

***“El modelo de gestión que prevaleciera durante gran parte del siglo XX ha muerto. No existe ninguna posibilidad de resucitarlo. Asistimos a sus exequias. Y aunque todos, de una u otra forma, sabemos que no funciona, Todavía estamos atrapados en él y no sabemos por cual otro sustituirlo.”***

**Rafael Echeverría**

## **EL GERENTE-COACH UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL SIGLO XXI**

**Por: Fernando Castro Rovira. Licenciado en Psicología,  
Doctor en Psicología Social y Msc. de la Universidad Católica de Lovaina  
Director Ejecutivo SINAPSIS srl Bolivia.  
Consultor Asociado Maximizar,**

### **La Paradoja**

Las organizaciones en general y las empresas en particular resultan hoy claves en la generación no sólo de los productos y servicios necesarios para el vivir humano, sino, y es lo significativo, ellas se han convertido en generadoras de conocimiento. Su importancia es cada vez mayor.

Sin embargo, pese a los avances espectaculares en algunos dominios, los tecnológicos por ejemplo, tenemos la impresión que las organizaciones se enfrentan a “topes” o límites cuando de adecuarse a los desafíos se trata. Entonces, se van intentando acercamientos o desarrollos para lograr los cambios necesarios; la calidad total, la reingeniería, el team building, balanced score card, coaching, etc., son algunas de las soluciones intentadas, junto a altas inversiones en tecnologías “duras y blandas”.

Cuando se evalúan resultados de esas aplicaciones lo que se encuentra es:

- Resultados insuficientes: el porcentaje de experiencias exitosas es muy bajo; Hammer encontró que sólo un 30% de las aplicaciones de la reingeniería podrían ser calificadas de exitosas.
- La aplicación casi compulsiva de las soluciones señaladas genera incertidumbre y angustia en el personal; cuando todavía no se han generado resultados sostenibles de una aplicación ya se está en una nueva “moda”.
- Emerge un doble discurso, ya que por una parte se plantea la necesidad del cambio, se intenta la aplicación de soluciones, y por otro se defienden las formas de relación dominantes en las organizaciones.

- Las personas no actúan con todo su potencial; algunas investigaciones al respecto (Bennis) han mostrado que ellas sólo estarían aplicando el 20% de su potencial; y al preguntar sobre la causa de esa “baja inversión personal” en lo laboral, la respuesta desconcierta de alguna manera: “mi jefe; ¡si el me permitiera hacer todo lo que yo puedo!”

El modelo de gestión dominante, en aplicación en gran parte de nuestras organizaciones y empresas, surge cuando el tipo de trabajo preponderante era el trabajo manual. Se sostiene en la solución que Taylor le diera al problema de la productividad del trabajo manual a comienzos del siglo pasado y que se ha convertido en “la organización científica del trabajo”, con lo que esa forma de denominación tiende a sacralizar.

### ¿Qué hizo Taylor?

- Desagrega la destreza física en movimientos y tiempos.
- Separa el hacer y el pensar.
- Configura y determina una forma de gestión basada en “el mando-control-sanción”

De donde, resulta que en la gestión...

- Se genera la necesidad de ordenar, supervisar, controlar y sancionar.
- El “error” es el gran enemigo.
- La autoridad formal - “el jefe” es el soporte de la construcción relacional.
- La “figura” modelo de autoridad es el capataz. Y en nuestros países, con matrices coloniales, indudablemente “el patrón” que gestiona la organización/empresa como una “finca”, y a las personas como a “peones”.

La empresa tradicional (las organizaciones), tal como la conocemos, se articula en torno a este modelo.

Este modelo está en crisis pese a la apariencia de buena salud. Es un modelo rígido en un entorno que cambia aceleradamente y que exige alta flexibilidad; el gerente-capataz/patrón y las relaciones que configura son inadecuados para este entorno. La mirada al entorno cambiante, sin embargo, no es suficiente para explicar la crisis. Es preciso mirar al interior de la propia empresa. Es necesario, observar lo que ha acontecido en relación al carácter del trabajo y a las formas de relación emergentes.

Podemos observar que el trabajo manual, en las formas que dieron origen al modelo tradicional de gestión, dejó de ser preponderante. Hoy en día, el trabajo más importante es el llamado “trabajo de conocimiento”. En un número creciente de empresas, éste ha devenido en el trabajo cuantitativamente mayoritario, e incluso, cada vez más es la razón de ser de muchas empresas. En todo caso, incluso en aquellas en las que esto todavía no se logra, el trabajo de conocimiento es aquel que incide en mayor medida en la agregación de valor.

