

BUSINESS THERAPY

**EL MÉTODO
PARA LIDERAR
HACIA MEJORES
RESULTADOS**

ayudarán en la implementación de
planificación de objetivos.

Además, con
los resultados

kit de diagnóstico

tener un mapa claro sobre la
tura actual como líder y las áreas

La primera parte del libro

Copyright © Todos los Derechos Reservados

BUSINESS THERAPY

**EL MÉTODO
PARA LIDERAR
HACIA MEJORES
RESULTADOS**

ayudarán en la *planificación de objetivos.*

Además, con *los resultados*

kit de diagnóstico que *tener un mapa claro sobre las*

tura actual como líder y las *La primera parte del libro*

Copyright © Todos los Derechos Reservados

Andrea Churba

AGUILAR

AGUILAR

© Andrea Churba, 2009

© De esta edición:

Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A. de Ediciones, 2010
Av. Leandro N. Alem 720, (1001) Ciudad de Buenos Aires
www.alfaguara.com.ar

Una editorial de Grupo Santillana que edita en:

Argentina - Bolivia - Brasil - Colombia - Costa Rica - Chile -
Ecuador - El Salvador - España - EE. UU. - Guatemala -
Honduras - México - Panamá - Paraguay - Perú - Portugal -
Puerto Rico - República Dominicana - Uruguay - Venezuela

ISBN: 978-987-04-1441-4

Hecho el depósito que indica la ley 11.723

Diseño de cubierta: Pablo Crisaut

Diseño de interior: Claudio Carrizo

Impreso en el Uruguay. *Printed in Uruguay*

Primera edición: marzo de 2010

Copyright © Todos los Derechos Reservados

Churba, Andrea

Business Therapy: el método para liderar hacia mejores resultados.

- 1a ed. - Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, 2010.

200 p.; 22x13 cm.

ISBN 978-987-04-1441-4

1. Administración. 2. Liderazgo. I. Título

CDD 658.409 2

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	15
LAS METÁFORAS QUE USAN LOS LÍDERES ANTES DE COMENZAR UN PROCESO DE BUSINESS THERAPY	17
PRESENTACIÓN	21
I. EL FOCO DEL LÍDER	27
FOCO Y MODELOS MENTALES	29
El mapa y el territorio	31
El riesgo de la inercia	32
Un amplio menú de posibilidades	34
Copyright © Todos los Derechos Reservados	
II. LA CULTURA DISFUNCIONAL DEL LÍDER	37
LA CULTURA Y LOS RESULTADOS	39
Siete culturas disfuncionales	40
La cultura cortoplacista	41
La cultura del bombero	43
La cultura del problema	44

La cultura de la comunicación automática	44
La cultura de "tirar la pelota afuera"	45
La cultura del liderazgo presencial	46
La cultura de la inercia	46
Cambios para lograr resultados	47
III. CAMBIAR LA CULTURA DEL LÍDER	49
DE LA CULTURA CORTOPLACISTA A LA CULTURA	
DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	51
La mirada sobre el presente	52
Dónde estamos y adónde vamos:	
diagnóstico y rumbo	54
Diseñar el rumbo	63
Rumbo, objetivos y resultados	64
Definir claramente el objetivo	65
Las profecías autocumplidas	69
Cómo ir hacia el objetivo	70
La planificación estratégica	71
Pensar en acciones	73
La flexibilidad en la planificación	77
Copyright © Todos los Derechos Reservados	
DE LA CULTURA DEL BOMBERO A LA CULTURA	
DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO	79
Apagar incendios	80
Salir de la cancha y mirar	
con perspectiva	81
Cambiar el marco	83
El pensamiento sistémico	83
El efecto palanca	86
Visión sistémica y cambio cultural	88
Pensamiento sistémico y planificación	
estratégica	90
Pensamiento sistémico en acción	91

DE LA CULTURA DEL PROBLEMA A LA CULTURA

DE LA MEJORA CONTINUA	95
Prestar atención a lo que funciona	96
Parar la pelota y reflexionar	97

