con su escultura, que se tornaba más y más hermosa. Tanto, que un único pensamiento lo guiaba: *Para que sea perfecta solo le falta que cobre vida*.

Generó tanta expectativa en esa belleza de escultura y de mujer, que a la noche recurrió al oráculo pidiéndoles a los dioses que por favor dieran vida a su obra. Y estos, por la admiración que él sentía y la gran expectativa puesta en que el resultado fuera positivo —tenía ya una capacidad de disfrute previo— le concedieron el don y dieron vida a su estatua.

Es más, hubo un docente en Tel Aviv que hizo la prueba, un profesor universitario que era psicólogo y decidió tomar un muestreo al azar con sus alumnos en el aula y se propuso:

—A estos 5 les voy a hacer creer que son excelentes; y a estos otros les voy a hacer creer que son un desastre. Voy a probar, porque no los conozco.

Entonces armó un test, una evaluación, y les afirmó a los 5:

—Ustedes seguramente van a dar el 100%.

Y al resto:

—Ustedes no, van a salir todos mal; seguramente ni terminen el año, ninguno va a aprobar.

Generó expectativas positivas respecto de un grupo, que no sabía si realmente lo valía, porque no conocía a sus alumnos; y al resto los tildó con un estigma negativo.

Resultó que los 5 que habían tenido expectativas positivas para el profesor obtuvieron excelentes calificaciones en sus evaluaciones; y el resto de la clase, los que habían sido estigmatizados y se había generado sobre ellos expectativas nulas, tuvieron resultados negativos.

Esto también se probó en el Ejército de Tel Aviv, en Israel. Se hicieron demostraciones de cómo funciona en verdad el efecto Pigmalión y de que realmente ocurre que las expectativas positivas o negativas impactan en el desempeño.





Entonces, tengo que creer que si puedo, voy a hacerlo. Pero además influye en esta expectativa positiva o negativa el líder. ¿Vieron como cuando padres decimos *No ves que sos un desastre, mirá la nota que traés?* Claro, pobre chico, ya le empiezo a empequeñecer el cerebro.

### La importancia de las expectativas en las posibilidades de cambio

El efecto o teoría Pigmalión o de la profecía autocumplida se da cuando ponemos nuestras expectativas en algo o en alguien y creemos obtener un resultado acorde con ellas, sea positivo o negativo.

Lo mismo ocurre en las escuelas con los alumnos: muchas veces los formadores no están formados y estigmatizan en negativo, expectan sobre sus alumnos en negativo, en lugar de hacerlo en positivo, y de ahí los resultados.

¿Por qué tenemos tantos resultados negativos en las escuelas? Lo evalué como laboratorio en mis clases y me planteo ¿será que la gente no, o será que la gente sí? Y siempre apuesto al sí, total, el no sale derecho. Apuesto a que la gente va a rendir toda bien, y como lo creo, los alumnos rinden bien.

Pero porque además, el entrenador, en este caso el docente, se esfuerza: *¡Y da más, que vos podés, da más!* Y no le demando 15 minutos y ya está, este no sabe nada; no, lo tengo 20 minutos, media hora, 35 minutos, porque sé que puede ofrecer más, porque yo creo que va a dar más, y de ese modo le transmito la voluntad positiva de que realmente, desde mi emoción contagiada al alumno, va a producir un efecto positivo.

¿Y qué nos dice Goethe, otro maestro famoso?

### Todos somos alumnos o deberíamos ser alumnos en la vida



Trata a un hombre tal y como es y seguirá siendo lo que es; trátalo como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser.

Johann Wolfgang von Goethe

Me miro al espejo y digo: ¿trato a la gente como si fuera lo que debería ser? Entonces, según Goethe: trata a la gente como si fueran lo que deberían ser y estarás ayudándolos a convertirse en aquello que son capaces de ser.



Tengo que mirar el futuro, el potencial que tiene adentro la gente, descubrirlo desde la motivación que como líder debo tener y alimentarla en el aprendiz. De hecho, hoy dijimos acá, Marcela lo nombró:

–Ustedes van a aprender y nos van a enseñar.

El aprendizaje debería ser continuo. Esa es una función de la mejora continua, que nos exige a partir de ahora mejorar continuamente, porque lo importante hoy no es saber, es aprender, porque el saber muere ya. Lo que estoy diciendo probablemente está siendo superado por otro, que ha hecho una investigación posterior y dijo *No, mirá, este comportamiento ahora ya no es tal.*

Entonces, no es importante que sepamos; es importante que aprendamos. ¿Y saben lo que significa la palabra alumno? Del latín *alumnus*, derivado de *alĕre* 'alimentar': aquel que se alimenta, aquel al que se nutre o se hace crecer. Tenemos que tener una actitud humilde, de siempre estar aprendiendo, siempre dispuestos a aprender del que sea; no es solo importante el escalafón de arriba, sino que es importante el mío, el del colega, el co-par, tanto como el de abajo, porque de ellos también tengo conductas y actitudes por aprender: todos somos alumnos o deberíamos ser alumnos en la vida.

### Influencia de la cultura organizacional en la gestión del cambio. Para qué gestionar el cambio

¿Y de qué nos habla el entrenador? ¿De qué nos habla el líder auténtico? Y más hoy, en donde hay una convivencia multigeneracional en las instituciones, porque tenemos diversidad de generaciones:



### **Baby boomer, Generación x, Generación y y Millennial**

<https://www.youtube.com/watch?v=GnzzwpWV1Fw>





- ▶ **la de los baby boomer**, los nacidos luego de la Segunda Guerra Mundial, después de 1945. Es la generación libertaria, viene de la libertad posguerra.

¿Adónde iban los hijos de los hijos de la guerra? Estaban acostumbrados al precepto, al molde, a lo rígido, a la estructura, a lo que era inmóvil, a lo estático, a lo que no variaba, a lo que era inmutable. Así era el mundo hasta los 80.

- ▶ ¿Qué otra generación convive hoy en las instituciones, en los trabajos, en la sociedad? **La generación x**, la nuestra, denominada así porque es una incógnita, no sabemos el significado, venimos de esa incógnita:

—Qué sé yo adónde vamos, no sé. ¿Seguimos a nuestros padres o vamos para adelante y buscamos nuestro camino? ¿Copiamos, imitamos, replicamos o generamos algo nuevo? ¿Vamos hacia la reinvencción de nuestra generación? Vamos a la reinvencción.

Fuimos una generación, y estamos siendo aún, muy competitiva: competimos, en el trabajo, por la profesión, competíamos en la escuela, porque había que ser el mejor alumno, el mejor deportista, el mejor, el mejor en todo.

- ▶ Hoy no es más así. Hoy ya tenemos incorporada en los trabajos, en las instituciones, a **la generación y**, que viene después de la x. ¿Y cuál es la incógnita de la y?: la generación global. Esta es la sucesión: una libertaria, otra competitiva, ahora la global.

¿Y qué es esta generación de **los millennial**? Chicos del nuevo milenio, chicos que — por eso voy a esta palabra, el líder auténtico— con la multiplicidad de generaciones que hoy tenemos para manejar en los organismos, en las oficinas, en la casa, ni tienen que pensar para tocar un teclado. Y después los sentamos en la escuela mirando un pizarrón con tiza. El contacto tecnológico que tienen en su casa a los 6 años va mucho más allá de retroceder al pizarrón y la tiza: ¡se aburren!, por eso son tan dispersos.

El docente dice *Este chico es muy disperso, Este chico es hiperactivo*. ¡No, este chico quiere más!; no es ni disperso ni hiperactivo, ¡quiere más!, está acostumbrado a la ansiedad tecnológica, quiere muchas pantallas abiertas al mismo tiempo. No le alcanza con una, ¿cuántas pestañas tiene abiertas en Google?:

—4, 5 o 6; en una miro esto, en otra miro el liderazgo, en la otra miro un jueguito. Me aburre la monotonía, la rutina.

Y los líderes tenemos que aprender a sopesar, a compensar, ¿cómo?: intercambiando valores:

—Che, contame cómo es la generación x.  
—No estaría planteada de esta manera, pero es así.  
—Che, ¿cómo hacemos para intercambiar lo que es valioso para vos y lo que es valioso para mí?



Porque ¿vieron que los chicos jóvenes no hablan? Hablan poco, lo hacen en códigos lingüísticos, que para nosotros es código chat:

- Ok.
- Una masa.
- Toco.
- Un toque y me voy.

Usan esas expresiones, que entre ellos entienden, y nosotros quedamos como descolgados en esa lingüística nueva. Hay una deconstrucción, y voy avisando, no es nada que a ustedes los sorprenda, no es una falla de nuestro cerebro, no es una ilusión o una percepción, es así: hay una deconstrucción comunicativa.

Construyen la ética, la vida social, el trabajo, la construcción, la construcción tecnológica, el aprendizaje con parámetros diferentes. No son los parámetros de la generación *baby boomer*, de la libertaria ni la competitiva.

Entonces tenemos que aprender, porque ¿el futuro va para atrás? El futuro va hacia ellos. Por lo tanto, o nos acoplamos o perdemos. ¿Y de qué nos habla este acople?:



¿Cómo hago?, decimos. ¿Cómo me lo banco a este, cómo hago para ser más tolerante? Porque les aviso que sabemos —después de estudios, obviamente, todo esto está avalado, convalidado por estudios científicos— que necesitamos ser más tolerantes, porque esta generación que está instalada con nosotros es hipercrítica, todo lo cuestiona.

Entonces, si nos ponemos iracundos, si nos enojamos, perdemos. Tenemos que avanzar hacia la tolerancia. ¿Cómo lo hacemos?:





Somos todos diferentes, por eso tenemos que tolerar, porque él no es igual a mí, yo no soy igual a ella, Jorge no es igual al compañero, nadie es igual a nadie. El mundo hoy está globalizado, nos guste o no nos guste, vivimos en una aldea global, por lo tanto, el mundo es diverso. Yo no me considero exactamente igual que un indonés, por ejemplo, pero sin embargo el mundo dice que tenemos que sentirnos igual que un indonés, parece ser. Las emociones son diferentes.

Pero ¿qué tenemos que hacer entonces en las organizaciones?: replicar la diversidad.

Todas las personas somos inteligentes, todas tenemos inteligencia, porque esta es ni más ni menos que plasticidad conductual. Esa es la definición actual, biológica y culturalmente hablando, de la inteligencia. Somos inteligentes porque tenemos plasticidad conductual ante un mundo cambiante. Entonces, si las personas somos todas inteligentes, por ende, todos tenemos plasticidad en un mundo cambiante y somos todos diferentes, tenemos que aceptar la diversidad.

¿Qué otra cosa tenemos que aceptar los líderes, además de la tolerancia y la diversidad? Y esto es fundamental, ¿nos escuchamos?



Cuando alguno habla, ¿uno escucha al que habla o está escuchando su conversa privada?

—Sí, mirá lo que está diciendo esta, la verdad que no sé, me está aburriendo por ahí, pero bueno...

Ese es otro punto de interés, las expectativas que generamos en nosotros mismos y en los demás.





Aquí abro un corchete académico, como suelo decir en mis clases, para dar un ejemplo. Si yo hubiera venido a esta charla con muy baja expectativa:

El saber se manifiesta a través de un hacer adecuado, es de la única manera en que la gente demuestra que sabe:

**No diciendo; haciendo.**

¿Y cuándo veo que la gente no sabe?:

**Cuando no tiene un hacer adecuado.**

Si algo no se está haciendo adecuadamente, hay que preguntar, porque evidentemente hay algo que no quedó claro, algo no estoy sabiendo muy bien.

—Seguro que la gente no va a querer participar, no le gusta el tema. Me van a mirar con una cara, no me conocen, no saben quién soy, no saben si sé. ¿Cómo hago para que sepan que sé, o no?

Me digo:

—Vengo a esta charla, pero la verdad es que no tengo muy buenas expectativas, no conozco a la gente, solo a algunas personas que van a ir.

Me genero bajas expectativas, eso está actuando en mi actitud, en mis conductas, en mis emociones, que es una química, no es nada inventado, es la farmacia que tenemos adentro de nuestro cuerpo. Genero bajas endorfinas en mí, porque la verdad es que no me produce ninguna satisfacción, porque ya me generé una baja expectativa previa: baja serotonina, baja endorfina. Lo transmito, porque eso sale de los poros, digo:

—¿No ves? La gente se aburre. Es más, hay algunos que se están durmiendo.

Entonces me convenzo:

—¿Te das cuenta de por qué yo tenía bajas expectativas de esta charla? Porque ¿no ves?: se duermen, se aburren, ¿viste que yo tenía razón en que tenía que ir con bajas expectativas? ¡Yo sabía que esto iba a pasar!

Y completo el círculo vicioso, no virtuoso. Me genero yo misma la baja expectativa; no me doy cuenta de que no es la gente, ¡soy yo!, que en la experiencia, estoy midiendo con la baja expectativa y lo transmito, y me la creo, además. No solo que la contagio, sino que además me creo el discurso. Porque las personas somos seres sensoriales, y nos convencemos:





**Todo argumento racional se funda en una premisa no racional = emociones.**

Premisas no racionales, no vienen de la lógica, sino de emociones. Todo argumento racional se funda en premisas no racionales: emociones, irracionalidades. Como yo me quiero convencer del argumento, lo refuerzo:

—¿Ves?, por eso yo tenía razón de que la expectativa que tenía que hacerme de la charla del lunes era baja.

Me convenzo, ¿desde dónde?, desde la sensorialidad; me estoy diciendo:

—¿Viste?, bajas expectativas.

Me escucho desde la sensorialidad, me agrada lo que escucho, coincide con lo que mi cerebro registró, porque busca respuestas conocidas:

—¿Viste que a esta gente yo no la conocía?, listo, por eso yo tenía bajas expectativas de la charla. Y por eso a la gente le fue muy mal.

Salgo del corchete: esto no es así.