Decíamos que cuando se pregunta a las personas ¿qué les impide entregar el 80% restante de sus capacidades y potencial?, la respuesta es “¡Mi jefe! ¡Si éste me permitiera hacer lo que yo puedo!” La gerencia - como forma de relación - que tiene como uno de sus objetivos garantizar la efectividad del trabajo, se ha convertido, hoy, en el principal obstáculo para lograrlo. Esta es la raíz de la actual crisis de la gerencia.

### **Conversaciones/conocimiento**

Describir el nuevo carácter del trabajo en términos de “trabajo de conocimiento” no facilita la búsqueda de soluciones a esta crisis puesto que perdemos de vista

algo central. Todo trabajador de conocimiento realiza su trabajo conversando en el convivir -, sea consigo mismo o con otros. Su desempeño, por tanto, no sólo depende de sus conocimientos, sino, de manera no menos importante, de sus competencias conversacionales, por lo que podemos decir que los trabajadores son “agentes conversacionales”. Entonces, gerenciar una organización es hacerse cargo de este conversar que construye espacios emocionales expansivos o restrictivos.

¿Por qué sobrevive el modelo del gerente capataz/patrón? Cuando la palanca principal de la gerencia es la autoridad formal, y las relaciones se construyen desde la separación del hacer y el saber, la importancia de nuestras competencias conversacionales se minimiza. No importa cómo demos la orden, en la medida que se entienda que es una orden y que estamos en condiciones de exigir cumplimiento, logramos salir adelante. Cuando la autoridad formal pierde importancia, como acontece hoy, las competencias conversacionales resultan determinantes en la gestión. Con la emergencia del trabajador de conocimiento, la autoridad formal es cada vez menos importante cuando no innecesaria.

### **La gestión del trabajador de conocimiento**

Veamos algunos aspectos críticos en la gestión de la gerencia del conocimiento:

1. El jefe, cada vez más suele saber menos que sus subordinados, por lo menos en algunos dominios, el saber hoy está más distribuido socialmente.
2. No es necesario un gerente que esté encima de su gente (como es propio de un capataz/patrón), se necesita una forma de

gerencia y de relación que confiera “un espacio de autonomía responsable”.

3. “Re-legitimar el error”: Se espera que el trabajador de conocimiento produzca innovaciones, ejerza su creatividad, expanda sus conocimientos a través de procesos permanentes de aprendizaje, genere nuevas oportunidades de negocio, etc. Nadie puede innovar, aprender y generar nuevas oportunidades, si no le permitimos que en el proceso cometa errores. Re-legitimar el error no es estimularlo, sino aceptarlo como parte constitutiva de todo proceso de aprendizaje.
4. El modelo tradicional de gestión se sustenta en el miedo como una emocionalidad poderosa. Diría Maquiavelo (tomado hoy como iluminador de liderazgos empresariales): *“A los hombres les preocupa menos ofender a un individuo que se hace amar, que a uno que se hace temer. La razón es que el amor es un lazo de obligación que los hombres, siendo podridos, romperán en cualquier momento en que consideren que tal proceder les conviene; pero el temor implica miedo al castigo, del cual nunca pueden escapar”*
5. Lo que favorece el rendimiento del trabajador de conocimiento es una emocionalidad muy diferente: la confianza. El nuevo gerente tiene que ser un “constructor y guardián” de la confianza de su gente, como uno de los activos más importantes de los equipos humanos de trabajo.

Los desafíos que deben enfrentar los trabajadores de conocimiento y, de manera muy particular, sus propios gerentes, requieren de la cooperación de muchas personas frente a las cuales no se tiene autoridad formal de ahí que ésta termina resultando inútil. El poder persuasivo y efectivo de nuestras conversaciones es el soporte.

### El gerente-coach

Michael Hammer ha sostenido que “el concepto tradicional de gestión está llegando al final del camino”. La muerte del “gerente-capataz/patrón” está a la vista. Hammer mismo nos señala que el nuevo modelo de gestión será el del “gerente-coach”. Se trata de un modelo completamente distinto al tradicional que se apoya en las llamadas “competencias conversacionales”.