DE LA CULTURA DE LA COMUNICACIÓN AUTOMÁTICA
A LA CULTURA DE LA COMUNICACIÓN

ESTRATÉGICA	99
Un problema cultural	101
La comunicación estratégica	102
Poner en contexto lo que se comunica	103
Cuánto, cómo y cuándo comunicar	105
El <i>delay</i>	107
Empatía + Objetivo = Liderar	109
<i>No news, good news?</i>	111
Qué y a quién comunicar. La comunicación sinérgica	113
La comunicación "hacia abajo"	116
La comunicación "hacia arriba"	117
La comunicación "horizontal"	120
Pensar en escalas: las reuniones en frío	121
Componentes de una reunión en frío	123
Liderar una reunión en frío	125

Copyright © Todos los Derechos Reservados

DE LA CULTURA DE "TIRAR LA PELOTA AFUERA"

A LA CULTURA DE LA RESPONSABILIDAD	129
Tirar la pelota afuera.....	130
Antes de tirarla afuera, pensar la jugada	132
La responsabilidad del resultado es mía	133
Inventar = Encontrar	134
Anticiparse y renegociar	135
Responsabilidad = Proactividad en la comunicación anticipada	139

DE LA CULTURA DEL LIDERAZGO PRESENCIAL

A LA CULTURA DEL LIDERAZGO VIRTUAL	141
¿Cuál es el lugar de un director técnico?	142
La dependencia del líder	143
Hacia el liderazgo no presencial o virtual	146
Creación de pautas	148
Pautas "hacia abajo"	150
Pautas "hacia arriba"	151
Pautas "horizontales"	152
Excepciones a las pautas	152
Economía y credibilidad de las pautas	153
Circuito de la organización y la delegación	155
Indicadores	158
Un estudio de caso	160

Copyright © Todos los Derechos Reservados

LA FLEXIBILIDAD EN TIEMPOS DE CRISIS	165
¿Cómo cambiar el foco?	167
Algunos ejemplos de preguntas útiles	167
Fluir con el cambio	169
Anticiparse a los cambios	170
Manejar las emociones estratégicamente	172
El líder es generador de percepción	173

A MODO DE CONCLUSIÓN: DE LA CULTURA

DE LA INERCIA A LA CULTURA DE LA FLEXIBILIDAD	179
Vencer la inercia	181
Estado de alerta	181
Poder elegir	182
Flexibilizar el foco. El objetivo <i>zoom</i>	183
Elegir las herramientas: del destornillador a la navaja suiza	185

LAS METÁFORAS QUE USAN LOS LÍDERES QUE YA EXPERIMENTARON UN PROCESO DE BUSINESS THERAPY	189
LIDERAR EL PROPIO CAMBIO	193
BIBLIOGRAFÍA	195

Copyright © Todos los Derechos Reservados

A mis amores:
Ariel
Tomás
Milena

Copyright © Todos los Derechos Reservados

AGRADECIMIENTOS

Copyright © Todos los Derechos Reservados

A Andrea Jáuregui, por el arte y la pasión que puso en el proceso de escribir este libro, jugando con las ideas y las palabras.

A mi madre, por mostrarme el inicio del camino.

A mis clientes “esponja” que, además de transformarse y transformar sus organizaciones, cordialmente compartieron conmigo sus experiencias para este libro: Raúl Amil y Guillermo Hourcades; Serenella Perraca y Claudio Rosujosky (a quien recuerdo con muchísimo afecto); Wally Diamante; Edgardo Carlos; Leandro Pintos; Marcelo López; Diana Paulich.

A las empresas e instituciones que confiaron en Business Therapy para transformarse: BASF, DirecTV, Organización Techint, Tenaris, Tecpetrol, Ventalum, RSK Urban Performers, Todo Moda, MASS Group, Grupo Clarín, Gestión Compartida y Radio Mitre, Repicky, Fressia, General Electric, Panamerican Energy, Pinturerías Rex, Tramando, entre otras.

