

EDICIÓN 2021

ESTANDO CERCA

Reflexiones para lograr los mejores resultados

Los temas clave para líderes desarrollados por Cecilia Russo

ÍNDICE DE REFLEXIONES

4. ¿SOMOS LÍDERES ADAPTATIVOS?

7. ¿MUJERES LÍDERES. SOMOS VÍCTIMAS O PROTAGONISTAS DE NUESTRO ROL?

10. COACHING EJECUTIVO. ES REALMENTE UNA HERRAMIENTA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO?

12. LA REVOLUCIÓN HUMANISTA. QUÉ NUEVOS DESAFÍOS TENGO COMO LÍDER HOY?

14. NO ME PIDAN NADA MÁS! DETRÁS DE MÍ HAY SOLO UN SER HUMANO!!

17. TRANSICIONES LABORALES. QUIERO CAMBIAR MI FOCO DE CARRERA. CÓMO LO HAGO?

20. PENSANDO EL LARGO PLAZO. ES POSIBLE EN EL CONTEXTO ACTUAL?

23. EL DESAFÍO DEL MENTORING EN CONTEXTOS DE CAMBIO

27. EQUIPOS DIRECTIVOS TRABAJANDO EN EQUIPO. ES POSIBLE?

ESTANDO CERCA

Como ya lo hicimos el año pasado, les acercamos una compilación de artículos que escribí durante 2021 vinculado a temas de interés y preocupación para quienes lideran Organizaciones y enfrentan los desafíos cotidianos de lograr resultados coordinando equipos.

Podrán encontrar reflexiones sobre temas como Liderazgo Adaptativo, Líder Protagonista, Líder Humanista, Planificación, Coaching, Desarrollo de Equipos, Mentoring, entre otros.

Van a ver allí algunos conceptos teóricos que iluminan las ideas y luego una bajada a la gestión, a lo que nos acontece día a día con una invitación a seguir pensándonos para seguir construyéndonos como mejores Líderes.

Espero lo disfruten!!

¡Abrazo!
Cecilia

Febrero 2021

¿SOMOS LÍDERES ADAPTATIVOS?

YA COMENZADO EL 2021, LA SENSACIÓN QUE TENEMOS ES QUE EL 2020 NO TERMINÓ Y QUE MUCHO DE LO QUE NOS OCURRE O OCURRIRÁ ES UN CONTINUADO DE LO QUE EMPEZAMOS A EXPERIMENTAR A PARTIR DEL INICIO DE LA PANDEMIA.

Seguramente el 2021 nos toma más preparados para algunos de los desafíos que empezamos a enfrentar el año pasado. Sabemos que de uno u otro modo:

- Pudimos enfrentar un tiempo de encierro y poco contacto social.
- Aprendimos a trabajar desde casa y sortear las dificultades de trabajar, ocuparnos de la casa y la familia.
- Entendimos que lo emocional nos atraviesa y condiciona e impacta en lo que hacemos y cómo lo hacemos.
- En nuestro rol como Líderes, nos mostró los desafíos nuevos que repentinamente tuvimos que enfrentar: trabajar con equipos remotos, sostener la motivación de los equipos, comprender las situaciones particulares y personales, manejar la crisis del negocio, lograr un equilibrio personal que permita mantener nuestro liderazgo a pesar de las dificultades.

Todos estos logros, hallazgos y aprendizajes, quedan en nuestra biblioteca como activos a los cuales echar mano en momentos complejos. La idea de: “Eso ya lo viví y lo pude resolver”, nos anima en momentos de dificultades o crisis.

Desde esta mirada puesta en el aprendizaje, consideramos que el 2021 nos encuentra mejor parados para transitar los desafíos venideros.

Y cuáles serán esos desafíos: aumento de la rentabilidad, disminución de costos, desarrollo del negocio en otros mercados, incorporación de talento clave son algunos de las situaciones que nos pueden tocar liderar.