Ese proceso cerebral es el que hay que revertir. Y retornando a la capacidad de escucha:

Si no escucho, ¿cómo voy a saber lo que el otro me está diciendo? No tengo que escucharme a mí primero, sino que tengo que estar atento a lo que el otro está diciendo.

Y además de la capacidad de escucha, el próximo paso es la capacidad de acompañamiento.

¿Qué hacía el señor de la gorrita? ¿Qué hizo el entrenador? ¿Se quedó parado y le decía?:

—Más, dale, dale que podés, dale, llegás a la 30...





¿O iba al lado, agachado? El líder:

- ▶ lo acompaña;
- ▶ lo acompasa;
- ▶ lo patrocina;
- ▶ lo sigue;
- ▶ lo inspira;
- ▶ lo motiva;
- ▶ lo estimula;
- ▶ le dispara el gatillo.

—¡Dale, dale que podés, dale, dale, dale...!

No es *Tomá, hacelo, dentro de 10 meses nos vemos*. No, el *coach*, el entrenador, es el que te acompaña:

—¿Y hoy? ¿Empezaste? ¿Cuál fue la gestión de procesos de hoy? ¿Con qué arrancaste hoy, qué hiciste?



Una acción. El líder *coach* no pide 10, no pide 20; pide una acción por día:

—Llegá hasta la marcación. Se terminó, descansá. Ya lo lograste. Mañana vamos por más.

Hoy me propongo 6 objetivos, ¿cuándo los escribí?, anoche, me dije *El lunes arranco con 6 objetivos*. Cumplí 4, listo, tacho, me quedaron 2. Mañana continúo con los 2 que me quedaron pendientes, y con los 4 nuevos del día de mañana. Y así sigo, voy siguiendo, y esto no se detiene. La carrera siempre sigue.

### ¿A qué nos ayuda el líder?

Si fuéramos chiquitos, como el nene, ¿qué cambio nos interesaría? A los bebés, ¿qué cambio les interesa? A la única persona, decimos nosotros, que le puede interesar verdaderamente el cambio ¡es al bebé mojado!, porque quiere que le cambiemos el pañal.



Pero, en realidad, el cambio es para todos y cada uno de nosotros. Ahora bien, ¿quién nos va a ayudar a gestionar ese cambio, de manera continua y eficaz?



Hoy, al principio, decíamos que no es lo mismo la palabra eficiencia y eficacia.

- ▶ **Eficaz:** la eficacia me habla de llegar a los resultados; no alcanza con que yo tenga una labor continua, porque si no llego a los resultados, no me sirve.
- ▶ **Eficiente:** eficiencia es si gestiono los recursos de manera adecuada y apropiada. Porque necesito llegar al resultado. Gestiono con esos recursos, no comprometiendo los del futuro sino con estos, con los recursos actuales, para ser sostenible, sustentable y creíble. Y hago que mi eficiencia en el uso de los recursos sea eficaz en el resultado. Pero además, no alcanza con eso hoy en día.

Antes algunos nos decían:

—Tenés que ser un empleado eficiente.

Como sinónimo de eficaz, que no lo es, porque puedo ser eficaz, pero no ser eficiente. Puedo haber obtenido resultados, pero malgasté recursos —dame hojas, dame hojas, tirá, rompé, gastos de acá, gastos de allá...— y no fui eficiente, no gestioné bien en la institución.

- ▶ **Efectivo:** Tengo que ser ambas cosas: gestionar bien los recursos, tener resultados, y además ser efectivo. Ser efectivo está asociado con la utilidad. Perfecto, hice y logré resultados, ¿es útil?: no, no sirve para nada. Entonces ¿para qué actué?

## Gestión del cambio

Tengo que ser efectivo, lograr un resultado para algo, para que me sirva, para la funcionalidad. Tengo que instalar la gestión de calidad para el futuro, porque en este caso la buenisima iniciativa de gestionar calidad es para el futuro. Y, en realidad, es un pregón que hay que seguir sosteniendo, porque la calidad es lo que se viene para todos; no solamente para Ceremonial y Protocolo y para la Cámara de Diputados: se viene para la sociedad.

Ese líder *coach* es el que nos ayuda a gestionar el cambio, es el único que nos puede ayudar y nos va a dar la fuerza espiritual en el interior de cada uno, porque hay personas que no tienen automotivación, y él nos tiene que apoyar.

## Inteligencia emocional

Algo muy importante de parte de los líderes es que manejen su inteligencia emocional. La inteligencia emocional tiene varios factores componentes:

- ▶ **Autoconocimiento de mis emociones**, conozco mis emociones;
- ▶ **Autocontrol de mis emociones.** No solo las conozco, sino que soy capaz de gestionarlas y controlarlas.





- ▶ **Automotivación.** Me automotivo, soy una persona que no tiene que buscar el estímulo afuera, que me lo dé el otro, que tenga un líder adelante que me diga *Hacé esto, no hagás aquello, levantate, descansá, trabajá, dormí...* No, la automotivación está ínsita en el líder.

Estos 3 aspectos corresponden a la faz propia. Y hay 2 factores de la inteligencia emocional que se relacionan con el otro, con la otredad por la que legitimo al otro:

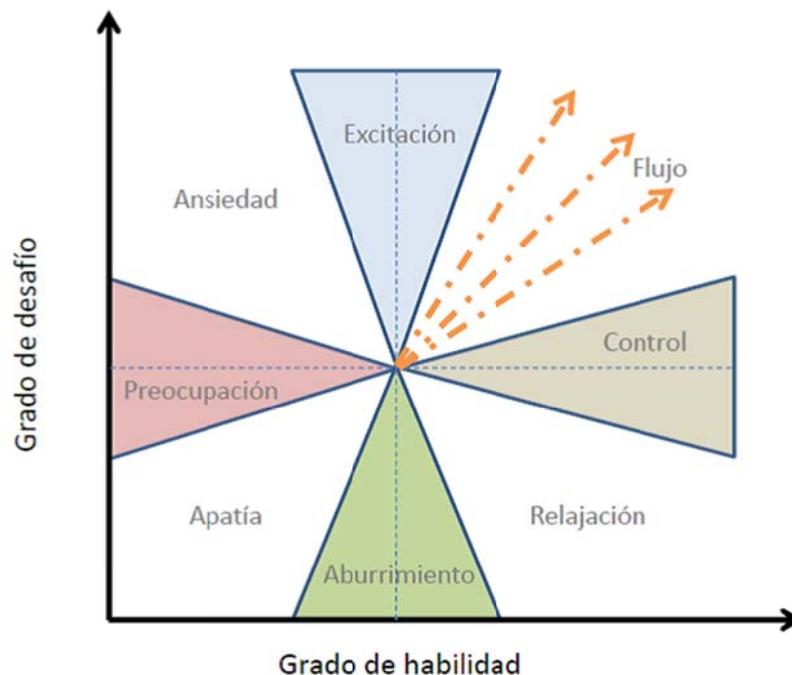
- ▶ **Empatía.** La capacidad empática, que la ubicamos en la inteligencia emocional y que además debe estar presente en la comunicación, es la capacidad de generar y transmitir emociones; es la capacidad de generar estados de ánimo.

La empatía nos habla de establecer una emoción igual en el otro, para que el otro replique y se apasione, como yo me apasiono con las cosas.

Muy diferente del otro aspecto de la inteligencia emocional, que no incluimos en esta lista porque es opuesto al líder, pero es una tendencia que caracteriza a mucha gente: **la apatía.**

-Me es indiferente, me da lo mismo; Ah, sí, privado de..., no me interesa; ¿Y esto?, a ver, ¿vos me podés explicar para qué sirve esto?

Podemos trazar un eje de coordenadas, en donde por ejemplo pongamos las habilidades y los desafíos, en el sumun de las coordenadas. Digo:





Mis habilidades son muchas:

-¿Las expectativas de los desafíos que tengo?: son bajos, me aburro.

-Sé mucho para esto que me están dando. Eso me genera aburrimiento, y esto ¿me genera pasión? Si me aburro ¿estoy apasionado?: no.

Allá arriba, en las campo de las coordenadas, digo:

-Muchos desafíos. Pero no tengo las habilidades suficientes, ¿cómo hago?

-Me genera estrés, ansiedad; ¿me genera pasión?: no.

Ni el aburrimiento ni la ansiedad ni el estrés pueden generarnos pasión como emoción positiva.

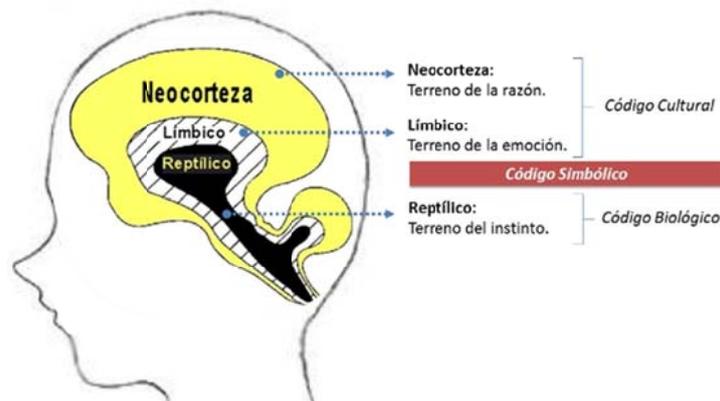
Si no tengo ni habilidad ni desafío por delante soy un apático, no me interesa nada, no tengo pasión por nada en la vida.

Por el contrario, en el eje de las coordenadas, si tengo muchas habilidades y muchos desafíos por cumplir, son mis momentos de gloria, es eso que disfruto de la vida. ¿Vieron lo que se siente cuando uno está contento?, como un fluir en nuestro interior, algo que se mueve.

Ese fluir, que es real, porque se están movilizando las hormonas de la felicidad y la alegría, que generan una química particular, eso es lo más parecido a ser felices. Eso es lo que hoy los científicos definen como felicidad. Es un estado de ánimo que se elige.

Para elegir ese estado de ánimo de la felicidad lo tengo que gestionar, ¿con emociones aflictivas? No, todo lo contrario; con emociones positivas: placer, disfrute, alegría, emoción, la risa, el baile, que es el motor de la energía.

Por eso cuando bailamos, que levantamos los brazos... ¿Alguien baila sin emoción, sin ganas?, sí, salvo que no le guste y lo hace por obligación, que es una emoción negativa. Pero el que baila genera acción, y esta produce el movimiento de los brazos, el mover los pies, que es un movimiento ancestral: el estar replicando con los pies nos genera mucho movimiento de endorfinas, igual que levantar los brazos.





Igual que cuando activamos el timo, cuando nos ponemos nerviosos o nos enojamos por algo, tenemos que levantarnos del lugar donde estamos, agitar el timo, que es el que nos abre la respiración y nos vuelve a oxigenar, para que esa privación de luz que tenemos, esa privación de oxígeno cerebral vuelva, y se nos abra de nuevo la iluminación. Y así la neocorteza vuelva a tener una gran irrigación sanguínea, vuelva a ser neuroplástico, vuelva a activar el funcionamiento neuronal y diga:

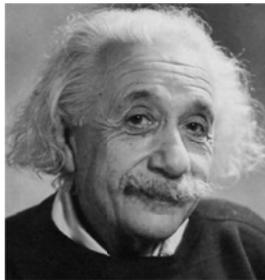
–Listo, arrancamos. ¿Cuándo empezamos con gestión del cambio?

–¿Qué pasó? ¿Tuve un lapsus? Gestionamos el cambio.

De esa manera se gestiona el cambio.

–Seguimos adelante, vamos, continuemos.

¿Qué nos decía el maestro?, que lo volvemos a citar:



**Dar el ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única.**

**Albert Einstein**

¡Es la única manera! Tengo que predicar con el ejemplo. Si les decimos a nuestro hijos *Portate bien, portate bien...*, *hacé tal cosa*, pero hacemos todo lo contrario, seguramente nuestro hijo no hará lo que decimos, imitará nuestra conducta. Entonces, dar el ejemplo es el único camino de influir en los demás.

Y para eso, el líder se tiene que transformar en un *coach*. El *coach* es el entrenador, el *coaching* es el entrenamiento. ¿Y de qué entrenamiento estamos hablando?: de un entrenamiento motivador, que me movilice.

El *coaching*, que es una herramienta nueva que utilizamos en muchas otras disciplinas, tiene que ser una dinámica de transformación del hacer y del ser.

Me exige una transformación desde adentro. En realidad, el *coach* ontológico es el que me ayuda a mirar mi dominio de otra manera, a que yo evite los colapsos.





Porque yo, en verdad, soy de una manera en mi casa y vengo al trabajo y soy de otra; o soy de una manera en el trabajo y luego a casa y soy de otra; o estoy con los amigos y soy de otra: colapsamos dominios, llevamos experiencias de un lado a otro.

¿Pero quién nos enseñó este transporte de experiencias?: la experiencia, el vivir, el fragmentar el vivir; estamos viviendo con vivires fragmentados. ¿Somos así?

-No, en la escuela, vos portate bien, después nada, hacé lo que quieras.

Ese vivir fragmentado es el que nuestro cerebro no entiende, entonces después, el chico, que se aburre porque tiene un soporte tecnológico terrible hasta los 6 años, va a la escuela y le dice la señorita a la mamá:

-Este chico es insoportable.

¿Es realmente insoportable, o es una criatura de 6 años?

¿Es ansioso? No, tiene el movimiento propio de un niño de 6 años que quiere aprender, pero en la escuela le dicen:

-Quedate quieto.  
-No mirés para atrás.  
-Sentate en la fila.



La fila militar, todavía en las escuelas se sientan uno detrás del otro: ese es un ordenamiento de la milicia. ¿Saben de dónde viene?, de 1400, nació con la escolástica, con las prisiones, como enseñaban a los prisioneros. Y seguimos en las escuelas uno atrás del otro: le miro la nuca, los piojos, ¿qué le miro?, el peinado...



¡No! Tenemos que estar así, generando una dinámica, una interacción: le miro la cara, él me está mirando, ella también; puedo hacer un paneo —el nombre paneo viene de las cámaras, de la cinematografía—, miro a todos para ver si están atentos, sí, están todos muy atentos.