A las personas que usan y usaron Business Therapy para transformar las organizaciones en las que trabajan: María Laura García, Gabriela López, Héctor Tamanini, Juan Sarcone, Rodrigo Varela, Julieta Vieytes, Riccardo Colombo, Silvina Vivona, Gabriela Barbuto, Maríana Castelli, Mariana Katz, Raquel Chazky.

Al doctor Roberto Vásquez y a Guillermo Di Pasquale Vela, compañeros de ruta en mi paso por la Central de Emergencias Telefónicas 911 que, con valentía, se jugaron a usar BT en un organismo público.

A los que alguna vez fueron mis clientes y hoy son amigos, por su valorado aporte para convertir este libro en realidad: Ariel Kaplan, Marcelo Weshler y Jesús Fernández.

A colegas y equipo, que contribuyeron a enriquecer mis puntos de vista: José María Quirós, Jaime Requeses, Marina Zaied, Mónica Adesso, Silvina Romero.

A Ariel Lerer y Martín Cardetti, por su colaboración en los ejemplos y metáforas deportivas que ilustran este libro.

A Analía Rossi, Mercedes Sacchi y Diego Arguinguay, por embarcarse conmigo en el final de este viaje.

A Claudia Piñeiro, a quien considero madrina de este libro, que supo DÓNDE y CON QUIÉN.

Y muy especialmente a Ariel, mi marido, por su escucha, confianza y aliento, por sus críticas tan acertadas y constructivas y su credibilidad en el modelo BT para transformar su empresa. Su motivación fue para mí un gran estímulo para convencerme de que Business Therapy transforma las empresas en buenos negocios.

Copyright © Todos los Derechos Reservados

LAS METÁFORAS QUE USAN LOS LÍDERES ANTES DE COMENZAR UN PROCESO DE BUSINESS THERAPY

Desde hace varios años trabajo con líderes de empresas de diversos tamaños y actividades que recurren a Business Therapy (BT) en busca de ayuda para obtener mejores resultados en su organización, en el desempeño de sus equipos y en su propio liderazgo. Cuando nos encontramos por primera vez, muchos de ellos presentan signos evidentes de frustración y suelen expresar su malestar en una variedad de metáforas que, para agregarle un poco de humor a la situación de tensión que reflejan, he clasificado en diversas categorías. Quizás usted, lector, pueda reconocerse en alguna de estas imágenes:

Copyright © Todos los Derechos Reservados
BÉLICAS:

- Estamos perdiendo la batalla / por quedar fuera de combate.
- Mi empresa es un campo minado.
- Tengo demasiados frentes.
- Ya no puedo defender las posiciones.

ENCERRADAS:

- Estoy contra las cuerdas / arrinconado / empanzanado / entre la espada y la pared.

DESESPERADAS:

- Todas las soluciones que intenté fueron como cavar un túnel y salir al patio de la cárcel.

EXPLOSIVAS:

- Estoy a punto de reventar / al borde del estallido / sometido a un bombardeo constante.

ÍGNEAS O ABRASADORAS:

- Estamos en el horno.
- Estoy frito.
- Esto es un infierno.
- Vivo apagando incendios.
- Mi equipo está quemado.
- Tengo la cabeza quemada.

Copyright © Todos los Derechos Reservados

ACUÁTICAS:

- Estoy con el agua al cuello / tratando de mantener la cabeza fuera del agua / a punto de hundirme / a la deriva / naufragando / en el medio del océano y sin salvavidas.

DESEQUILIBRADAS:

- Estoy en la cuerda floja / al final de la cuerda / al borde del abismo / haciendo malabarismos / en una montaña rusa / en una calesita.

EXTRAVIADAS:

- Estoy perdido / sin brújula.
- Perdimos el rumbo.

FUTBOLERAS:

- Perdemos por goleada.
- Nos vamos al descenso.
- Estoy todo el tiempo atajando penales.

APLASTANTES:

- Estoy reventado / a punto de derrumbarme / pasado por una aplanadora.