Sin duda, esos desafíos requerirán de nosotros un **Liderazgo Adaptativo** tomando la mirada de Ronald Heifetz en su libro “Liderazgo sin Límites”, libro que recomiendo especialmente y que fue el libro guía del Programa “Liderazgo, Conflicto y Coraje” que cursé en el IAE en el 2019 .

Ronald Heifetz es un médico americano, nacido en 1951, especialista en Liderazgo en ámbitos público, privado, consultor y Profesor de la Universidad de Harvard. Toma de la Biología el término **Adaptativo** (capacidad de los sistemas biológicos de descartar el ADN que no necesitan y desarrollar nuevas capacidades para sobrevivir adecuándose a las exigencias del medio ambiente)

Este autor propone que los desafíos que los Líderes enfrentan no se tratan de cuestiones técnicas, sino adaptativas y realiza una comparación entre ambos tipos de problemas:

Tipo de problema	Definición del problema	Solución e implementación	Quién es responsable?
Técnico	Claro, se aplica que tengo sobre el tema	Clara, la solución está a nuestro alcance	La Autoridad formal del Líder
Adaptativo	Requiere análisis de los distintos actores y sistema. Es un desafío de liderazgo sobre el cual no hay una receta o experiencia anterior	Requiere aprendizaje, innovación y aumentar la capacidad adaptativa	Grupos de interés y Autoridad formal del Líder (quien en algunos casos toma un rol secundario)

Lo interesante de esta perspectiva, es darnos cuenta que cuando lideramos, estamos en general enfrentando problemas adaptativos, porque requieren de una solución compleja, de la participación de distintos actores y sistemas y en muchos casos de una mirada creativa e innovadora.

Mucho de lo que implicó la crisis de la Pandemia nos puso en ese lugar: pensarnos como Líderes Adaptativos.

Y qué competencias requiere un Líder Adaptativo? El trabajo Adaptativo requiere del Líder:

- Aprendizaje
- Supone pérdidas y produce resistencias
- Es artesanal

- 
- Es un modelo en el cual las personas están en el centro
 - Es lento y paciente
 - Es tensionante
 - Genera desequilibrios en el equipo para el logro de resultados

De cara a un año que seguirá siendo impredecible, vamos a necesitar a desarrollar estas habilidades y competencias que nos permitirán liderar adaptativamente.



➔ TE SENTÍS PREPARADO?
**QUÉ PODÉS EMPEZAR A HACER PARA LOGRAR ESTA NUEVA MIRADA
DE TU ROL COMO LÍDER?**

Marzo 2021

¿MUJERES LÍDERES. SOMOS VÍCTIMAS O PROTAGONISTAS DE NUESTRO ROL?

“MARIANO SIEMPRE SE VICTIMIZA, LE ECHA LA CULPA A LOS DEMÁS DE LO QUE NO LOGRA, AL CONTEXTO, LA FALTA DE PRESUPUESTO, SU JEFE QUE NO LE APRUEBA LOS PROYECTOS, LOS ACCIONISTAS QUE CAMBIAN LA DIRECCIÓN DEL NEGOCIO PERMANENTEMENTE”.

Escucharon algún comentario parecido al anterior en su vida organizacional? Cuántos Marianos conocemos en las empresas? Y una pregunta más complicada aún: Cuántas veces fuimos Mariano en nuestras organizaciones?

Para profundizar en la idea de Víctima y Protagonista, me interesa comenzar compartiendo algunos conceptos sobre Liderazgo Consciente.

En este punto, sigo a Fredy Kofman, en su libro “La Empresa Consciente” en el cual plantea claramente la definición de Conciencia y a partir de allí elabora el concepto de Liderazgo consciente.

Según Kofman, “Conciencia es la capacidad de aprehender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea”. Ser consciente significa que estamos despiertos, atentos.

La primera distinción interesante que nos plantea Kofman es que para estar conscientes, debemos partir de nosotros mismos, de estar conectados con nuestro mundo interior. Esto implica un trabajo profundo de autoconocimiento que me permitirá comprender desde dónde lidero, desde qué valores y cuáles son mis fortalezas como líder que serán puestas al servicio de mi equipo de trabajo y de la organización.