Seguimos adelante.

Dinámica de transformación. ¿Con qué? ¡Con optimismo!, es la otra cosa que tenemos que gestionar en el trabajo. Ah, no..., antes se creía que el trabajo era un lugar serio, por ende, no debía haber emociones.

-En el trabajo no me puedo emocionar, no me puedo reír, no puedo bailar, no puedo generar emociones positivas.

Es un ámbito en donde no funcionan las emociones, le digo a mi cuerpo:

-Mirá, en el trabajo se cortan las emociones. Las retomamos a partir de las 13, de las 14, de las 17.



No, las emociones van con nosotros, están con nosotros en el trabajo, en la vida, por ende, las organizaciones son una suma de emociones.

Hoy estudiamos así a las organizaciones, desde el comportamiento organizacional: como una suma de emociones; no es una suma de personas interconectadas, sino una suma de las emociones de todos ustedes, que van a lograr un resultado. Esperemos que sea positivo, por eso hay que gestionar:

- ▶ la felicidad;
- ▶ el optimismo;
- ▶ la alegría;
- ▶ el disfrute;
- ▶ la satisfacción;
- ▶ el gusto.

Antes creíamos que las organizaciones eran una entelequia. La entelequia Legislatura: algo ahí ideal, que flotaba en el ambiente. No, hoy se sabe que el 75% de la gente opina que su trabajo es su jefe:

-Me encanta fidelizarme en este trabajo, porque me encanta cómo me trata mi jefe.

-Yo me voy porque no lo soporto a mi jefe, sabés que me tiene harta cómo me trata.

Hoy es esta la medición, y ahí sí vamos a la primera pregunta:

### Lo que se puede medir ¿se puede gestionar?

Sí, claro que sí; si mi líder no está gestionando bien, hay que medir la gestión de mi líder.

Y el *coaching*, entonces, me ayuda a que yo me transforme, ¿y en qué me puedo transformar?:

- ▶ en mi conducta;
- ▶ en mis acciones, que siempre están en relación con cómo miramos al mundo.

¿Y el mundo qué es, para mí?:

- ▶ mi territorio. Hoy, para Silvana, el territorio es este. Este es mi mundo en este momento.
- ▶ Mi mundo está siendo. De modo que como observadores, tenemos que cambiar la forma de estar, 'siendo' desde el *coaching*, mi mundo es este, mi territorio, pero con una diferencia: yo incorporo este territorio a mi cabeza, a mi cerebro, y lo llamo 'mapa'. Porque mi mapa, como armé el territorio en mi cabeza, probablemente sea diferente al de cada uno de ustedes. Mi mapa no va a ser igual que el de Lucila, ni que el de Carina, ni que el de Mauricio ni que el de Laura ni que el de Jorge. Probablemente el mapa de este territorio que yo me armé, si le pregunto a Cristina, es diferente del mío.





El *coach* me ayuda a que revea, si me estoy desviando y voy por un camino diferente a la visión que esperan de mí, o a la expectativa planteada respecto de mí en el trabajo o en la organización; me dice:

—Vení, te estás equivocando en la manera de mirar.

## La importancia de la comunicación en los procesos de cambio

Entonces, nuestro próximo paso será permitir además:



Y hoy sabemos que la efectividad es una función de la competencia conversacional.

Yo no me puedo transformar en efectivo si no soy hábil, y para eso me tengo que entrenar; no nacemos comunicacionalmente hábiles, porque el lenguajear —así lo llamamos hoy—, el conversar es un lenguajear en la convivencia, en el fluir de la convivencia.

Y en lo social conjugo el lenguajear, la coordinación, que se llama logolaxis, coordino el lenguaje, el fluir de mi lenguaje con el otro, al que legitimo como un verdadero otro, no que yo le digo lo que tiene que hacer y ya está. No, tengo que validar por medio de la escucha activa lo que el otro me está diciendo. Y lo tengo que escuchar.

Entonces, en el lenguajear confluyimos en lo social, ¿y lo social qué es?: el arte del bienestar en el convivir. Eso es lo social: el bienestar en el fluir de la convivencia.

Además de la comunicación, el líder tiene que gestionar emociones. ¿Cuáles? Las adecuadas para el momento y el lugar, las oportunas. No voy a gestionar siempre las mismas emociones, si no las necesito; no le gasto química al cuerpo, si no es necesario.

Si no necesito enfatizar una emoción, no le voy a poner énfasis, simplemente voy a tener una emoción rutinaria, común. Sin embargo, hay veces en que necesito gestionar, por ejemplo, el optimismo, porque hoy la gente vino muy pesimista.

### Empezamos gestionando el cambio en:

- ▶ la comunicación clara, eficaz y efectiva;
- ▶ las emociones adecuadas y oportunas;
- ▶ el estado de ánimo, contagiando y transmitiendo optimismo.





Si les muestro el vaso con el contenido por la mitad, ¿cómo lo ven?

La realidad es que está medio lleno y medio vacío, ambas cosas; la realidad es que el vaso no cambia por mi experiencia, la que cambio soy yo con la experiencia de verlo medio lleno o medio vacío.

El vaso es siempre el mismo, el vaso es una realidad: depende de cómo yo quiera mirarla, la veré de una u otra forma. En definitiva, siempre depende de la experiencia propia, del optimismo o del pesimismo que le ponga, y lo puedo cambiar.



Porque el optimismo es un estado de ánimo que se gestiona, y es una postura frente a la vida. El optimismo es una experiencia personal que se contagia y se transmite.

Elijo salir a la vida con optimismo. Es una postura frente a todo. Eso intenta hacer el líder *coach*: me abre los ojos, me saca la ceguera.



Voy así por el mundo, entonces el líder me dice:

–Claro, con razón no llegás al resultado, mirá lo que tenés adelante. Tenés una pared.

–No veo mi futuro, no tengo visión.

–Y claro, correte las gafas oscuras de la ceguera mental, ponete las de cristal transparente y empezá a mirar el mundo a partir de una observación diferente.

Tenemos que cambiar el observador que somos. Eso es el cambio, y viene de a poquito, paso a paso:

**El cambio no viene todo junto, empieza con una acción.**

### Gestionando el cambio

¿Qué tenemos que gestionar como habilidades clave en las organizaciones para poder gestionar el cambio?:

optimismo;  
resiliencia;  
humor; y  
creatividad.



### ► El optimismo, como habilidad.

Si yo creo que viene algo bueno, me preparo para algo bueno. Si tengo una fiesta, ¿voy croto?, no. Si yo creo que viene algo malo, también me preparo: me angustio, me encierro.

—¡Uy, la tormenta! ¡Vamos adentro! Refugiémonos bien.

Si viene algo bueno, me preparo para algo bueno.

Si viene algo malo, me preparo para algo malo.

---

### ► La resiliencia, como propiedad.

Es una capacidad, es una propiedad que tenemos todos, que consiste en salir airoso de una adversidad:

—Me caigo, ¡pero me levanto! Si soy un ser humano, me puedo levantar de nuevo y salir airoso después de un golpe.

Y la resiliencia me prepara para gestionar el cambio.

---

### ► El humor.

Tengo que gestionar con buen humor. Se terminó eso de la imagen del líder circunspecto, sin emociones, porque si el líder no está serio no es líder. Se terminó esa etapa del liderazgo, perimió, está extinta. ¡No!, el líder puede entrar con una sonrisa, con optimismo; debe entrar con optimismo.

---

### ► La creatividad.

Para crear un mundo, previamente me lo imagino. Si yo quiero vivir un mundo nuevo, algo diferente, lo tengo que crear, me lo creo. Y en las organizaciones, ¿a quiénes les damos valor? ¿Les damos valor a las personas creativas que vienen con propuestas diferentes?

—No, acá las cosas siempre se hicieron de esta manera.

Inercia, se llama eso.





Más los gestos de poder:

-La organización se maneja de esta manera. El cambio no se puede implementar porque acá la rutina, la burocracia, la costumbre dice que esto se tiene que hacer así.



Sin embargo, el cuerpo dice otra cosa. Porque el cuerpo dice:

-¿Podemos vencer la inercia?

-Claro que sí, gestionando el cambio.

La inercia es:

- un obrar rutinario;
- heurística;
- atajo mental;
- lo más fácil.

Sepan que el cerebro humano es muy cómodo, busca las reacciones más rápidas. Me dice:

-A ver, esto es lo nuevo, ¿con qué lo comparo? A ver... ¿lo tengo acá adentro, en el chip de lo conocido? Sí, listo, me hace lugar a la información, la incorporo porque encontré algo parecido acá adentro.

¿Y por qué le tememos al cambio?:

-¡Uf!, esto de gestionar calidad, la 30700, la 9001, la ISO, la IRAM, procesos, insumos, entrada, salida: proceso, amaso, ¿qué era todo esto...?

De nuevo:

-¿Lo tengo acá adentro? No. Listo, no lo quiero.

¿Qué me dice el cerebro?

-No, esto es nuevo. Lo voy a rechazar.

Y sin embargo, nosotros, como seres humanos, tenemos que agilizar lo nuevo. Y ahora vamos a ver por qué.



Me tironean, dale, vení para acá, no, andá para allá, dos contra uno, dos contra dos, dos son más que uno... Nos resistimos al cambio, ahí tenemos una línea que nos divide. ¿Y qué queremos hacer? ¡Hay que cambiar!

¿Por qué ocurre la resistencia? Porque el ser humano le teme a lo nuevo, a lo que amenaza su interés, al estatus que ya tiene, le genera incertidumbre, tensión, afecta su confianza.

Como decíamos recién:

—Che, yo no sé nada de esto.

El cerebro busca información entre los nodos conocidos, no lo encuentra y dice:

—Bueno, esto es lo nuevo, lo sopeso. Lo dejo en *stand by*, en la memoria efímera: lo tengo; si es valioso, lo reemplazo. Si no, le pego una patada de nuevo.

¿Es así como deberíamos funcionar? No, ¿por qué? Porque eso nos daña la mente, nos daña el cerebro.

### Acciones para implementar el cambio

¿Qué acciones tenemos que llevar adelante para implementar el cambio?





### Acciones para implementar el cambio

- ▶ Apoyo constante
- ▶ Compromiso
- ▶ Ejemplos
- ▶ Coherencia
- ▶ Comunicación clara y fluida
- ▶ Delegación
- ▶ Contención
- ▶ Preparación

#### ▶ Apoyo constante

Primero, de parte del líder, que nos apoye constantemente. Si una persona empieza a tener miedo porque se le viene algo nuevo, porque está deviniendo y ve venir el cambio, esta amenaza nos genera una sensación muy fuerte en el cerebro. El miedo genera un sentimiento de punición, que es el que está instalado, arraigado en nuestra sociedad:

-Te equivocás, ¡te mato! Te equivocás, ¡te castigo!



Esa sensación es muy amenazante para las neuronas y es fatal para la productividad, porque hace que yo me empiece a achicar, empiezo a perder oxígeno en el cerebro. Y cuando tengo miedo, en realidad, mi glándula suprarrenal dispara la química hormonal en ese caso, porque me está generando una especie de estrés el cortisol también, que se me va a lo que ancestralmente usábamos cuando teníamos miedo en las cavernas: las piernas o las manos, para defendernos para atacar o para huir.

Entonces, ante un sentimiento de miedo el cerebro se colapsa, se cierra, se achica, y en realidad, toda la irrigación y toda la química viajan rápidamente a las piernas para poder escapar, como hacíamos antes en los orígenes, en las cavernas. O bien a los brazos, para luchar y defenderme del ataque animal, o bien me quedo quieta y digo:

-Uy, ¿y ahora? ¿Qué hago?, se me viene encima.



No alcancé ni siquiera a huir. Lo que hay que hacer cuando una persona se paraliza frente a la sensación de miedo es apoyarla. El apoyo de otro es fundamental:

–Mirá, no te preocupés, sabés que esto no es imposible. No te preocupes, yo te acompaño.

Le doy confianza y le vuelvo a regenerar su sistema defensivo, y deja de ser una amenaza. Porque la punición que tenemos incorporada ancestralmente es muy grande.

–Te ayudo, te doy mi soporte. Yo voy a ser tu bastón, te voy a sostener para el cambio.

Así la persona vuelve a recuperar la confianza y vuelve a generar y reactivar el funcionamiento químico. Nada más ni nada menos, vuelve a normalizarse el equilibrio químico del cuerpo.

### ► **Compromiso**

Además, el líder tiene que lograr el compromiso; no alcanza con que yo lo esté apoyando. Ya veremos más adelante qué es el compromiso. Ahora lo nombramos porque el líder se tiene que comprometer a ayudar, pero además tiene que ser recíproco.

### ► **Ejemplos**

¿A qué nos referimos acá con las acciones para el cambio, cuando decimos ejemplos?

A que el que da el ejemplo es el líder, porque tiene que tener además coherencia entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace. Y esa es la prédica del ejemplo: tengo que ser coherente, tengo que estar alineado, porque si yo les dijera:

–Buenos días, como están. Para mí es un gusto, un placer muy grande estar aquí con ustedes, porque soy apasionada del mundo de las relaciones humanas. Recibí la invitación y me despertó unas ganas bárbaras de venir a esta charla. ¿No se nota?

Pero el tono de mi voz es tedioso, el lenguaje corporal y gestual apático, sin ninguna emoción, sin empatía, ¿estoy alineada, estoy en el centro de mí misma? ¡No! ¡Y se nota!

► **¡Coherencia!** pienso, digo y hago de manera coherente. Doy el ejemplo.

### ► **Comunicación clara y fluida**

La verborragia es uno de los estilos de la oratoria. Tenemos modelos extremos, el verborrágico, el que habla fluidamente; y a veces, como les decía antes, si yo bajo una orden, es mi estilo lacónico:



—Esto se hace así.