FÚNEBRES:

- Estoy muerto / enterrado / sentenciado a muerte / con un ritmo matador / con la soga al cuello / fusilado.

Copyright © Todos los Derechos Reservados

En definitiva, todas estas metáforas muestran el estado de estrés crónico en que viven los líderes y manifiestan las sensaciones de encierro, desesperanza y frustración para las que no encuentran salida. Sin embargo, ya en algunas de estas imágenes encontramos la primera pista para la regeneración. Muchas hacen referencia a la CABEZA, y es justamente en la cabeza, en el "juego interno" del líder, donde se inicia el proceso de Business Therapy hacia una cultura que le permita obtener los resultados que necesita de una manera fluida y eficaz.

PRESENTACIÓN

Copyright © Todos los Derechos Reservados

Este libro resume el modelo y las herramientas prácticas del proceso de Business Therapy (BT) que he desarrollado en los últimos años para ayudar a las organizaciones, los equipos y las personas que los conducen a mejorar sus habilidades para pensar y actuar de manera efectiva. Business Therapy tiene como objetivo detectar y cambiar culturas, creencias, estilos de liderazgo y de comunicación de personas y organizaciones, para diseñar y construir profesionales y empresas que cumplan con las metas y los propósitos que los guían. Ayuda a los líderes a hacerse preguntas, a reconocer y entender las maneras de pensar que son comunes a todos los seres humanos y a reflexionar sobre cómo esas formas de pensar inciden en su liderazgo y en los resultados.

En la práctica, este proceso se lleva a cabo de una manera personalizada y “artesanal”, guiando a la persona en un “viaje” desde el diagnóstico de su situación actual hasta el cumplimiento de los objetivos deseados.

No fue sencillo adaptar un modelo de trabajo personalizado a la estructura de un libro y, al mismo tiempo, conservar lo más posible la calidad artesanal de los procesos paso a paso. Por cuestiones didácticas, se hizo necesario dividir la experiencia en capítulos. Sin embargo, como el libro está concebido como un sistema, el

recorrido no es necesariamente lineal sino que avanza en espiral, reforzando conceptos y realimentando conductas eficaces y funcionales para un proceso de mejora continua. El lector advertirá que hay ideas que se repiten a lo largo del libro (¿acaso no es la repetición la madre del hábito?) y que algunos de los ejemplos expuestos no se limitan estrictamente a los temas formulados en los títulos, sino que se expanden como una red que va completando el modelo BT a medida que se avanza en la lectura.

Un aspecto clave del modelo BT que resulta difícil de adaptar en un libro es su INTERACTIVIDAD. Para conservarla en la medida de lo posible, el lector encontrará a lo largo de estas páginas algunos ejercicios que le permitirán una mayor aproximación al proceso de mejora continua que propone Business Therapy, y lo ayudarán en la elaboración de autodiagnósticos y la planificación de objetivos.

Además, como verá en el capítulo “La cultura y los resultados”, podrá acceder vía Internet a un *tool kit* de diagnóstico que le permitirá conocer su perfil y tener un mapa claro sobre las características de su cultura actual como líder y las áreas de mejora.

Copyright © Todos los Derechos Reservados

La primera parte del libro, EL FOCO DEL LÍDER, es una breve introducción sobre algunas cuestiones vinculadas a la formación de los modelos mentales. Su propósito es señalar cómo la forma en que los seres humanos nos representamos el entorno y a nosotros mismos determina una manera de mirar, pensar y actuar que puede ser eficaz —o no— para lograr los resultados que deseamos.

En la segunda parte, LA CULTURA DISFUNCIONAL DEL LÍDER, se describen los patrones detectados en la manera de pensar y actuar de los líderes que tienen dificultades

para lograr sus objetivos. La mayoría de ellos presenta síntomas comunes de insatisfacción: el equipo no está motivado, se ha deteriorado su calidad de vida, trabajan muchas horas y no ven resultados, pierden ventas o clientes, etcétera. Es altamente probable que su desempeño esté afectado por uno, o más de uno, de estos siete patrones disfuncionales:

- La cultura cortoplacista.
- La cultura del bombero.
- La cultura del problema.
- La cultura de la comunicación automática.
- La cultura de “tirar la pelota afuera”.
- La cultura del liderazgo presencial.
- La cultura de la inercia.