Siguiendo estas ideas, Kofman define los conceptos de Víctima y Protagonista.

En palabras de Kofman, “Víctima es la persona que sólo presta atención a los factores sobre los cuales no puede influir”. Se trata de un líder inconsciente, que pone en el afuera los objetivos no logrados, las frustraciones. Y además no logra comprender el impacto de su accionar para prevenir una situación, o direccionarla o encontrar una solución.



Como contrapartida, “El Protagonista presta atención a los factores sobre los cuales puede influir”. Esto implica que se involucra en la situación y se entiende como parte del problema y también de la solución.

Naturalmente no dejamos de lado los límites del sistema que habitamos, en términos de las empresas, cuál es la cultura, sus valores, su modo de ser y en consecuencia tendremos límites o bordes a la hora de actuar como protagonistas. Sin embargo, el protagonista actúa dentro de esos límites pero agregando valor, desafiando y cuestionando el status quo.

Y en la construcción de nuestro Liderazgo como Mujeres, dónde nos paramos? En la Víctima o en la Protagonista?

Desde mi lectura y experiencia personal, hay una tendencia a victimizarse en algunos casos en las mujeres considerando el contexto adverso que nos toca enfrentar. Es como si el contexto y algunas de las siguientes razones colaboraran para que nos pongamos en víctimas lo cual nos resta asertividad a la hora de actuar.

Algunas de las razones son:

- En posiciones de Gerencia senior o Dirección, en general estamos subrepresentadas con la consecuente dificultad de ser diferentes a nuestros pares varones.
- Tenemos compensaciones más bajas que nuestros pares varones.
- Si somos madres, tenemos que armar una estrategia de vida particular y articular nuestras decisiones de carrera y vida personal con mucha precisión y maestría.
- Tantas otras....

Pero a pesar de estas dificultades, qué hacemos como mujeres para lograr alcanzar esas posiciones de liderazgo a las cuales aspiramos? Por qué no llegamos? Nos autoeliminamos en algunos casos antes de competir? Tenemos realmente el deseo y vocación para estar allí y en consecuencia orquestar la estrategia necesaria para estarlo? Qué acciones concretas vinculadas a ser protagonista genero?

Desde la Víctima, podría decirme:

- “Es imposible llegar”.
- “Si hay un hombre y yo compitiendo por el mismo rol, vá a obtener el puesto el varón”.
- “Hay mucha política en las posiciones altas en las organizaciones y no voy a poder con eso”.
- “Voy a ser discriminada por ser mujer”.

Y siendo Protagonista, podría decirme:

- “Tengo las competencias para ese rol”.
- “Buscaré la manera de manejar los aspectos políticos del rol”.
- “Siendo la única mujer en la mesa de Dirección, podré hacer aportes diferenciales y de agregado de valor”.
- “Negociaré si lo necesito algún sistema de tiempo flexible para poder responder a mi rol de madre”.

Cada una de estas miradas me abren o cierran posibilidades dado que desde mi propio lugar estoy condicionando ese futuro.

Entonces esta mirada implica mucho trabajo personal para cada mujer a la hora de transitar su carrera.

Y también me surge pensar en el rol central de quienes lideran a esas mujeres para que las ayuden y acompañen para correr los obstáculos que se presentan en cada una a través de una escucha activa, empática, que genera red.

➔ DESAFÍOS PARA NOSOTRAS LAS MUJERES Y PARA QUIENES NOS LIDERAN.

**TE ANIMÁS A RECORRER EL CAMINO EN EL LUGAR QUE TE TOQUE?
SIENDO MUJER PROTAGONISTA DE TU CARRERA? O UN HOMBRE LÍDER
ACOMPAÑANDO A UNA MUJER EN SU DESARROLLO?
DÓNDE QUERÉS PARARTE? CUÁNTO TENÉS DE LÍDER
CONSCIENTE?**

Abril 2021

COACHING EJECUTIVO. ES REALMENTE UNA HERRAMIENTA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO?