Es el otro estilo de la oración. El orador puede ser verborágico, retórico, asiático, pomposo, boato, florido, adornado; o puede ser sin detalles:

—Se hace de esta manera.

La orden es una oratoria lacónica.

Y después tenemos en el medio al medido, ni más ni menos, lo justo, lo coherente, de acuerdo a la situación en el caso.

### ► Delegación

Tenemos que aprender a delegar, para poder gestionar el cambio. Y eso nos habla del *empowerment*: la delegación no es dominación, no es sumisión, no es control, no es el paradigma cosificador de la era industrial, donde las personas eran engranajes, cosas, no servís, fuera, venga otro. Se terminó el paradigma cosificador de la era industrial.

Delego, ¿por qué delego? Delego poder y autoridad para que el otro haga y se sienta dueño del lugar de su trabajo. *Empowerment*, empodero el lugar y empodero a la persona, para que tenga capacidad de acción, en tanto y en cuanto no se desvíe de la visión, del sueño, del desafío último.

### ► Contención

¿Y qué hago? Lo voy mirando, lo gestiono, como en el control de tipo:

—Javier, cuidado, mirá, estás haciendo mal las cosas...

¡No! Controlo el resultado de su trabajo, no lo controlo a Javier; controlo si lo que hizo es correcto y alineado, no a la persona de Javier. Contención, lo contengo, le doy confianza, lo que decíamos antes:

—Ya te va a salir, no te preocupes, vamos por más.

### ► Preparación

Hoy tenemos que saber, tenemos que conocer. Pero ¿nos alcanza con lo que sabemos? No, no alcanza con saber. ¿Se termina el saber? No se termina, se reemplaza, se sustituye por el nuevo.

Tengo que aprender a aprehender, tengo que aprender de manera continua, tengo que tener la humildad de ser alumno siempre.

**El paradigma de hoy para las instituciones es gestionar el conocimiento.**





¿Saben de dónde viene la palabra humildad? Tiene una raíz latina que es humus, fertilizo la tierra. Con mi humildad como nutriente le doy fertilización a la tierra para que nazca otra cosa que es mejor que yo: la planta.

Entonces, el aprendiz, el alumno, tiene que ser humilde, aún el líder, siempre estar dispuesto a aprender. ¿Y ese es el líder autocrático? No, ese es el líder *coach*, el líder participativo, que da lugar, que involucra, que escucha activamente.

Tengo que preparar a la gente antes, ¿para qué vamos a hacer las cosas? Le tengo que decir:

—Mirá, vamos a gestionar calidad porque en realidad, a partir de ahora las cosas se van a hacer de esta manera porque esperamos obtener estos resultados, para la mejora por el beneficio de todos.



Es lo que hace Pep Guardiola como entrenador de su equipo de fútbol en España, se prepara casi como un buda y genera la mística del líder entre sus jugadores. Entonces confluyen, hace que converjan las voluntades y las intenciones de todos.

Hago una intencionalidad cruzada, cruzo las capacidades cognitivas y las capacidades de voluntad de todos y obtengo el resultado importante y mejor para todos. Cruzo voluntades, cruzo los haceres de la mejor manera posible, para que el beneficio sea para todo el equipo, no para Pep Guardiola: para todos los jugadores.

Este proceso de transformación debe ocurrir en todos los niveles; fundamentalmente en la mente y en la emoción de los individuos. Todo debe cambiar, nuestra cabeza tiene que cambiar: no es importante que cambiemos el pensar, hay que cambiar el actuar.

No es cambio y pensamiento: cambio la acción además.

Entonces, cambia mi mente, cambia mi emoción. Veamos hoy las cuatro habilidades para gestionar, que eran:

- ▶ optimismo;
- ▶ resiliencia;
- ▶ creatividad; y
- ▶ humor.

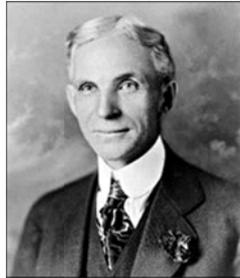
¿Qué tiene que cambiar?: la mente, la emoción. Tengo que cambiar:

- ▶ el nivel operacional;
- ▶ el nivel ejecutivo;
- ▶ el nivel estratégico; pero además
- ▶ la comunicación

Si no cambia la comunicación vamos fritos, no tenemos buenos resultados.



¿Qué nos decía este otro maestro?, al que no le fue bastante mal; al contrario, le fue bastante bien en la historia:



**Tanto si piensas que puedes, como si piensas que no puedes estás en lo cierto.**

**Henry Ford**

¿De qué depende? De nuestra voluntad.

O queremos, o podemos, tenés razón: si querés, podés. Si podés y querés, bárbaro.  
¿Qué significa esto? Que tenemos que redefinir la sensación de satisfacción y logro.

Redefinir es:

¿Cómo redefino algo?, lo reinvento, lo rehago.

¿Qué me da logros en la vida? ¿Qué me da placer?

¿Qué me da satisfacción? ¿Qué me genera disfrute?

Tengo que pensarlo. Entonces redefino: la sensación de satisfacción ¿me la da algo rápido, lo fugaz, lo solamente placentero, por placer mismo? No.

Los estudios científicos hoy avalados dicen que la satisfacción más grande en el ser humano, el ser feliz, la da la sensación de logro. ¿Y a la sensación de logro se llega fácil? Nadie dijo eso.

Gestionamos el camino hacia el logro. ¿Qué nos hace felices?: el logro, pero con esfuerzo personal.

Hacer algo que sea bueno no significa que lo correcto sea fácil.

Gestionar calidad no es fácil, pero es lo correcto. Es el camino largo para lograr, con sensación de satisfacción: lo hicimos nosotros.

Eso es lo que dice una máxima del liderazgo:

**El peor líder es aquel al que las personas desprecian.**

**El buen líder es aquel al que las personas admiran.**

**El gran líder es aquel que logra que las personas digan:**

*Lo hicimos nosotros.*



Pasa desapercibido, pasa inadvertido el gran líder, porque en realidad logra que el trabajo sea del equipo, y no tiene una sensación de superioridad y de distanciamiento y dice:

-Yo soy el líder, este es mi lugar y mi espacio de poder.

Sino que se acerca y dice:

-¿Sabés que estoy recontenta de ser tu mentora? Te acompaño.

Es más, busca que lo superen, que lo igualen o que lo superen, porque eso habla de su reputación. Por eso el gran líder es el que logra, por ejemplo, que la gente diga:

-¿Sabés? Este equipo logró gestionar y certificar calidad.

Eso es lo que tiene un buen líder detrás, cuando logra que se hagan los resultados sin aparecer, sin figurar. Porque, en realidad, están hablando de la reputación, del prestigio, del resultado que logró. Eso hacía Henry Ford.

## Comunicándonos desde la programación neurolingüística PNL

Otra herramienta, además, del *coaching* es la PNL, programación neurolingüística.

¿Y qué significa esto de la PNL? Que nosotros, como personas, no solamente usamos lo neurológico, que está presente en todo, somos seres neurobiológicos, hablamos para comunicarnos porque somos seres sociales, somos seres gregarios, no existimos sin el otro, para lo cual decimos:



**Somos seres amorosos.**

Amorosos no en el sentido romántico, sino en el sentido del buen querer, en el sentido de que el amor es la primera medicina que tiene el ser humano.

Expresamos lo neurológico y lo emocional a través del lenguaje, por eso somos dimensiones que debemos ser coherentes; somos tres dimensiones a la vez: cuerpo, lenguaje y emoción, además de la parte espiritual.

Y todo eso está encajado en programas en nuestra cabeza, que son los que nos hacen actuar como actuamos. Los programas mentales, neuro, rajan a través de la lingüística. ¿Y qué intenta hacer esta disciplina?: modelar la excelencia en los seres humanos.

¿Y a qué recurre, entonces? Busca a las personas que tienen un actuar excelente, impecable, y dice:

-Yo quiero replicar, ¿cómo lo hizo? Quiero replicar el talento de esa persona, ¿cómo hago para copiarlo? Yo quiero actuar como ella.



Si el *coaching* nos ayuda desde la acción y desde el observador que somos, la programación neurolingüística nos ayuda desde el lenguaje.

-Pará, ¿cómo estás planteando vos esto que estás trabajando?

-Y, yo le digo a la gente que hoy tenemos muchos problemas para resolver.

¡No!, ese término te apabulla: el cerebro escucha la palabra 'problema' y me quita la energía. Entonces digo, esperá, vamos a decirlo diferente, ¿cómo podríamos decir?:

-Tenemos tantos problemas hoy, que no sé por dónde empezar.

Así, por ejemplo:

-Chicos, hay unos cuantos desafíos hoy, sobre la mesa.



Cambió, ¿no?

-Pero me sale decir 'problemas'...

¡No!, digo 'desafíos', cambio la lingüística. Eso genera un impacto diferente. La concentración de neuronas y la sinapsis que genera la sustitución de palabras ya representa un cambio; el cambio se manifiesta en mi actitud.

¿Y qué es mi actitud?: algo que elijo. Yo elijo estar contento o elijo estar pesimista. ¡Lo elijo yo!, es la cara con que la que elijo venir hoy, es un estado que vamos a elegir.

## El registro comunicacional conversacional

¿Qué más nos dice la programación neurolingüística?, que está justamente incluyendo el hablar e influir en el efecto que las palabras producen en nuestro cerebro.

Intentemos probar cambiar cuando le estamos dirigiendo la palabra al otro, modelar la excelencia del lenguaje, para ver cómo genera el impacto positivo o negativo. Tengo que ser un buen lingüista, contar con un registro conversacional medio. Tenemos diferentes registros conversacionales:

Si me encuentro con un amigo y le digo:

-Estimado: le envié un mensaje por el *WhatsApp* para ver si podíamos concertar.

-¿Qué te pasó?, ¿te diste un golpe, te está funcionando mal la cabeza?



En el nivel comunicacional conversacional soy coloquial:

-Che, ¿me entendiste?, bueno, nos encontramos esta noche a las 8, en tal lado.

El otro registro comunicacional es el medio, el corporativo, el institucional; tengo un código lingüístico un poquito más elevado. Por ejemplo, si por correo electrónico digo:

-Le mando el documento.

Suena mejor:

-Le envío el documento.

Otro código lingüístico es el académico, que requiere mucho más tecnicismo. Por ejemplo, a veces decimos *quantum*:

-¿Cuánto es el tecnicismo que tengo que conocer?

Depende, si por ejemplo hablo con un amigo; o con un médico, y este me informa, pero yo no soy médico, soy de otra profesión. Y él me dice:

-Tenés que vacunar a tus chicos.

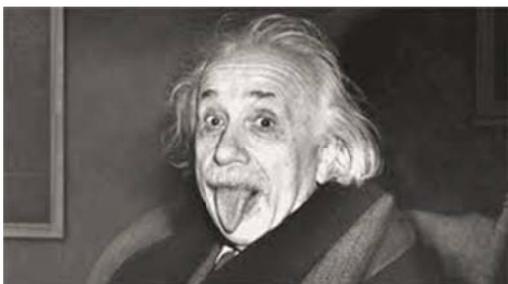
-Pará, el vacunar, explicámelo.

Y me lo explica en un término técnico, con una lingüística académica elevada; la explicación no me cierra, no le encuentro sentido, ¿dónde está todo ese tecnicismo en mi cabeza? Entonces, el *quantum* de este registro comunicacional es el adecuado, el apropiado.

-Yo sé que tengo que vacunar a mis hijos, porque es algo necesario, pero no me expliqués en esos términos.

Esto también depende del registro que vamos a entablar comunicacionalmente con el otro. Y eso es lo que estamos hablando de incluir: el hablar e influir en el efecto que las palabras producen en nuestro cerebro.

Volvemos al maestro y él te dice:



**Locura es hacer la misma cosa una y otra vez esperando obtener diferentes resultados.**

**Albert Einstein**



-Che, vos sabés que no me da resultado esto.

-¿Y cambiaste algo?

-No, sigo haciendo lo mismo.

Inercia. Y claro, es claro, si hacés siempre lo mismo, no llegan los resultados extraordinarios, fuera de lo habitual, fuera de lo común.

Gestionar calidad no es lo común que estamos haciendo. Los resultados extraordinarios se van a alcanzar cuando utilizamos nuevas fórmulas, no la misma fórmula:

-Vos sabés que no pude cambiar acá, no sé por qué no se pudo, no se logró.

-¿Y empezaste a aplicar un proceso, fueron a la charla, arrancaron con motivación? ¿Escucharon a la profesora el 1º de junio?

-No.

Y claro, locura es hacer la misma cosa y querer que algo cambie. Espero el mismo resultado; no, tengo que cambiar la acción.

**Si continuamos enfatizando viejos enfoques, será difícil esperar resultados diferentes.**

¿Qué es lo que suele pasar en las instituciones?: perpetuamos la inercia.

-Esto acá siempre se hizo de esta manera.

-Pero mirá que ahora viene...

-No, acá esto se hace así.

¿Y qué es gestionar por procesos? Tratamos de encajar piezas, como la imagen, encastrar las piezas de un rompecabezas.





¿Qué tenemos que hacer? Implementar nuevas técnicas, también usando las herramientas, para eliminar las actividades que generan desvíos de recursos; es más, lo llamaríamos desperdicios de recursos.

Si digo:

-Bueno, gestiono, pero no me sirvió para nada.

Entonces es un desvío de recursos, es un desperdicio.

¿Con qué frecuencia controlamos las pérdidas o desvíos en las instituciones? A veces, nunca; a veces, nunca controlamos los desvíos.

-Che, ¿esto se usó?

-No, vos sabés que está acá por las dudas.

Por las dudas ¿qué?

