



La necesidad de resituar el mundo de los negocios:

Liderazgo generativo y el "juego grande"

LA SEGUNDA PARTE DE LA ENTREVISTA A JULIO OLALLA Y BOB DUNHAM SE CENTRA EN LAS POSIBILIDADES QUE TIENE EL LIDERAZGO DE CONSTRUIR EL PARADIGMA QUE SE ASOMA.

Conversar con Julio Olalla es una invitación a descifrar desde la simpleza la complejidad del mundo actual. Es recuperar las emociones para lograr más lucidez en el análisis. En sus palabras se asoma también la necesidad de un cierto temple, de coraje para atreverse a hacer las preguntas pertinentes, aquellas que logren conectarse con lo profundo de una época en que existen más incertidumbres que certezas. Sin embargo, Olalla distingue mitos que nos mantiene aún lejos de las respuestas. Menciona uno muy popular que habla que "más es mejor" y que aplicado al mundo de las empresas, las determina a no tener más opción que crecer. Crecer sin límite, crecer afectando la sociedad y el planeta. "El otro día acá en Estados Unidos se me acercó un señor que supo que era chileno y me dijo: 'que corrupto es tu país'. Sabes que llevo treinta y tantos años fuera de Chile, amo mi tierra y nunca me habían hecho ese comentario. Quiero decirte que me dolió el alma... Es más, tenía cierto orgullo de que en mi país no pasaban esas cosas".

"Si el único valor que tenemos al frente es tener más y más, hay un momento en que eso hace posible cualquier maniobra y por lo tanto, la corrupción es factible. Todo el problema de corrupción de Chile no ocurrió entre gente pobre, fue entre gente muy rica". Julio señala que esto habla de nuestra sociedad, y agrega que si lo único que busca una organización es ganar, obtener utilidades, aparece el 'todo vale' y no hay lugar para otros valores. Todo tiene un precio, pero ya nada tiene valor". Lo grave para Julio es que al abandonar este tipo de conversación dentro de la empresa, se deja de hablar de los límites, nos

desorientamos y así entramos en la corrupción. Bob Dunham instala el fenómeno en un contexto amplio, cultural. "En sociología por ejemplo, se conoce la coherencia entre los altos y bajos niveles de confianza. Baja confianza produce una baja realización, acción baja. La semilla para una nueva posibilidad tiene que ver con el hecho de que si se agranda la confianza mejora la realización, la performance. Pero esto tiene que ver con entender el juego no sólo dentro de una organización, sino de comprenderlo dentro de la vida, mirarlo desde una perspectiva más amplia. Necesitamos un juego mucho más grande", indica Dunham.

JUEGO GRANDE Y LIDERAZGO

Ese "juego grande" en el contexto de los negocios al que alude Bob tiene que ver con el liderazgo y la responsabilidad. Son las preguntas que se hace el líder por el futuro de la comunidad y país que acoge su negocio. "Necesitamos cambiar la articulación sobre qué es liderazgo. Los líderes tienen que ser responsables por algo mucho más grande que mejorar las ventas. Deben responsabilizarse por el impacto que tienen como grupo en la construcción de futuro y cambiar sus estándares del significado y sentido sobre el ser humano. Sin eso, sólo son técnicas para manipular. Cada ser humano nació para dar algo en la vida y no sólo para tomar cosas de ella. Ese es un principio fundamental del liderazgo", señala un convencido Dunham. Del análisis de Julio y Bob se puede desprender que estamos en un escenario particular, donde las transformaciones necesarias, las de sentido profundo y de largo

aliento, son el camino hacia un nuevo horizonte que debemos construir, pero también son la cura ante las prácticas contemporáneas que nos tienen sumidos en incertidumbre y decadencia; las preguntas inquisidoras y de coraje que habla Julio son las del diagnóstico de nuestros males y a la vez, las posibilidades de encontrar el camino.

Julio y Bob iniciaron un camino juntos en la década de los ochenta (1980) en California. Ambos lo recuerdan como un período de mucho aprendizaje en ámbitos del conocimiento como son el lenguaje, la emocionalidad y lo somático. Con muchos maestros y sumidos en una diversidad de nacionalidades y tradiciones de conocimiento. Ambos desarrollaron una propuesta que a pesar de las diferencias tiene un hilo conductor común. Julio señala que liderazgo generativo y coaching son lo mismo. "No veo diferencias significativas entre los dos", aclara Olalla, sobre todo al momento de su aplicación al mundo de las organizaciones. Es la misma mirada y tecnologías, es la misma búsqueda de transformación utilizando el lenguaje, las emociones y el cuerpo. El coaching en el mundo organizacional representa un camino, es una posibilidad que se construye en conversaciones nuevas, inéditas hasta ese momento en la organización. "Esto no se resuelve desde la mera lógica, desde la mera inteligencia, requiere también de un cambio en la comprensión de las cosas. Es saber, es aprender y eso es coaching".