EN MI PRÁCTICA COMO COACH HE TRANSITADO DISTINTAS EXPERIENCIAS ACOMPAÑANDO A LÍDERES EN PROCESOS DE COACHING.

EL LÍDER LLEGA AL PROCESO DE COACHING ELIGIÉNDOLO O PORQUE SU JEFE LE SUGIERE QUE LO HAGA. LLEGA CON DIFERENTES DEMANDAS, INTERESES, EXPECTATIVAS QUE LO ACERCAN CON LA ESPERANZA DE LOGRAR QUE ALGO MEJORE, FUNCIONE MEJOR, QUE SURJAN NUEVOS APRENDIZAJES, EN DEFINITIVA, ELEVAR SU NIVEL DE DESEMPEÑO COMO LÍDER.

Desde lo formal, en un proceso de coaching buscamos:

- Abrir al Líder a una mirada diferente de la realidad
- Generar algún tipo de aprendizaje
- Entregarle herramientas, tips, ideas para que pueda gestionar más efectivamente su día a día.

En cuanto a la metodología de trabajo, utilizamos ejercicios prácticos, lecturas, role playings y distintas herramientas que colaboran a realizar el cambio que esa persona está buscando. Esto ayuda al Líder a trabajar desde lo fenomenológico, es decir, llevando a su realidad y día a día los temas que vamos abordando y poniéndolos en práctica en la vida real. Implica pasar de una situación de “laboratorio” que es el proceso de coaching a la “vida real” que es Líder en su cotidianeidad liderando, gestionando, decidiendo.

Y siempre logramos resultados? De qué depende? Los resultados se sostienen en el tiempo?

Diría que logramos resultados en la medida que en el Líder haya una toma de conciencia clara de la necesidad de cambio y que esté dispuesto a transitar los costos del cambio. En general, solemos volver a la matriz, a lo conocido, al lugar que transitábamos habitualmente. Es decir, el beneficio del cambio tendrá que ser mayor al costo de cambiar. No hay otra!!!



Y además, sabemos que realmente puedo decir qué cambié cuándo aprendí y aprender significa tener la capacidad de repetir una nueva competencia en forma recurrente, autónoma y sostenible en el tiempo. Qué difícil!!

Sin embargo, cuando me di cuenta de la necesidad de cambio, ese maravilloso momento “aha” donde veo algo que no veía antes, es muy difícil no intentar cambiar. Ya me siento incómodo en ese lugar que estaba en el pasado y me urge hacer algo para modificar alguna conducta en mí.

Por otra parte, hay un factor decisivo que es el compromiso del Líder con el proceso y la profundidad que le quiera o pueda dar a ese camino de auto explorarse.

➔ HAY LÍDERES QUE SE LLEVAN HERRAMIENTAS NUEVAS Y CON ELLAS LOGRAN ESOS CAMBIOS MÁS RÁPIDAMENTE. OTROS LLEGAN A UNA CAPA MÁS PROFUNDA DE MIRARSE A SÍ MISMOS Y DESCUBREN CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE INFLUYEN EN SU DESEMPEÑO EN LO LABORAL PERO QUE TAMBIÉN SON CARACTERÍSTICAS PROPIAS QUE IMPACTAN EN SU VIDA PERSONAL.

Es decir, aquellas fortalezas y también sus áreas de mejora en lo laboral, también lo son en su vida privada y descubren que en sus relaciones de pareja, hijos, amigos, algunos de esos aciertos y dificultades están presentes.

Para mí como Coach, es un privilegio y una responsabilidad enorme llegar al “alma” de cada una de las personas que acompaño, con mucho cuidado y respeto por lo que esa persona es y puede. Además, en la medida que ellos se transforman, yo me transformo. Cuando terminamos cada proceso de coaching, les agradezco por eso pero no sé si realmente “se creen” que yo también aprendo y me transformo.