Dudar, criticar y determinar son tres herramientas básicas del cerebro:

- ▶ Dudar, principio de la filosofía, porque si no, no me ingresan nuevas ideas. Dudo de la vieja, para ingresar la nueva. Soy creativo, soy pensante. Dudo, principio de la filosofía, abro nuevas ideas, abro la mente.
- ▶ Criticar, otro principio de la ciencia, del pensamiento. Critico porque previamente siempre enjuicio, y no tengo que enjuiciar; tengo que cambiar la valoración: basta de prejuicios. Critico, abro la lógica, el razonamiento pensante, el pensamiento lineal y el no lineal, el analógico, el salvaje, el lado no lógico del cerebro, que es el izquierdo, sino que abro el lado derecho, de la creatividad y las emociones.
- ▶ Y por último, determino, valor muy importante en donde sumo la sabiduría de la ciencia y además la lógica, la sabiduría de la filosofía y la lógica de la ciencia, de lo que me puede determinar mi accionar.

Entonces, para gestionar por procesos tengo que implementar verdaderamente nuevas técnicas, y usar las herramientas que ya vimos, por ejemplo, ser un buen:

- ▶ entrenador;
- ▶ estimulante;
- ▶ implementador de cambios, a través de la tolerancia en el liderazgo, a partir de una buena escucha:

Me siento y te digo:

-¿Qué te pasa hoy?, no te veo con la cara de siempre. ¿Tenés algún problema en tu casa?



Porque no hablar de las emociones perjudica la productividad. Esa persona que te dice:

-Che, ¿qué le pasa a este?, tiene una cara hoy...  
¿Se levantó con el pie izquierdo?

Gestiono esa emoción negativa de mi compañero o de mi colaborador.



¿Y qué nos dice otro gran maestro?

**Pregúntate si lo que estás haciendo hoy te acerca al lugar en el que quieres estar mañana.**

**Walt Disney**

-¿Adónde quiero estar mañana? Gestionando calidad.

Entonces:

-Hoy ¿qué estoy haciendo para eso?

-Nada.

¿Qué?, ¿las cosas ocurren por casualidad? No, el futuro con excelencia no ocurre por casualidad. Y el futuro no llega; hacia el futuro vamos. Hablando de PNL, cambiamos las palabras:

**No se llega al futuro: nosotros caminamos hacia el porvenir.**

¿Y qué tenemos que buscar?: la potencialidad que tenemos adentro.

Descubrirla, porque a veces, las grandes montañas que tiene que mover la fe somos nosotros mismos.

¿Qué fe?, ¿la espiritual?; no necesariamente, depende de lo que crea cada uno. La fe es la que tenemos, como creer sin tener evidencias, y creer en nosotros mismos es la primera fe que tenemos que tener.





La fe mueve montañas, ¿y cuáles son las montañas?, ¿están afuera?: no, a veces las tenemos adentro.

—¡Correte la montaña que te está impidiendo ver tu potencialidad y tu capacidad! ¡Sacála, correla!, y si no podés, pedí ayuda.

Volvemos a la ayuda y la confianza del líder *coach*, que te acompaña, te patrocina y es tu bastón.

Y Walt Disney, al inicio de la creación del gran imperio, decía algo así:



—Lo que veo más allá es algo reluciente, es algo tan grande y magnífico que eso es lo que me atrapa de este negocio. Por eso sé que me voy a encontrar con algo muy grande en la próxima curva.

¿Y qué creó? Nada menos que un imperio.

## Nuevos paradigmas de gestión

¿Cuál es el nuevo paradigma de gestión? ¿Es controlar a las personas, como dijimos hoy?

Paradigma es un modelo, un programa que tenemos instalado. ¿Y cuál es ese programa que debemos seguir hoy? Es la institución gestionada.

Hoy, el centro de las instituciones:

¿es la tecnología? No.

¿es la información? No.

¿es la comunicación? No.

Es la gestión de todo eso.

Es la gestión de la tecnología, la gestión de la información, la gestión de la comunicación; la institución gestionada es el foco, el centro de la acción, para lo cual debo definir antes el resultado, porque desde el observador diferente que soy, a partir del *coach* ontológico que me enseñará esto, digo:

—Yo estoy en este punto. Pues bien, quiero estar en aquel otro para obtener en el 2016 la certificación de calidad.





¿Y qué tengo que hacer para llegar a ese punto?

Vuelvo atrás, a la situación actual. Primero, miro otra vez lo que quiero lograr y digo:

-¿Con qué resultados cuento hoy para llegar al estado deseado? ¿Cuento con elementos, tengo la gente idónea? ¿Está la estructura puesta en acción? ¿Puedo compaginar todas las acciones?

-¿Sí?, adelante.

Me dice el *coach*:

-Dale, emprendé el camino, tu visión es el estado deseado.

Para definir los resultados que esperan lograrse voy allá adelante primero y digo:

-¿Qué quiero lograr? Certificar.

Ahora vuelvo al presente, 2015:

-¿Qué tengo que hacer para llegar a la certificación en el 2016?: gestionar los recursos, organizarlos.

## Enfoque sistémico y estratégico

Y para eso vamos a los tres enfoques, porque en realidad todo es un sistema.

Al comienzo, la diputada Marcela Aerberhard hablaba de lo global, del sistema. Y la teoría general de los sistemas, que viene de la informática y nosotros la acoplamos a un montón de otras disciplinas, nos habla de la necesidad de la retroalimentación.

Porque digo:

-El otro me escucha activamente, pero ¿será que en verdad me escuchó? A ver, hagamos *feedback*, alimentémonos mediante la retroalimentación para comprobar qué escuchó el otro.

Porque una cosa es decir, y otra es saber decir.

Pero además, no solo es saber y saber decir, sino:

-Yo, Silvana Wagner, me hago responsable de lo que digo. Pero no de lo que los demás escuchan.

Entonces, que el enfoque global y de la retroalimentación haga que yo tenga como primer pilar un enfoque sistémico y estratégico. ¿Esto qué significa?: que todas las partes estén alineadas, que todas las áreas estén unidas e interconectadas, porque son un sistema. Y es estratégico que haya coherencia entre todas las áreas, para lograr un resultado.





Primera mirada de este sistema: que sea

- ▶ **estratégico**; y
- ▶ **realmente sistémico**, porque englobe a todos.

Otro pilar importante:

- ▶ Que estemos **orientados todos a resultados**.

Para eso le tengo que explicar a la gente, que sepa de antemano cuál es el destino hacia donde va. Si le digo a la gente:

–Mirá, el lunes tenés una capacitación, y después el 1º tenés otra... No sé, ya después te voy a decir para qué es.

¡No! Le defino de antemano el destino y luego le digo:

–Fijate, esta acción es para lograr esto. Nosotros, para certificar, tenemos que retroceder, venir al 2015 y decir *¿Sabés qué? Mi orientación a resultados hará que en el 2016 certifiquemos.*

Eso es lo que vamos a querer lograr entre todos, con un enfoque sistémico y estratégico.

¿Y qué más? Tenemos que asumir que el aprendizaje es transformacional. Y esto también ayuda a verlo el líder *coach*, que me dice:

–Pará, acá hay un desvío. ¿Por qué no alcanzaste las expectativas que teníamos planteadas respecto de lo que queríamos lograr de vos?

O:

–¿Por qué esta institución, o por qué esta área, o por qué esta oficina...?

O:

–¿Por qué no se dieron los resultados esperados?

Así, reviso cómo está haciendo o qué hacer está teniendo esa persona para no lograr los resultados deseados.

Entonces, me paro acá y digo:

–A ver, mirá tal acción. Procedé, observá el mundo.

La persona observa el mundo, obtiene un resultado a través de su acción.

Si esa acción le complace, la mantiene.

Si esa acción le da un resultado que no lo complace, luego de haber mirado el mundo, dice:



-¿Qué pasa?, si yo estoy actuando y la verdad que no..., sé que estudio, estudio, y rindo mal.

Es una postura típica, miro, soy el observador:

-Estudio y actúo, porque estudio, voy a rendir, me presento. Y rindo mal. ¿Por qué no estoy obteniendo el resultado que quiero?

Porque vuelvo a realizar la misma acción, y así nunca va a cambiar el resultado.

El aprendizaje transformacional me dice:

- ▶ Para obtener un resultado diferente y que sea el deseado, primero revisá tu acción. Si revisando y modificando tu acción alcanza y lográs el resultado deseado, quedate ahí. Estás obteniendo resultados.

Pero:

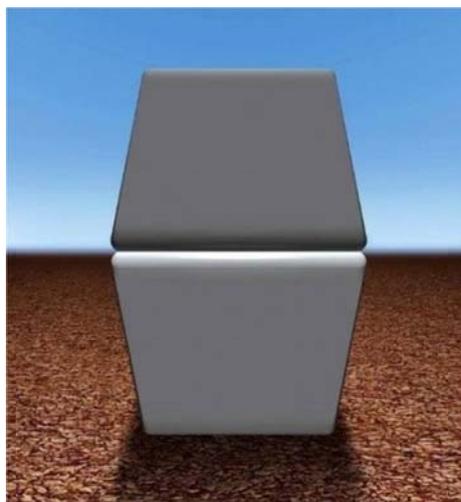
- ▶ Si observás, ejecutás a través de la acción y el resultado no te satisface, no es el deseado; si rehiciste la acción, la modificaste, y el resultado de nuevo no es el deseado, bueno, pará: evidentemente, no es la acción la que falla.

**¡Es cómo estás observando el mundo!  
¡Cambiá el observador que sos!**

Es como sucede con el vaso medio lleno, medio vacío: depende de la experiencia.

Y tengo que cambiar la previa, no solamente la acción: cómo estoy mirando para ejecutar la acción. Porque de acuerdo a cómo miro, ejecuto.

En definitiva, tenemos que ser un observador diferente, y los invito a observar a partir de la siguiente imagen que es lo que tenemos que cambiar:





Observen la imagen, tenemos una pregunta sobre estos dos cuadrados: el de arriba es de un gris más oscuro que el de abajo, ¿verdadero o falso? Bastante obvio, ¿no?

Bien, quizás no. Porque la respuesta es: falso.

Aunque no lo creamos, son exactamente del mismo color. Si observamos la ilusión otra vez y colocamos el dedo en forma horizontal tapando la línea divisoria de ambos cuadrados, veremos que el color es el mismo.

¿Por qué? Nuestra percepción está cambiando, ¿por qué? Si lo comprendiéramos, entenderíamos cómo funciona el cerebro. ¿Y si preguntamos por qué sucede? ¿Cómo dos tonos distintos de gris podrían ser el mismo color?

En este caso tiene que ver con cómo nuestro cerebro usa las sombras para tomar decisiones sobre lo que estamos viendo.

## Cultura de la organización

En todo este proceso que hemos visto hablamos de:

- ▶ motivación;
- ▶ estímulo que nos da el líder;
- ▶ *coaching*, porque es un líder *coach*;
- ▶ programación neurolingüística como herramienta del modelado de la excelencia humana para copiar a aquellas personas que tienen conductas impecables y queremos replicarlas para reproducirlas en las organizaciones.

Todo este proceso está englobado en otro concepto marco que no podemos obviar, que es la cultura de la organización.

La cultura de la organización hace que nosotros hagamos las cosas como grupo, todos igual o parecido. Son parámetros de conducta, modos de pensar, sentir y hacer comunes a los miembros de la organización; modelos de comportamiento que seguimos en el pensar y en el actuar.

Ese es el concepto de cultura organizacional. Esta cultura forma parte, en realidad, de un continuo proceso más grande, que conforma la identidad del grupo humano, porque la cultura nos caracteriza, porque hace que digan:

–Así es la gente del cuerpo de la Legislatura.

Si yo entro a un supermercado, por ejemplo, y pregunto:

–El supermercado Alvear, ¿tiene en todas las sucursales la misma atención, la misma cultura? ¿Es igual en todas las sucursales?

Tenemos una cultura idéntica desde el punto de vista:

- ▶ objetivo;
- ▶ global;
- ▶ estructural;





- ▶ piramidal;
- ▶ comunicacional; y
- ▶ relacional.

Porque la pirámide organizacional es la que baja las pautas y las reglas.

Pero las sucursales ¿son exactamente idénticas? ¿La gente me atiende de la misma manera?

—El cajero que me gusta que me atienda, el carnicero que me gusta que me atienda está en esta sucursal y no en la otra.

Entonces, la cultura, además de ser objetiva y que representa:

- ▶ la historia;
- ▶ las normas;
- ▶ los sentires;
- ▶ los procedimientos;
- ▶ los pensamientos;
- ▶ también es subjetiva. Conlleva las creencias de la gente, que pueden o no ser limitantes.

Muchos de los paradigmas, de los parámetros, de los modelos mentales que tenemos —y es lo que intenta desprogramar la programación neurolingüística (PNL)— son condiciones o capacidades limitantes que nos condicionan en el actuar y que hacen que perpetuemos la inercia.

Entonces, esa cultura es un proceso que nos identifica como grupo humano, como seres sociales.

Vamos a otro ejemplo, a través de un minivideo de lo que es la cultura de una organización:



¿Cómo pretende la colonia de hormigas librarse de los saltamontes en *Bichos*?

La hormiga líder le dice al grupo:

—Requeriré la participación de todos para hacer de este plan una realidad. Sé que no acostumbramos a cambiar las tradiciones, pero si



nuestros antepasados pudieron construir este hormiguero, ¡estoy segura de que podemos unirnos para construir este pájaro!

¿De qué nos habla la cultura? De que hay un enfoque sistémico y estratégico, primer pilar, que enfoca, alinea y da coherencia a todas las partes de ese proceso cultural único. Como vieron en la película *Bichos*, para lograr la construcción del pájaro todos iban concatenando sus decires para su hacer final en la consecución del resultado, que era lo que ellos esperaban: espantar a los saltamontes a través de un pájaro.

¿Todos hacían lo mismo? No. Todos entablaban, establecían coherencia en el accionar, que no significa hacer siempre lo mismo.

¿Funciona o no funciona? ¡Claro que funciona!, pero tenemos que ponernos en marcha, reflexionando sobre lo que es el cambio cultural.

**El cambio cultural es una simbiosis, es una mezcla de ambos, cultura y cambio.**

La cultura es la identidad grupal, es lo que hace que nosotros como grupo hagamos lo que hacemos y tengamos los resultados que tenemos.