Julio y Bob tienen el mérito de llevar el coaching y el liderazgo a las organizaciones para su transformación. En ese sentido, el Programa ACP Senior orientado

al mundo organizacional viene a integrar toda la experiencia de ambos y cuenta además, con la trayectoria de The Newfield Network, una de las mejores consultoras a nivel mundial en coaching ontológico con equipos de trabajo en Perú, Argentina, Ecuador, Colombia, Brasil, Uruguay y México. A ambos los inspira el feedback que tienen de quienes han aprendido junto a ellos. Es la posibilidad de verificar, no desde el ego señala Julio, que su trabajo formativo tiene impacto poderoso a nivel personal y profesional. Lo generativo tiene que ver con eso, con la capacidad del ser humano de crear, más allá de las circunstancias. El liderazgo generativo es una definición pragmática, "no podemos perdernos en conceptos", agrega Bob. Aprendemos de lo que vemos y de lo que hacemos, el aprendizaje se verifica en acciones y resultados. El problema para el experto es que hasta ahora se enseña desde la teoría, "pero conocer modelos de liderazgo no te hace un líder". El liderazgo es el arte de la realización, es una declaración respecto a un futuro que hace sentido a otros y que es deseado por ellos también. Por eso el liderazgo debe tener seguidores. El liderazgo generativo es aprender a tomar acciones para crear el futuro de otros. Hay que tocar el corazón del ser humano, conectarse con su compromiso y con lo que le importa para producir algo valioso, significativo, saludable. "Y esto se puede aprender, tiene una estructura, tiene estándares, tiene prácticas", indica Dunham.

El modelo generativo que enseña Bob plantea que cada persona se conecte consigo mismo, que se conecte con su propia verdad, con su compromiso, con su pasión. "El primer paso es conocerte a ti mismo y conectarte con lo que realmente te importa". Si no es así estamos frente a una mera técnica. El segundo paso es pasar del Yo a un Nosotros, eso implica generar compromisos comunes, compartir preocupaciones, más identificación colectiva y ahí surge también un compromiso con el mundo. Pero hay una cosa clave que considerar, "al final los resultados sólo tienen valor si a la gente le importa". Bob habla de un proceso energético que se desencadena en la organización por la acción de un tipo de liderazgo generativo, donde detrás de las acciones y un proceso de coordinación, aparece una cierta pasión. Esa dinámica representa lo que el consultor denomina "organización de alto rendimiento".

COORDINACIÓN DE ACCIONES

El contexto del liderazgo es la vida, es el "gran juego" que antes hablaba Dunham. El camino es un ir desde un Yo, a un nosotros y luego al mundo. Frente al planteamiento de la crisis de instituciones, de confianza y modelos de gestión tradicionales, analiza

la posición del líder y plantea que la gente que sufre en posiciones de liderazgo está desconectada de su corazón, de su coraje, del sentido de las acciones y se ven así mismo como víctimas del sistema. Aquí Bob recomienda retomar el compromiso con un futuro positivo en el que se repone también el liderazgo dentro de la organización y se avanza hacia una vida saludable y con sentido, primer gesto de compromiso que debe tener el líder consigo mismo.

Ambos creen que uno de los aportes específicos del liderazgo generativo y del coaching al ámbito organizacional, es la toma de conciencia respecto al fenómeno de la coordinación de acciones ya que hay un gran déficit en ese sentido. Hay mucha queja pero sin solicitudes y si las hay no son claras. Hay promesas sin plazo. Abordar esto impacta rápidamente los resultados de la empresa. Una vez logrado lo anterior, el consultor norteamericano señala que avanzan en el diseño de un equipo de alto desempeño basado en compromiso y coordinación, que se hace cargo también de los quiebres en el equipo. "Estamos frente a una cultura de mayor confianza, enfocada en las promesas y el resultado más que en el miedo que es tan común. Una vez obtenido la excelencia como equipo nos proponemos la creación de valor. Reconstruimos la conversación de estrategia y mostramos las prácticas generativas para la innovación. En el intertanto hacemos coaching al líder para que aumente su presencia y transmita mayor confianza y valor". Para Julio y Bob todo lo anterior implica un proceso activo de análisis y

sistematización, que una vez confrontado con la realidad genera estándares: "estamos dando los pasos hacia el entendimiento de una nueva profesión", asegura un entusiasta Olalla.

Julio confiesa que a veces le cuesta mirar con optimismo lo que pasa en el mundo. Sin embargo, lo que le permite sostener lo que hace y sobre todo "su espíritu en alto", es reconocer que hay mucha gente que de forma anónima apunta sus acciones hacia la transformación. Desliza una pregunta que lo perturba a propósito de la tendencia que habla de que después de un colapso surge otra fuerza que está a la espera: "¿tendremos que pasar por una crisis muy grave para que aparezca algo nuevo?". No tiene respuesta para eso, pero si sabe qué camino recorrer para evitar esa paradoja, es la sustentabilidad en su sentido amplio. Al principio Julio le propuso a Bob trabajar juntos, había convergencias y una visión común sobre las cosas y desafíos de ese entonces. Hoy ambos no sólo comparten un trabajo, sino también son amigos y vecinos en Boulder en Gunbarrel Green. "Cuando tienes una intuición y ves la vida de una manera, ya no puedes regresar. Entonces buscas amigos que vean el mundo de forma similar o que por lo menos estén disponibles para ver el mundo de esa manera. Pero no es sólo ver, sino también es preocuparse por las mismas cosas. Ambos hemos sido viajeros en una comunidad de exploradores que buscamos transformar el mundo. Ese es nuestro pacto y además hemos aprendido a quererlos", finaliza Bob.

Nuevas y mejores
posibilidades de gestión
del **clima laboral** y
también de la **encuesta**
de riesgo **psicosocial**.

Porque un clima exitoso
es el reflejo de factores
subyacentes, la
Inteligencia Colectiva
abre formas de abordaje
más efectivas.



Partners & Success
MODELO
INTELIGENCIA COLECTIVA

Carmencita 25, Piso 9, Of. 92
Las Condes, Santiago
Tel.: (+56 2) 2784 2780
partners@pands.cl
www.pands.cl