Un Gracias!!! enorme a esas personas con quienes nos hemos transformado mutuamente en los últimos años. Gracias a Pía Negroni, Andres Bianco, Ignacio Sanchez Vaqueiro, Ramiro Sevillano, Pablo Santamarina Mercedes Lardizabal, Manuel Jaramillo, Martin Font, Fernando Miñarro, Hernán Correa Garlot, Bea Macaya, Santi Imbellone.

Gracias por confiar en que juntos podíamos construir algo interesante!!

Mayo 2021

LA REVOLUCIÓN HUMANISTA. QUÉ NUEVOS DESAFÍOS TENGO COMO LÍDER HOY?

CADA VEZ SON MÁS IMPORTANTES LOS DESAFÍOS QUE ENFRENTAN LOS LÍDERES EN LAS ORGANIZACIONES.

A SU TRADICIONAL TAREA DE PLANIFICAR, GESTIONAR, CONTROLAR Y DAR FEEDBACK (MODELO TRADICIONAL DEL LIDERAZGO), SABEMOS QUE ES IMPRESCINDIBLE UNA MIRADA DESDE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA PODER COMPRENDER EXPECTATIVAS, NECESIDADES Y CUÁL ES EL VERDADERO ENGAGEMENT DE CADA MIEMBRO DEL EQUIPO CON EL PROYECTO.

EN TIEMPOS DE PANDEMIA E INCERTIDUMBRE GLOBAL, ESTOS DESAFÍOS SE ACRECENTARON.

Re-leyendo a YuvalHarari en su libro “Homo Deus”, tuve un momento “aha”, esos donde haces síntesis y decís, esta idea que plantea el autor, puede explicar algunas de las dificultades de los Líderes de hoy. Paso a contarles!

Textualmente, Harari dice:

“El Humanismo se escindió en tres ramas principales. La rama ortodoxa sostiene que cada ser humano es un individuo único que posee una voz interior distintiva y una serie de experiencias que nunca se repetirán. Cada ser humano es un rayo de luz singular, que ilumina el mundo desde una perspectiva diferente y que añade color, profundidad y sentido al universo. Por ello debiéramos dar tanta libertad como sea posible a todos los individuos para que experimenten el mundo, sigan su voz interior y expresen su verdad interna” (Homo Deus, pág. 277).

Por qué me pareció tan fascinante esta idea?

Porque el autor pone énfasis en el protagonismo del hombre en estos tiempos en cuanto a la búsqueda de su libertad, sentido y propósito. Esto que hoy vemos como el perfil típico de los millenials y con el cual a veces nos peleamos, cobra sentido también en otras generaciones para las cuales el modelo tradicional de relación con un trabajo o un jefe, empezó a caerse.

El otro día un cliente me comenta que un miembro de su equipo, joven y con alto potencial a quien le estaban dando una asignación desafiante para que se desarrolle, le preguntó cuánto le iba a pagar para sumar esa otra asignación a su tarea habitual.

En otros tiempos hubiéramos pensado: si esta persona hace su nueva tarea razonablemente bien, tendrá visibilidad, crecerá, promoverá y en consecuencia ganará más dinero.

Pero hoy el planteo es diferente y la pregunta es: Está mal lo que plantea esta persona? Es lógico dar para esperar algo a cambio en el futuro sobre el cual no nos dan certeza?

Entonces, qué herramientas tiene el líder para negociar entre los objetivos del negocio y la satisfacción de esos logros individuales de su gente? Cómo logra ser un equilibrista para que haya una síntesis entre ambos mundos? Compleja tarea!!

Se me ocurren algunas líneas para pensar:

- Tener la mayor claridad posible de los intereses, motivaciones y prioridades de mi equipo.
- Generar espacios de conversación periódicos en los cuales haga un update de dónde están, en qué están, qué les está preocupando en su día a día?
- Comprender el momento vital de la persona y en consecuencia, cuáles son sus expectativas frente al desafío laboral.
- Ser muy asertivo para explicar qué podrá darle y qué no podrá darle la organización a esta persona. Con claridad, sin falsas expectativas, en un marco de confianza y realismo.