¿Queremos esos resultados? Depende. Si me estoy desviando de la visión nueva, quiero desviar los resultados. No quiero que sean los mismos.

**Entonces, ¿qué tengo que hacer por medio del cambio?: toquetear la cultura, tengo que empezar a cambiar la cultura.**

Porque nadie me asegura que el éxito pasado bajo este determinado estigma cultural me garantice los resultados en el futuro. Por ende, toco patrones de:

- ▶ poder y autoridad;
- ▶ de comunicación;
- ▶ de relaciones interpersonales.

Esto no significa que los toque para empeorar; los toco para cambiar, para mejorar.

¿Y qué tipo de cambio? Hablamos de que nos adaptamos y nos flexibilizamos, como si fuera una competencia fácil de seguir. En realidad, es una competencia; hoy, en los *currículum vitae* vemos que la gente pone *Soy adaptable y flexible a los cambios*.

¿Es así? ¿Es verdad? ¿Me adapto de verdad y me flexibilizo al cambio?

El cerebro está adaptado para dos funciones: supervivencia o adaptación. ¿Estoy adaptándome o simplemente estoy sobreviviendo? Me lo pregunto y me lo sigo preguntando.

Entonces, ¿es adaptación y flexibilidad a los cambios o son reacciones como espasmos?, que empiezo y dejo, empiezo y dejo:





—No, esto no me gusta. Listo, no cambio más, porque la verdad es que esto no es nada de lo que yo tenía previsto hacer. Esto no es nada que a mí me resulte conocido.

Dejo, abandono, me paraliza. Entonces, ¿qué tipo de cambios tengo que preparar?

### Cambio motivante

Tenemos dos tipos de cambio organizacional:

- ▶ **el cambio tradicional:** es el de siempre, en el que la gente sufre, es resistente al cambio, lo padece, no quiere salir adelante.
- ▶ **el cambio motivante:** es aquel sobre el que doy la explicación del 'para qué', no del 'por qué'. Del 'para qué' lo voy a hacer. El 'por qué' es una expresión que me mira al pasado, hay un motivo:

—¿Por qué lo hiciste?

Un reto, lo típico:

—Nene, ¿por qué hiciste esto?

El 'para qué' mira adelante:

—Che, ¿para qué lo vamos a hacer?

Esto es PNL: nunca pregunto 'por qué' cuando voy al futuro; pregunto 'para qué' lo voy a hacer, no 'por qué' voy a hacerlo.

Y para que el cambio sea motivante para la gente y no lo resista, armo la estrategia previa y el impacto posterior a través de la táctica, digo:

—Voluntad, tengo que explicar, gerenciar y planificar el cambio. Tengo que ir modelando el cambio.

¿Qué me hace perder esta motivación? La sensación de perder el control. Digo:

—Esto no estaba previsto.

Me hace pensar en una angustia existencial, diría Jean Paul Sartre; lo que está fuera de mi control, lo que no puedo dominar me angustia.

—Esto yo no lo tengo... A ver, esperate...

Entre los resultados conocidos busco, busco y no encuentro la respuesta.





Cuando no encuentro la respuesta, cuando el ser humano no encuentra respuesta de lo extraordinario en lo que tiene por conocido —locura, diría Einstein: no busques las respuestas de algo extraordinario en lo conocido; hay que buscarlo en lo desconocido—, tengo que desaprender lo aprehendido. Y seguir aprehendiendo.

La reacción más habitual ante la posibilidad de cambio:

- ▶ pierdo los buenos hábitos rápidamente, pero no los malos hábitos. Por ejemplo, aprender es un buen hábito; tengo que desaprender lo viejo y aprender lo nuevo, y eso me genera la sensación de perder el control.
- ▶ amenaza mi *statu quo*, lo que ya tengo:

—Así yo estoy cómodo, a mí no me cambien porque la verdad que yo así vengo todos los días, soy rutinario, hago siempre lo mismo.

Y queda ahí. No. No tenemos que paralizarnos.

### ¿Cómo podemos enfrentar el cambio de la cultura?: a través del cambio de los comportamientos.

Es de la única manera que enfrentamos el cambio de la cultura, a través de los comportamientos. ¿Que qué son?: manifestaciones observables.

Yo no puedo ver la conducta o el comportamiento de la gente sino por medio de cómo actúa, por medio de su comportamiento, que está sumado a su actitud, que es la elección de la persona en el día a día.

Porque, en realidad, nosotros queremos ver en las instituciones ¿gente con cara contenta o gente con cara de angustia, de dolor, de sufrimiento?

Tenemos ganas de ver gente que se levanta bien todas las mañanas, no podemos ver malas expresiones en ámbitos académicos. Pero la gente con cara fea, para decirlo con una expresión decorosa, molesta en las organizaciones.

En realidad, tenemos que buscar el optimismo en las instituciones, no el pesimismo.

Tenemos que hacer cohesión y conexión con personas con comportamientos valiosos, gestionando el optimismo como una fuerza de valor, como un plus, como un valor agregado.

¿Y qué nos decía otro maestro de la historia?

**Un cambio en lo general requiere un cambio en lo particular.**

**Mahatma Gandhi**





No se puede esperar un cambio de toda una institución o de un área, si no se hace la transformación de cada uno de los integrantes. Y para eso ayuda el líder *coach*.

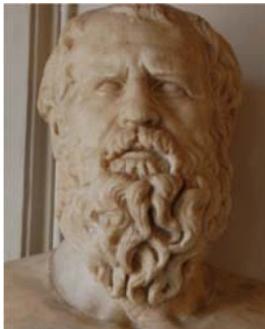
¿Esto es rápido? Todo lo contrario, es lento. Porque el líder *coach* diseña en cada uno el modelaje de lo que es la excelencia en cada uno; le saca lo mejor a cada uno, para lo cual el acompañamiento es *Lo escucho activamente y lo acompaño*.

Esa es la tolerancia, esa es la nueva generación de líderes:

—Me siento, tengo paciencia, tengo perseverancia, tengo persistencia, para luego tener determinación con mis objetivos.

¿Qué nos dice la historia? Y lo decía Heráclito, otro filósofo de la antigua Grecia: lo único que permanece es el cambio. De lo único que podemos estar seguros es que todo cambia. Y daba este ejemplo: nadie se baña en el mismo río dos veces.

Porque todo cambia, en el río y en la persona que se baña. Ya no soy la misma si vuelvo a bañarme mañana, porque tengo un día más de vida. Y en el río, su agua fluyó, por lo tanto, tampoco es el mismo.



**Lo único que permanece es el cambio.**

**Heráclito**

Hoy vivimos en la era del hipercambio, de la hiperconectividad, todo es hiper (hipermercado, hipershopping...). De lo único que podemos estar seguros es de que todo cambia.

¿Quién puede influir en ese proceso de cambio como tal?, ¿como proceso de influir en el grupo para el logro del cumplimiento de los objetivos? El único que puede influir es el líder.

Porque el líder es un facilitador, tiene el largavistas puesto, es un visionario, ya vio el futuro:

—En el 2016 va a ser fantástico que gestionemos calidad. Y como es lo que se viene, me adelanto al cambio, me anticipo, y preparo a mi gente para que no esté desprevenida cuando el cambio sobrevenga.



–Yo prefiero anticiparme, ser un líder visionario y facilitador y poder influir de antemano en la preparación de mi gente para el logro de los objetivos.

Entonces, ¿qué voy a tener?:

–Un mejor desempeño institucional, si eso es lo que estoy esperando: como líder, facilitar este proceso de cambio para obtener mejores resultados.

¿En beneficio mío? En beneficio de todos, que es lo que hace Pep Guardiola, la mística.

Entonces, cerramos casi como un círculo de Deming, que se van a cansar de ver de ahora en adelante en el sistema de gestión de calidad (SGC).

### El círculo de Deming o de la mejora continua



Planificar, hacer, verificar, actuar. y repetitivamente: planificar, hacer, verificar, actuar.

- ▶ Planifico una acción;
- ▶ la hago, procedo;
- ▶ verifico: ¿es así como se establece el proceso para la acción?, sí, bueno;
- ▶ hago, ejecuto.
- ▶ planificar, hacer, verificar, actuar;
- ▶ planificar, hacer, verificar, actuar...



Actuar en el rever: cada vez que vuelvo a ver, si me equivoco en el desvío, lo corrijo. Porque eso va a estar planteado en la Norma ISO. El desvío de lo que establece la norma, el no cumplimiento de los requisitos se llama a partir de este momento 'no conformidad'.

¿Qué es calidad para la Norma ISO?: cumplimiento de los requisitos. Ese es el nuevo proceso que vamos a tener, por eso la mano humeante, la mano que procesa.

De la mano sale humo porque está gestionando procesos.

<i>¿Qué gestiono?</i>	<i>Calidad</i>
¿Qué es la calidad?	El cumplimiento de los requisitos según la norma.
¿Cuáles son los requisitos?	Las expectativas o las necesidades generalmente establecidas, de manera obligatoria o implícita.
¿Cuáles son las necesidades implícitas?	Como organización tendré que descubrirlas. Tengo que empezar a ser un buen observador.  Tengo que descubrir las necesidades explícitas, pero también las implícitas.
¿Qué es calidad implícita?	Tengo que salir a investigar qué es calidad implícita.
¿Y qué es calidad para la norma?	El grado en que un conjunto de características inherentes cumple con las expectativas. Es todo eso. Sí, eso nos dice la ISO.

A partir de ahora, muy técnicos, un código lingüístico superior. Es tecnicismo, eso es Norma ISO 9001.

### La comunicación

¿Y qué nos atraviesa a todos? La flecha de la comunicación.

La comunicación es un proceso que atraviesa a todos y a todo en nuestra vida. Somos seres sociales, somos seres lingüísticos.





La comunicación no es inocente, no somos indemnes a ella. Por la comunicación establecemos relaciones.

### ¿Cómo debe ser la comunicación?

Como instrumento del pensamiento, la comunicación tiene que tener algunas características. Porque, en realidad, ¿cómo bajamos nuestro pensamiento a la acción? A través del fluir de la palabra, sino no podríamos estar expresando esto en este momento.

¿Cómo hago para bajar mis ideas? Por medio de la comunicación, que es el instrumento que usa mi cerebro para bajarlas.

¿Es óptima la comunicación? Nunca.

Siempre puede mejorarse, siempre puede seguir perfeccionándose.

La comunicación es una tendencia a la perfección, pero nunca es la óptima.

Siempre va a haber oportunidad y circunstancia para la mejora. Por eso hablamos de mejora continua.

Esto no se detiene, el mundo no detiene la mejora. Ahora, hemos sido capaces de introducir muchas mejoras continuas, por ejemplo, la tecnología. Esto debe ser vetusto, al lado de lo que está saliendo en Silicon Valley.

¿Pero mejoramos la tecnología para proteger nuestras emociones? No.

¿Mejoramos la tecnología para mejorar —valga la redundancia— nuestra calidad de vida? No.

Mejoramos cosas duras, pero no mejoramos cosas blandas.

Y hoy es función del líder darle significado al trabajo. Porque como ya dijimos, la gente hoy cree que la institución 'soy yo': hoy la institución para los jóvenes no es 'la Institución', una entelequia, un ente ideal; la institución es mi jefe, mi líder, mi compañero. Entonces lo tengo que hacer realista.

¿Qué le tengo que gestionar al joven hoy? Darle significado al trabajo, porque el eje de la vida cambió. Para nosotros, para los *baby boomer* y para la generación X era importante el trabajo, era el centro de nuestra vida:

—Por el trabajo vivimos, por el trabajo comemos... ¿Viste que por el trabajo tenemos el auto?, viajamos, tenemos la casa...

Pero hoy en día los jóvenes han cambiado el eje. El eje no es más —por eso es importante la comunicación, por eso lo digo en este momento— el trabajo para los jóvenes de la generación Y, y menos para la generación Z.





El eje de los jóvenes hoy es encontrar significado, a lo que sea. Ellos quieren encontrarle un significado a la vida, entonces quieren una mejor calidad de vida rápido, ya; todo es *llame ya*:

-Toco la tecla, el señor Google me explica rápidamente qué es todo. Tengo la tecnología en mi mano con el celular. Tengo internet en mi celular. Tengo a mi tío, que vive en Japón, en mi celular.

Hoy está todo al alcance de la mano. Hay para los jóvenes dos estigmas, dos paradigmas:

- ▶ mejor vida; y
- ▶ crecimiento personal.

Esos son sus ejes. Y recuerden que hay una deconstrucción comunicativa. Entonces, ¿cómo hacemos?, con la deconstrucción comunicativa actual, o sea, va para atrás: desde ya les digo, la comunicación como nosotros la concebimos no es más. Por eso hoy, al terapeuta, al psicólogo, al pedagogo les cuesta, porque están usando métodos comunicacionales ineficaces con la generación Y, no les sirven.

Si quieren aplicar la escucha activa, ¿qué es la escucha activa?:

-No sé, no sé.

Nadie sabe nada.

Intentamos obedecer mandatos preestablecidos, y no consiste en escuchar mandatos preestablecidos.

El eje no es más el trabajo. Hoy el eje de los jóvenes se ha movido y es dual:

- ▶ diversión;
- ▶ aburrimiento.

En consecuencia, en el trabajo me tengo que divertir:

-Si es aburrido, listo, me voy.

A diferencia de las generaciones *baby boomer* y la X:

-Como no me importa el trabajo porque no es mi eje (mi eje no es lo laboral, sino tener calidad de vida y crecimiento personal), si lo logro acá, bárbaro; si no, me voy.

Por eso no hay compromiso. Y decimos:

-Che, viste que poco compromiso que tienen los jóvenes hoy en día.

¡Claro! Si lo que buscan es dualidad diversión-aburrimiento.



Porque hoy hay mucha ansiedad. Por eso, en el eje de coordenadas yo hablaba de los ejes opuestos: la apatía, el aburrimiento y la ansiedad. Hoy ellos tienen mucha ansiedad porque nacieron hipertecnologizados, hiperconectados.