Copyright © Todos los Derechos Reservados

La tercera parte, CAMBIAR LA CULTURA DEL LÍDER, introduce las herramientas del modelo BT para estimular a los líderes a transformar la cultura disfuncional en una cultura funcional. El primer paso es que el líder se detenga, “baje de la calesita” del pensamiento automático y se dé cuenta de la manera en que está percibiendo/haciendo las cosas hoy. A partir de este auto-diagnóstico, será capaz de detectar los patrones que afectan su manera de pensar/actuar, evaluar cuáles le resultan funcionales y cuáles no en relación con sus objetivos y, por esa vía, tener un panorama más claro de las áreas por mejorar. La implementación de herramientas concretas le permitirá extender los alcances de su cultura actual de líder: será capaz de percibir más opciones para actuar y, por tanto, multiplicará las posibilidades de cambiar sus resultados. La práctica y el ejercicio de habilidades y competencias funcionales le otorgarán al líder libertad para elegir y flexibilidad a la hora de planificar y encarar sus acciones.

El proceso que lleva desde una cultura disfuncional hacia una cultura de la posibilidad se desarrolla en siete patrones de cambio:

- De la cultura cortoplacista a la cultura del pensamiento estratégico.
- De la cultura del bombero a la cultura del pensamiento sistémico.
- De la cultura del problema a la cultura de la mejora continua.
- De la cultura de la comunicación automática a la cultura de la comunicación estratégica.
- De la cultura de “tirar la pelota afuera” a la cultura de la responsabilidad.
- De la cultura del liderazgo presencial a la cultura del liderazgo virtual.
- De la cultura de la inercia a la cultura de la flexibilidad.

Copyright © Todos los Derechos Reservados
HACIA UNA CULTURA FUNCIONAL



A QUIÉNES VA DIRIGIDO ESTE LIBRO

Este libro está dirigido a todas las personas que quieran mejorar sus habilidades y estilo de liderazgo y, muy especialmente, a aquellos líderes que sienten que el tiempo ya no les alcanza, que perdieron calidad de vida y aun así no obtienen los resultados que se proponen.

El modelo Business Therapy ha probado ser útil para ayudar a los líderes a generar y conducir procesos de cambio tanto en contextos de crecimiento como de crisis. Ha sido aplicado en:

- Grandes empresas: directores, gerentes, jefes, supervisores y líderes de proyecto.
- Pequeñas y medianas empresas: dueños, directores, gerentes, jefes y supervisores.
- Escuelas e institutos: directores, coordinadores y docentes como líderes de clase.
- Instituciones de gobierno y organismos públicos: políticos, directores de área, entre otros.

Copyright © Todos los Derechos Reservados
En particular, se aplica a:

- El líder que necesita rediseñar su gestión para adecuarla a los cambios en su organización y en el contexto.
- Las organizaciones que necesitan lograr una cultura orientada a mejorar sus resultados y la calidad de vida de su gente.
- El líder nuevo, que necesita desarrollar habilidades para esa nueva responsabilidad.
- El líder de un área chica que es ascendido a otra de mayor complejidad, cuyas nuevas tareas incluyen conducir un equipo más grande de

personas, más proyectos o de mayor complejidad que los que manejaba hasta el momento.

- Directivos de escuelas y líderes de organismos públicos que desean profesionalizar su gestión, cambiar una cultura y/o mejorar su estilo de liderazgo.

Copyright © Todos los Derechos Reservados

Me gustaría que este libro sea un espacio de reflexión al que el lector pueda volver una y otra vez. Que le resulte útil para "refrescar" su manera de mirar y mirarse como líder. Que le permita optimizar e incorporar herramientas que lo ayuden a potenciar su gestión de hoy y llevar a buen puerto su visión del futuro.