Y todo esto no lo planteo desde una mirada romántica de la relación Líder-Colaborador. Es simplemente contar con la información que me permitirá prever situaciones de egreso de gente clave o caída del desempeño por falta de engagement. O simplemente darnos cuenta que entre aquello que necesito como líder en relación al desempeño de mi equipo, no lo tendré, entre otras cosas.


**➔ CADA VEZ REALIDADES MÁS COMPLEJAS PERO
AL MISMO TIEMPO NOS DESAFÍA EN NUESTRO ROL DE LÍDERES
A CADA INSTANTE. ENTONCES, QUÉ VAS A HACER DESDE MAÑANA
PARA APROVECHAR EL COLOR, PROFUNDIDAD Y SENTIDO DE CADA
MIEMBRO DE TU EQUIPO?**

Junio 2021

NO ME PIDAN NADA MÁS! DETRÁS DE MÍ HAY SOLO UN SER HUMANO!!

SOLEMOS PONER A LOS LÍDERES EN EL CENTRO DE LA RESPONSABILIDAD POR EL DEVENIR DEL NEGOCIO Y DE LOS RESULTADOS. MÁS ALLÁ DEL CONTEXTO GLOBAL, DE LA ECONOMÍA LOCAL, DE LAS DIFICULTADES DE MERCADO, COMPETENCIA, RECURSOS, ENTENDEMOS QUE EL LÍDER ES QUIEN ESTÁ CAPACITADO, MOTIVADO Y DESAFIADO PARA GESTIONAR TODAS ESTAS VARIABLES.

Muchos Líderes se han preparado desde siempre para estar donde están hoy: estudios formales, experiencias globales, desafíos en compañías de 1er nivel donde aprendieron a gestionar efectivamente. Es decir, nada es casual a la hora de ver los frutos de su trabajo.

Sin embargo, solemos encontrar dificultades en el día a día para las cuales no fueron entrenados y en general tiene que ver con la variable humana. Cómo resuelvo esta situación con este Gerente? Por qué no estará entregando los resultados? Qué pasó con su motivación? Cómo logro que se adapte a la cultura y tenga mejor fit con lo que somos?

La Pandemia nos pone en un escenario aún más exigente. Todo cambió y la cierta sensación de estabilidad, previsibilidad y control cayeron.

La presión sobre los Líderes es infinita y me escucho muchas veces en los Workshops que facilito, en procesos de coaching o hasta escribiendo sobre “todas las competencias” que debiera desarrollar un Líder efectivo.

Es el tiempo de detenernos y pensar cómo ayudamos a que los Líderes se cuiden. Primero, para estar en equilibrio personal y lograr cierto nivel de bienestar, y luego porque si él no se cuida, no podrá cuidar a otros (Me viene a la mente la azafata pidiendo que nos pongamos la mascarilla 1ro para luego asistir a los niños!)



Qué hacer para que el Líder se cuide y pueda mantener ese bienestar y equilibrio emocional que le permitirá tomar mejores decisiones, direccionar a su Equipo a pesar de las dificultades y lograr los resultados?

Me gustó mucho una nota de Sebastián Campanario en La Nación el mes pasado donde hace mención a algunos conceptos que están vinculados con esto del bienestar y equilibrio de las personas a propósito de los efectos de la Pandemia. A partir de eso, me disparó el pensar cómo los Líderes se cuidan, nutren, generan espacios de satisfacción personal en tiempos de tanta dificultad.

Uno de los conceptos que toma Campanario es el de **“niebla mental”** que la neuróloga Lorena Llobenes (UBA) describe como anestesiamiento y

se define como una sensación de estancamiento y vacío que no nos permite estar lo suficientemente atentos y en consecuencia dar lo mejor de nosotros mismos. Este fenómeno está presente hoy como un signo de stress a partir de la Pandemia, si bien puede aparecer en otros contextos.