Tienen muchas pantallas abiertas al mismo tiempo y saltan de una a la otra buscando diversión:

-No la encuentro en este juego, me conecto con el otro. No la encuentro acá, me conecto con esto otro. No hay nada que me interese acá, voy a mi celular.

-Y si no, me encuentro con los vagos a tomar una coca.

¿Y aplican una construcción comunicativa tradicional? No. Están cinco sentados y ni se miran entre sí, se comunican con el celular.

Se terminó la comunicación tradicional. Entonces, tenemos que aprender a gestionarla. Por eso, nunca es óptima, seguimos aprendiendo.

Siempre puede mejorarse la comunicación, siempre. Y requiere de estas dos virtudes:

- ▶ **empatía:** generar emociones; transmitir estados de ánimo;
- ▶ **asertividad:** ser asertos, concretos, equilibrados, correctos; esto es ser asertivo, ser muy concreto, ser muy correcto y muy equilibrado.

En el sentido de decir:

-Te digo lo que yo pienso. Pero ¿sabés qué?, no te voy a dañar.

Eso es ser asertivo. Porque puedo estar expresando la defensa de mis derechos o de mis opiniones, pero con eso puedo estar siendo no asertivo. Asertivo es el que dice:

-Te transmito mi emoción, te digo lo que quiero, pienso en mi derecho de comunicarme, pero no te daño, no te hiero.

¿Me transmite metamensajes? Claro que sí.

¿Qué es el metamensajes? Lo que está dicho más allá, lo que se llama implicatura: la implicancia de la comunicación verbal o no verbal.

Una cosa es lo que digo; por ejemplo, en este momento estoy teniendo una comunicación. Pero si yo, por ejemplo, durante la oratoria me desplazo acercándome a Jorge, estoy pudiendo querer incluir en mi mensaje un metamensaje. Es la implicatura de la transacción comunicacional.



La comunicación es una transacción, en donde el objeto no es una mercancía; es el mensaje. Ese es el objeto de la transacción o del acuerdo conversacional: el mensaje o la información que estamos dando.

Y lo que puedo estar queriendo comunicar es el más allá, es lo trascendente, es lo que va más allá de lo que en realidad estoy diciendo. Lo que yo estoy diciendo es el mensaje:

- ▶ es denotativo;
- ▶ es el 'qué';
- ▶ es el contenido: relevante, claro, fluido, conciso, concreto, valioso, que le suma un aporte para ustedes, que les agregue un valor.

El 'cómo' estoy diciéndolo no es denotativo, sino que es connotativo. Ambos son símbolos lingüísticos de la semiótica, de la lingüística:

- ▶ uno es el 'qué', el decir, el hablar; y
- ▶ el otro es el 'cómo' estoy dándole el tratamiento a lo que estoy diciendo:
  - con el soporte audiovisual,
  - de la manera en que estoy haciéndolo,
  - con el tono de la voz,
  - con los gestos que empleo,
  - con el movimiento.

Por ejemplo, si me acerco y pongo mi mano sobre el hombro de Cristina durante el discurso es un metamensaje, la estoy incorporando a mi discurso: esto se llama proxemia. Como veo que ella se está alejando o se está distraendo, me acerco y le digo:

—¿Todo bien?

Proxemia, metamensaje: ella no supo para qué yo me acerqué. En realidad, mi metamensaje es:

—Quiero volver a involucrarla en la charla porque se me está yendo, estoy generando aburrimiento, cansancio. Ya rápidamente vamos a terminar, quedan pocos temas; luego de la comunicación, ya no queda mucho.

Y eso estoy haciendo con el metamensaje. Lo trascendente del 'qué' que estoy diciendo:

**Siempre, siempre, la comunicación se asocia a la calidad.**

Siempre. Nuestro trabajo no es tanto cuantitativo, a través de la comunicación, sino cualitativo; es el valor de lo que digo.



Hoy tenemos tres paradigmas a partir de gestionar el conocimiento:

- ▶ lo que sé;
- ▶ lo que hago con lo que sé; y
- ▶ el valor que le agrego a lo que hago con lo que sé:
  - porque puedo saber mucho, pero no sé transmitirlo.
  - puedo saber mucho, pero no lo bajo a mi organización.

Entonces, la verdadera eficacia y efectividad del líder se muestra cuando hace gestionar el conocimiento, sin egoísmo, sin decir:

-No, pero a esta me la guardo, porque me va a serruchar el piso. A esta cartita me la guardo.

No, tenemos que consensuar, negociar y compensar lo que sabemos. No me sirve de nada que el otro sepa más que yo; recuerden: lo importante no es saber, sino aprender. O sea que puede haber sabido mucho hasta este momento, pero ya no le sirve más, porque lo importante es el aprendizaje continuo, es la mejora continua.

Y lo importante no es tanto saber.

### Lo importante es saber observar el mundo.

¿Cómo tiene que ser la comunicación?

- ▶ Objetiva: cuando estoy informando, la información es objetiva cuando doy argumentos, hechos concretos, reales, que denotan una realidad. Porque sepan que las palabras crean las realidades, no son inocentes.

Las palabras no son inocentes, crean una realidad; y me creo la realidad a partir de lo que creo desde la palabra.

Entonces, informo a través de comunicación:

- ▶ clara;
- ▶ eficaz;
- ▶ concisa;
- ▶ verificable;
- ▶ comprobable;
- ▶ validable.



Formas especializadas de la comunicación:

- ▶ la información;
- ▶ la persuasión.

Son dos cosas diferentes. ¿Siempre persuadimos? No necesariamente.

La persuasión ¿es objetiva?: no necesariamente.

A veces la persuasión es objetiva, cuando la aplico desde el punto de vista de la coherencia. Si persuado a través de información porque doy argumento lógico, soy coherente, hacia la coherencia interna de la persona; por ejemplo, alguien te dice algo:

–Sí, esto es coherente con lo que yo creo.  
Listo, lo acepto.

Estoy persuadiéndola desde la coherencia informativa. Pero también puedo persuadirla emocionalmente sin coherencia, con pertinencia, desde la oratoria.

La pertinencia no es individual, sino social:

–Mirá, yo no estoy muy de acuerdo, pero si el grupo lo quiere, vamos para adelante.

La pertinencia es social porque favorece al grupo.

–No es coherente con lo que hace valor en mí, con lo que hace significado para mi coherencia, para mi argumentación interna, pero si es bueno para el grupo, adelante, vamos lo hacemos. Esto es pertinente.

Eso también es persuasión. Convenzo desde la pertinencia. Pero la oratoria ¿qué es?

¿Qué decían los griegos de la oratoria?

### La oratoria es el arte de persuadir.

–Quiero mover, quiero influenciar, quiero seducir, quiero torcer una respuesta o una opinión emocionalmente.

Entonces, el orador intenta persuadir, intenta influenciar, que no es lo mismo que convencer: el convencimiento es racional; la persuasión, desde el punto de vista emocional no es racional, es emocional. Hay dos ramas, dos vertientes:

- ▶ persuado porque influencio desde la emoción, desde la seducción; o
- ▶ persuado porque objetivamente desde la convicción lo convenzo porque es coherente y hace sentido con lo que piensa y cree el otro.





La oratoria es una mezcla de retórica y elocuencia:

- ▶ **la retórica** es el qué: ¿qué digo? Esto estoy diciendo, estoy hablando de oratoria. Esto es el qué del mensaje, lo que estoy diciendo.
- ▶ **la elocuencia** es: ¿cómo lo digo?, qué notas de color le pongo, qué comunicación positiva. Notas de color, es más, sabemos que los colores influyen en el cerebro. No es casual que usemos el amarillo para poner comunicación, que pongamos el azul, que empleemos el rojo en gestionando calidad. Todo tiene una explicación mental, y el orador sabe por qué lo ocupa.

Oratoria es el arte de persuadir desde el qué, que es denotativo, son signos lingüísticos que me denotan lo que estoy diciendo, más la elocuencia, que es el cómo, el tratamiento, valor abstracto que no puedo medir el *quantum*:

—¿Cuán elocuente es? ¡Mucho!

Es connotativo. Por ejemplo, un símbolo es connotativo, un ejemplo lo es. Si yo veo una manzanita, ¿qué significa para ustedes?

—Apple.

¡Listo! Eso es connotativo y yo no les dije nada. Si veo la pipita de las zapatillas, me remite a Nike. Son símbolos lingüísticos, con un significado y un significante unido a un significado social. Porque depende de la cultura.

¿Vieron que hay un modelo de camioneta Mitsubishi que en Brasil tiene un nombre, pero aquí es Montero? Para ellos es normal, nosotros nos espantamos con el nombre, pero para la cultura esa significancia, ese símbolo, esa lingüística no tiene un disvalor; es valioso. Eso es lo connotativo.

A ver, ¿cuándo arrancamos la comunicación? ¿Cómo hacemos para ponernos de acuerdo entre la oratoria, el qué, el cómo o cuándo iniciamos?

Un proyecto consistente, gestionar calidad, requerirá una comunicación consistente.

¿Con qué código lingüístico voy a implementar este sistema de gestión de calidad?

Es muy valioso gestionar calidad, es un proyecto consistente, que va a requerir de los líderes una excelente comunicación, una buena bajada estratégica desde la comunicación.

Pero además una actitud positiva, para lograr el éxito colectivo. La actitud positiva me va a llevar, como dice Pep Guardiola, al éxito colectivo.

### El cambio y el aprendizaje

se facilitan al estimular emociones positivas, como la alegría, el placer, el juego, el entusiasmo.

Es más fácil que generemos experiencias con facilidad de aprendizaje a partir de emociones positivas que a partir de emociones negativas.





Si nos cerramos:

-Uh, loco, no tengo ganas, no sé a quién se le ocurrió esto de gestionar calidad, qué pesados.

Esa es una emoción negativa. Lo opuesto a:

-Che, qué bueno que está esto, la verdad es que algo que yo no había visto.

Es propicio que a la mochila personal del saber y del conocimiento le sumemos la gestión de la calidad, porque no va a sumar solamente al trabajo:

**La calidad nos suma para nuestra vida, porque la vida es un proceso, es un continuo devenir en etapas.**

Y tenemos que ser creativos para aceptarla. La creatividad es algo innato en el ser humano, no la compramos: nacemos creativos. Lo que ocurre es que la sociedad nos taponamos la creatividad, porque nos fragmenta.

-Pintaste el caballo de rojo, ¿vos no sabés que el caballo no es rojo, nene? Los caballos son marrones, blancos, negros...

Y peleamos con el nene de 6 años porque pintó el caballo de rojo:

-Mamá, la señora me retó porque pinté el caballo rojo. Me dijo que no hay caballos rojos.

Es verdad, no hay caballos rojos, pero dibujos, representaciones gráficas de caballos rojos ¿por qué no? En la naturaleza nunca los voy a ver, pero en un dibujo sí.

En la era del hipercambio, gestionar la calidad con compromiso conducirá a resultados óptimos, seguramente. Para ello ¿qué debe hacer el líder *coach*?

- ▶ Ser flexible: decía Hermann Hesse «El agua es más fuerte que la roca».
- ▶ Ser optimista: si no puedes cambiar tu realidad y tu destino, cambia tu actitud.
- ▶ Confiar, debes creer: para confiar hay que ser fuerte; si se nos cierra una puerta, se nos abre otra.
- ▶ Comprometerte. ¿Qué es comprometerse? El compromiso es un valor.
- ▶ Aprender a aprehender, y desaprender lo que no nos sirva.
- ▶ Buscar el significado: darle una significancia a lo que hacemos.





Ahora, para este cambio, para generar el hipercambio y para lograrlo, ¿existen fórmulas mágicas?

—Bueno, acá tengo la varita, soy una maga.  
¡Pimm! Ya está gestionada la calidad, chicos,  
¿vieron qué bien que funciona? Ya nos  
certificaron, hagamos de cuenta que es el 2016.

Sería fantástico si fuera eso, pero no.

El secreto es convertir la gestión —¿qué gestión?: de la calidad— en un proceso más de la institución; en el día a día, ahora, le voy a sumar el proceso cualitativo.

**El esfuerzo hace la diferencia.**

**El esfuerzo se logra con gente comprometida.**

**El compromiso es un valor fundamental.**

¿Qué incluye? Desarrollar una nueva estrategia global, que sincronice todo lo que venimos viendo hasta ahora:

- ▶ Valores: qué tengo que tener para gestionar calidad.
- ▶ Misión: qué hago en el día a día para lograr la visión, que es el resultado final.
- ▶ Cultura: que me engloba como identidad corporativa, más la imagen que proyecto.

Y hacemos foco en los valores. ¿Y qué decimos de los valores? Que son todos estos:

- ▶ tener diálogo;
- ▶ encontrar perseverancia y persistencia;
- ▶ ser solidarios con el equipo;
- ▶ tener amistad entre nosotros;
- ▶ respetarnos;
- ▶ esforzarnos.

Hacemos foco en el esfuerzo, y en uno que escribimos aparte, porque es tan valioso, que ya veremos.

¿Qué decimos de los valores? ¿Los tenemos que salir a comprar?

No, están implícitos en la naturaleza humana, nacemos con valores.

¿Qué necesitamos hacer? Agregarle valor a lo que hacemos cada día.





¿Qué decimos que vale? Lo que contribuimos efectivamente, porque si tenemos un resultado, pero es cero funcional, como decíamos antes, no me sirve de nada.

Alguien dice 'el compromiso', pero ¿qué es el compromiso? ¿Podemos gestionar sin compromiso? ¿Podemos gestionar algo sin esfuerzo?

No. Tenemos que entrenar muchas cosas:

- ▶ la mente;
- ▶ la atención y la concentración;
- ▶ la reflexión.



El *coach* hoy, en el equipo, hacía entrenar a la gente.

¿Por qué nosotros no vamos a entrenar el intelecto? Nosotros trabajamos con el intelecto, no con la destreza y la habilidad física.