El gerente-coach tiene que aprender a escuchar, y lo primero que debe aprender a escuchar, es el hecho que no lo sabe hacer. Hace ya más de diez años, Tom Peters nos señalaba que la escucha es la competencia más importante de un gerente hoy día, cuando decía: “Demasiados piensan que son maravillosos con las personas porque hablan bien. No se dan cuenta que ser maravillosos con las personas significa escuchar bien”. Y Stephen Covey en su famoso libro “Los Siete hábitos de la gente efectiva” señala como el hábito 5: “Escuchar primero para ser escuchado”.

El gerente-coach tiene que ser altamente competente tanto en el manejo de sus juicios, como en la escucha y distinción de los juicios de los demás. A partir de los juicios que hacemos tomamos determinadas acciones y no otras, afirmamos un futuro posible o cerramos posibilidades. Apoyado en los juicios, el gerente-coach debe aprender a generar espacios emocionales expansivos, desde los cuales se gestan las nuevas posibilidades y se estimula el desempeño.

El gerente-coach tiene poder crear una cultura de impecabilidad en el cumplimiento de compromisos. Sólo en la medida que él y su gente logren cumplir responsablemente las promesas que realizan, podrán distanciarse del uso reiterado y restrictivo de la

autoridad formal y podrán avanzar hacia una cultura de confianza.

El gerente-coach debe saber diseñar conversaciones efectivas para alcanzar los objetivos que se propone.

En esta perspectiva, una organización resultará ser una red de relaciones/conversaciones en las que sus miembros establecen compromisos mutuos y esas relaciones/conversaciones definen lo que es posible o no.

**Y gerenciar resultará siendo: *el construir espacios emocionales expansivos para generar y mantener redes dinámicas de conversaciones competentes y efectivas para la coordinación de acciones en la producción de resultados.***

El proceso de transformación que lo anterior supone no es ni lineal ni fácil. Transitar hacia este nuevo modelo de gestión requiere de un aprendizaje profundo y de importantes transformaciones del gerente acostumbrado al antiguo modelo. No se trata de una mera acumulación de algunos conocimientos y/o herramientas adicionales. Hay que encarar un proceso de “des-aprender” lo que concebíamos como antiguas “competencias”.

Lo que llamamos COACHING GERENCIAL supone un paradigma de gestión diferente, que permite crear un contexto distinto espacios emocionales expansivos - para que las cosas sean logradas en trabajo de equipo sinérgico.

Lejos de técnicas a aplicar, este modo de gerencia requiere:

- una nueva manera de observar lo que (nos) acontece

- una nueva manera de pensar
- una nueva "manera de (ha)ser" (somos reconocidos por nuestro hacer)

### Una propuesta para avanzar

Para el logro de lo anterior generamos una propuesta de "*aprendizaje transformacional*".

El "aprendizaje transformacional" ocurre en el misterio que significa el encuentro entre seres humanos diferentes y legítimos en esa diferencia y en ponernos a nosotros mismos como sujetos activos del proceso de aprender en las diferentes dimensiones que nos constituyen como seres vivos que habitan en una cultura: el lenguaje, la emocionalidad, la corporalidad.

¿Qué esperar de un proceso de aprendizaje transformacional?

- Re-descubrir la posibilidad de aprender con otros diferentes, desde el disfrute del hacer.
- Aumentar el poder de generar acciones efectivas mediante el desarrollo de competencias emocionales/conversacionales y el manejo de distinciones.
- Re-tornar a preguntas fundamentales acerca de cómo hacemos sentido del mundo que observamos, del poder de los discursos culturales que nos constituyen y de como queremos con-vivir con otros diferentes.
- Encontrarse con "otros" semejantes/diferentes en el con-vivir del proceso de aprendizaje.

Uno de nuestros objetivos ha sido el diseñar este tipo de procesos. Nuestra experiencia, nos demuestra que ello es perfectamente posible.

## ¿Qué puede esperar de este boletín?

Pretendemos brindar periódicamente a nuestros amigos, clientes y colaboradores, ideas, herramientas y opiniones, relacionadas con el acontecer y las mejores prácticas de la gestión empresarial, pero ante todo que sean útiles para su diario desempeño. Por ello hemos planeado construir ciclos de reflexión por temas que permitan profundizar en cada aspecto de la gestión, antes de iniciar con el siguiente. Trataremos entre otros, temas relacionados con servicio al cliente, gestión estratégica, gestión cultural y del talento humano, administración del tiempo, responsabilidad social, etc. No obstante, quisiéramos conocer sus opiniones, para incluir nuevos temas de su interés.