Otro concepto que se menciona en el artículo es el de **Reserva cognitiva** (Dr. Julian Bustin de INE-CO) que sería algo así como la nafta que nos queda para recorrer los últimos kilómetros de un viaje. Luego de más de 1 año de pandemia, qué reserva nos queda? A qué recursos podemos echar mano? Desde dónde pararnos frente a las dificultades que seguimos manteniendo?

Cómo evitar entonces esta sensación de “niebla mental” en el Líder? Cómo lograr que cuide de esa “reserva cognitiva” que evite un burnout? Qué ideas o sugerencias surgen entonces para que el Líder pueda autocuidarse y no “desbarrancar” con el consecuente impacto en sus equipos, los resultados y el negocio? Algunas pistas podrían ser:

- Intentar mostrarse vulnerable. Pensar el liderazgo desde el fracaso también es una forma de Liderar mostrando los aprendizajes obtenidos y la construcción generada a partir de eso.
- Ser transparente con el equipo y no mostrarnos superpoderosos. Es normal que dude, que me sienta fracasado o agobiado por el día a día.
- Buscar pequeños estímulos que me generen satisfacción (lectura, caminata, comida espe-



cial, música) y todo aquello que nos conecte con el disfrute de las pequeñas cosas.

- Dominar la autoexigencia, no es tiempo para que seamos en extremo demandantes con nosotros mismos, tener una mirada compasiva sobre lo que podemos es muy importante.

Básicamente se trata de ponernos en 1er lugar en algún momento del día y ayudarnos a transitar lo más efectivamente posible este momento de crisis. Si nosotros no nos ponemos en prioridad, nadie lo hará por nosotros.

Al final del día, lo que haga por mí, tendrá impacto en los otros también.

Exitos y suerte en ese camino!!

Julio 2021

TRANSICIONES LABORALES. QUIERO CAMBIAR MI FOCO DE CARRERA. CÓMO LO HAGO?

HACE TIEMPO QUE EN LA PRÁCTICA COMO CONSULTORES Y COACHES ESCUCHAMOS LÍDERES CON CARRERAS EXITOSAS Y MUY PRODUCTIVAS, QUE SE PLANTEAN ALGO DE LO SIGUIENTE: “QUIERO DAR UN GIRO A MI CARRERA”, “ME GUSTARÍA REORIENTARME HACIA OTRA ÁREA DE NEGOCIO”, QUIERO DEJAR EL MUNDO CORPORATIVO Y COMENZAR MI PROPIO EMPRENDIMIENTO”, “APROVECHANDO QUE ME DESVINCULARON, QUIERO PENSAR EN QUÉ QUIERO PARA MI FUTURO LABORAL”, ENTRE OTROS EJEMPLOS DE SITUACIONES BASTANTE HABITUALES.

La pandemia profundizó estas experiencias, dado que más allá de las situaciones individuales, para la mayoría de los seres humanos este tiempo implicó un momento precioso para pensarnos, reflexionar, alinear nuestros valores, definir prioridades, revalorizar aspectos de la vida no explorados. Y junto a eso viene el inevitable balance de cómo estoy, qué quiero, cuánto de lo que quiero está expresado en la vida que tengo. Momentos de crisis en lo personal, familiar, laboral, que muchas veces son el trampolín para tomar decisiones que quizás se venían gestando, pero que no encontraban el momento para ser expresadas o transformadas en una acción concreta de cambio en nuestra carrera laboral.

Hace muchos años, llegó a mí el libro “Working identity” de Herminia Ibarra que en su momento me pareció de vanguardia (año 2003) porque expresaba algunas de estas ideas sobre Identidades profesionales explicando con total normalidad y a través de ejemplos de vidas reales, la idea de que la Identidad profesional y laboral es múltiple y la vamos desarrollando durante el transcurso de nuestras vidas.

Obviamente el modelo de trabajo para toda la vida cayó hace tiempo, pero no únicamente desde la perspectiva del cambio de empresa, o pasar a trabajar en forma independiente. Aquí hablamos de redireccionar la carrera laboral dado que “algo” del modo en el cual vengo viviendo mi profesión o carrera “ya no me cierra”.