¿Entrenamos o no entrenamos para aprender:

un lenguaje?;

un deporte?;

algo nuevo en el trabajo?

- ▶ Hay que entrenar la mente: eso nos da fortaleza intelectual;
- ▶ hay que entrenar la emoción: eso nos da fortaleza emocional;
- ▶ hay que entrenar la atención: nos abre el abanico de posibilidades de los que nos ilusiona como nueva posibilidad para generar; y
- ▶ hay que entrenar la reflexión: que es lo que nos permite ser analíticos.

La palabra 'inteligentes', que decíamos hoy que es plasticidad conductual, nos permite mirar para adentro y reflexionar. Eso es reflexionar: mirarnos para adentro. Inteligencia viene de *intellegere*, mirar adentro.

Y el compromiso requiere de esfuerzo. Nadie dice que 'lo valioso' se hace rápidamente o se logra rápidamente. Tenemos que esforzarnos y comprometernos y creer en nosotros mismos, sacando el verdadero potencial. Lo manifestamos por la determinación, que como hoy decíamos, junto con la crítica y la duda son elementos de la inteligencia. Y es otro valor, no es sentimental, no nos comprometemos con un trabajo porque queremos a la persona; nos comprometemos porque estamos determinados a que con este compromiso vamos a obtener resultados, esforzándonos.

**El compromiso se manifiesta por la determinación, no por los sentimientos.**





Pero para eso, repito, tenemos que creer y sacar el potencial que tenemos adentro. Es un gran lastre, tres grandes lastres tenemos las personas:

- ▶ La ignorancia, que nos hace dejar de aprender, y ni siquiera sabemos cuáles son nuestros verdaderos potenciales y capacidades.

- ▶ La pereza, que nos hace dejar de hacer:

–No, y esto para qué lo voy a empezar, no, para qué, seguro que con esto no voy a lograr nada.

Sin esfuerzo, quiero lograr las cosas fácilmente, sin ningún esfuerzo. Hoy impera la cultura del 'no esfuerzo', la cultura del 'no trabajo'.

- ▶ El miedo, nos paralizamos:

–No, para qué voy a emprender algo nuevo si sé que no me va a salir, si sé que no voy a lograrlo, para qué voy a arrancar.

Listo, me quedo paralizado, tengo miedo de lo nuevo, me vuelvo a hacer un maní, la amígdala vuelve a funcionar.

Entonces tengo que hacer todo lo contrario.

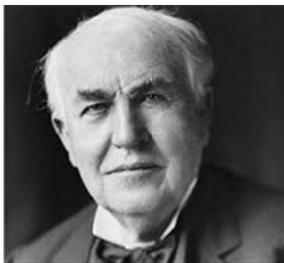
¿Los éxitos vienen solos?

No, los éxitos vienen con el esfuerzo. Es de la única manera que podemos lograr resultados: esforzándonos.

Es verdad que el esfuerzo exige un grado de tensión, que es como un elástico que se estira, se estira, se estira... Vieron como cuando uno estira un elástico hasta que no da más. Y hace esto el cerebro, dice:

–Este es el esfuerzo máximo, esta es la tensión.

¿Y qué nos decía Thomas Alva Edison?



**El genio es resultado de un 1% inspiración  
y de un 99% de transpiración.**

**Thomas Alva Edison**

Sudor, trabajo. Entonces, ¿el esfuerzo es un disvalor? ¿Tiene resultados rápidamente?

¡No!, hay que esperarlos, es el 99% del 100%.





Pero como el cerebro está programado para evitarnos el dolor, dice:

–Hasta acá llegamos, mi función es evitar o mitigar el dolor.

Ahí sale el cerebro con sus dos ventanas, la inteligencia y la creatividad, y te dice:

–Pará, hasta acá llegaste con tu límite de tensión, ahora te ayudo yo. Pero vos aguantaste, entonces te doy dos herramientas: la inteligencia y la creatividad.

Por eso son tan importantes los valores de:

- ▶ la perseverancia –persevera y triunfarás–;
- ▶ la paciencia;
- ▶ el esfuerzo; y por último
- ▶ la determinación, que se logra con el compromiso, a eso quería llegar. Esa es la determinación del compromiso: me comprometo porque...

**Aunque la información y el conocimiento fluyan libremente, el proceso de cambio solo funcionará correctamente si la gente está comprometida.**

Es de la única manera en que logramos resultados. Si no me comprometo, mentira, no hay soluciones mágicas. Chicos, eso del *llame ya* no funciona; solo compromiso y gestión, compromiso y gestión...

¿Qué es el compromiso? Es la capacidad de dar respuesta.

Eso es compromiso:  –Me caí. Me vuelvo a levantar una vez más. Esto de la calidad sale sí o sí.

–Ah, ¿que no va a salir? No, imposible, el compromiso sale sí o sí.



Y reiteramos, la gente no cambia **'porque'**, la gente cambia **'para'**: para el futuro, para adelante, porque sabe que va hacia un resultado, y porque sabe que lo va a buscar y lo va a encontrar. Para eso cambiamos.

Y ponemos una imagen ahí, y vamos a hacer una dinámica breve, para movernos un poquito.

Crucémonos de brazos todos, como normalmente nos cruzaríamos de brazos cuando estamos en alguna reunión, y fíjese cada uno cómo cruza los brazos.



Imaginemos que ahora llega un decreto que dice que tengo que cruzar los brazos al revés, hay que cambiar el cruzamiento de brazos. ¡No nos sale fácil, eh! ¿Pudieron? Es incómodo, ¿verdad?

En realidad, si yo les dijera:

—Bueno, a partir de este momento, por el decreto N° 428 nadie puede volver a cruzar los brazos de la manera que habitualmente lo hacía. A partir del lunes 18 de mayo los brazos se cruzan de la manera inversa a la acostumbrada.

¿Lo harían? Aparte, es instintivo, es instantáneo.

¿Pero si les digo el 'para qué' es importante —y eso es verdad, no es chiste— que ensayemos algo diferente de lo habitual y rutinario?:

—Es conveniente porque se movilizan las neuronas y con ello evitamos el mal de Alzheimer. ¿Lo hacen?

—Sí.

¡Claro!, tiene sentido el 'para qué', y es verdad porque ya está demostrado: cambiar actitudes rutinarias nos moviliza las neuronas y prevenimos el famoso Alzheimer.

Entonces, ensayemos y a partir de ahora tratemos de cambiar los brazos de manera diferente por el beneficio del 'para qué'.

¿Y cuál es la estrategia de este cambio? Pensar en grande y actuar en pequeño: una acción cada día, chiquita, pero significativa. De a poquito, en pequeño, de a un cambio por vez.

### El Kaizen o la mejora continua

Una herramienta para mejorar esta estrategia de cambio, que traemos de la filosofía japonesa, pero ya está siendo implementada desde hace años en las organizaciones:





Como su nombre lo indica, significa mejora continua. 'Kai', cambio; 'zen' bondad: la bondad del cambio, la mejora del cambio, lo que impacta del cambio en nosotros, la mejora continua.

Está siendo implementado en muchas organizaciones, desde eliminar el desperdicio, ordenar, disciplinar nuestro cuerpo en la estandarización y disciplinar a la organización en esto. Está siendo empleado de verdad en muchas organizaciones privadas, en Japón en organizaciones privadas y públicas.

Ustedes se preguntarán qué tiene que ver una filosofía y la idiosincrasia japonesa. Bueno, los argentinos ya nos encargamos de hacerle las adaptaciones que corresponden; no son sugerencias, estamos tratando de que se apliquen. Pero se aplican a través de ciertos semáforos, rojo, verde y amarillo cuando hay desvíos; sobre todo, en empresas en las que se gestiona calidad:

- ▶ acción totalmente desviada de la norma: semáforo rojo
- ▶ acción acorde con la norma: semáforo verde
- ▶ llamado de atención, alerta: semáforo amarillo

El cambio de la mentalidad del kaizen no tiene precio, es baratito, y ¿cuál es?: involucrarse, no nos sale nada, no es como la innovación tecnológica, como un sistema de gestión.

Es muchísimo más barato, se trata de la innovación desde la mentalidad de la gente.

Me involucro, ¿saben lo que significa involucrarse? Su raíz significa envolverse, lo envuelvo al otro para que crea lo que yo le estoy diciendo; eso es involucrarse.



El kaizen hace hincapié en las personas, por eso lo simbolizamos como un paraguas que nos protege y que se aplica a los esfuerzos humanos en:

- ▶ los estados de ánimo;
- ▶ ser autodisciplinados;
- ▶ involucrarme;
- ▶ trabajar en equipo; y
- ▶ la comunicación.

Y hacemos foco en el trabajo en equipo, con una pregunta:

—¿A quién le gusta colaborar? ¿A todos? Levanten la mano, si les gusta colaborar.

Muy bien, a todos les gusta colaborar. Hacemos otra pregunta:

—¿A quién le gusta obedecer? Al que le gusta obedecer, que levante la mano.

Nadie. ¡Qué diferencia, cambiando una palabra!

Y estamos hablando de 'hacer'. A mí, en el trabajo, me proponen colaborar; a mí, en el trabajo me proponen obedecer: ¿colaboro u obedezco?

—¡Colaboro!

¡Qué diferencia!, ¿no?





La palabra obediencia viene del latín *oboedientia*, y significa *auditare*, del verbo oír. El saber obedecer es saber escuchar, según su etimología. Entonces, el que sabe escuchar, acata. Y el desobediente es el que no acata porque no sabe escuchar.

Entonces, ¿me gusta obedecer?, o sea, ¿me gusta hacer lo que el otro me dice que tengo que hacer y en realidad no quiero hacer?

—No.

¿Prefiero hacer lo que el otro me dice que tengo que hacer y no quiero? ¿O la cambio?

Entonces, cuando hago en realidad lo que el otro me dijo que hiciera y yo no quise, ¿obedezco o colaboro? En verdad, estoy aceptando, porque si en definitiva termino haciéndolo, voy al eje de actuación autónoma de mi cuerpo y digo:

—Che, ¿le obedezco o acepto el mandato que me da y lo hago?

Listo, en realidad lo hago porque estoy haciendo una aceptación implícita del mandato. Por ende, no obedezco, acepto. Y ahí, con el argumento, me convengo a mí mismo de que no estoy obedeciendo; de que estoy aceptando hacerlo porque yo tengo ganas de hacerlo.

Esa es la diferencia en las organizaciones:

### **Tenemos que hacer que la gente acepte colaborar, y no obedecer.**

En definitiva, es lo mismo porque lo termina haciendo, pero bajo la colaboración y no la obediencia. Pero ¿por qué es importante?:

### **Cuando hay colaboración, hay voluntad de equipo y proyecto en común.**

Porque en realidad, cuando hay trabajo en equipo, el equipo colabora. El equipo no obedece, colabora, porque tiene autonomía.

En la colaboración hay autonomía reflexiva de acción. Y la autonomía reflexiva de acción a través de conversaciones colaborativas.

Si dividimos la palabra ‘colaborativas’ vemos que significa “trabajando juntos”, **co-laborativas**, laboro junto con el otro. Entonces, si yo me siento y tengo una conversación colaborativa le enseño a ser autónomo. ¿Y valoro a ese líder?, no a ese jefe, a ese líder que:

- ▶ me da autonomía reflexiva de acción;
- ▶ me da sensación de logro, y me siento feliz;
- ▶ me respeta, porque soy un otro, legitimado y valorado como otro;
- ▶ además, hace que yo me sienta bien con él y le dé valor, porque me está dando autonomía reflexiva de acción y no me invita a la obediencia; me invita a la colaboración.

Y de la comunicación, ¿qué podemos decir que no hayamos dicho ya? Que:

- ▶ hay que generar una nueva;
- ▶ reinventarla;
- ▶ reinventar el lenguaje;
- ▶ darle significados diferentes.



Una reinención de la lingüística, por ejemplo, ¿en qué se mostraría? Si yo le digo al otro que le reconozco algo bueno que hizo, ¿cuántas veces los seres humanos acallamos los reconocimientos, 'reconoci aciertos' del otro?

Tenemos que expresar lo positivo que el otro hizo a través de una comunicación positiva. La comunicación es un puente que abre espacios reflexivos para trabajar como equipo, para 'co-laborar'.

Entonces, si estamos quedándonos con un reconocimiento que le tendríamos que haber dado al otro, en realidad, estamos siendo ladrones. Porque nos estamos quedando con un reconocimiento que le pertenece al otro y que acallamos, que no dijimos.

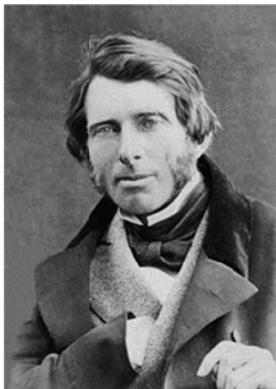
De eso se trata reinventar el lenguaje: en darle nuevos significados, en hacer reconocimientos que antes no hacíamos.

Somos responsables de lo que decimos, como lo dijimos hoy, por supuesto; pero no de lo que el otro escucha.

¿Qué más podemos decir?: que en el conversar nos transformamos, coordinamos, nos entendemos. El lenguajear es una coordinación conductual que se da en el ámbito de la convivencia. El lenguajear es una función cerebral, pero que ocurre en el ámbito de la convivencia; no ocurre solamente en el cerebro.

La lingüística baja y entra en convivencia con los demás. Si no, no aparece la lingüística; si no, me quedo con la conversa privada.

Entonces:



**La calidad nunca es un accidente.  
Siempre es el resultado del esfuerzo de la  
inteligencia.**

**John Ruskin**

¿Y qué tenemos que hacer ahora?

**¡Luz, cambio y acción!**

Nos ponemos en movimiento ¡y empezamos ya!

Muchas gracias a todos. Gracias por la atención y la amabilidad.

<sup>i</sup> Las imágenes, fotografías y cuadros contenidos en este documento no pertenecen al material exhibido por la disertante.