Qué bueno poder hacernos esta pregunta! Hoy está habilitada socialmente en las generaciones más jóvenes pero también en los que somos Generación X que empezamos a incluir en nuestros intereses el equilibrio, el tiempo para otros aspectos de la vida, la generación de espacios de satisfacción personal.

Entonces la 1ra buena noticia es que el “normal” pensar en esta versatilidad, flexibilidad y redefinición de nuestras carreras profesionales. Nada de qué preocuparse si estamos en un momento de transición profesional, el punto es cómo abordarlo y transitarlo.

Herminia Ibarra describe este proceso de transición o cambio como el devenir de las siguientes etapas:

1ra Etapa:

Es la etapa de introspección en la cual analizamos nuestras prioridades, intereses, cómo somos desde una perspectiva lo más objetiva posible, evaluamos nuestra historia y lo que nos motiva a futuro. Muy importante es en esta instancia todo aquello que nos conduzca a nuestro autoconocimiento, el feedback que podemos recibir de jefes, pares, nuestro equipo de trabajo y también de amigos y familiares que nos conocen y quieren bien.



2da Etapa:

Es la etapa de exploración de posibilidades, qué opciones tengo, qué de mi carrera y experiencia pueden ser aplicadas en un nuevo rol, modelo de carrera, nuevos desafíos. Hay una tarea interesante en explorar, generar conexiones efectivas con otros que puedan contarnos y acercarnos a diferentes mundos. También la formación académica en algún área de interés que pueda ser el puente para una nueva inserción laboral.



3ra Etapa:

Es la etapa de comenzar a dar pequeños pasos en la dirección de futuro, experimentando algunos cambios que me lleven a eso que estamos pensando. Esto ocurre participando de algún proyecto especial, realizando proyectos de consultoría en áreas de especialidad o comenzando un pequeño emprendimiento sin dejar de lado mi ocupación principal. Acá será fundamental encontrar el “conector” entre los mundos o identidades. Qué de mi identidad laboral anterior tomo o aplico en este nuevo rol u ocupación? Qué competencias que desarrollé puedo adaptar a este nuevo desafío, cómo apalanco lo que aprendí en el pasado a la realidad de hoy?

Cuál es el resultado de estas 3 Etapas?

El resultado es lo visible, ese cambio que generamos en el afuera que todos pueden ver y reconocer pero que implicó un proceso de trabajo personal hondo y complejo.

Sin duda es un proceso al cual hay que animarse a recorrer, implica mucho coraje, asunción de riesgos y sabiendo de antemano que la emoción de base será la incertidumbre y la duda.

Está claro que no es un proceso cómodo, como cualquier transición o proceso de aprendizaje, nos tiene que incomodar y ese es el signo de que algo “importante” nos irá a ocurrir.

Ahora puedo elegir transitar o no este camino?

El problema es que cuando iniciamos el proceso, es decir, cuando la pregunta en relación a nuestro futuro emergió y nos sentimos incómodos, el cambio vendrá en algún momento.

Luego tendremos que ver el cómo, el cuándo, el proceso, cómo compensar lo que pierdo con el cambio, pero el cambio vendrá casi inevitablemente.

**➔ UNA VEZ MÁS UN DESAFÍO SOLO PARA VALEROSOS
Y PERSONAS CONECTADAS CON SU PROPÓSITO DE VIDA Y
PERSONAL. SI NO TOMAMOS ESTE CAMINO, LA OTRA OPCIÓN
ES QUEDARNOS EN EL STATUS QUO QUE PROBABLEMENTE NOS DEJARÁ
CON POCO SENTIDO EN NUESTRO DÍA A DÍA O NOS EMPOBRECERÁ.**

ASÍ QUE A ANIMARSE Y ÉXITOS EN ESE CAMINO!!!

Agosto 2021

PENSANDO EL LARGO PLAZO. ES POSIBLE EN EL CONTEXTO ACTUAL?

CUANDO TRABAJAMOS EN EL DESARROLLO DE LÍDERES EN PROGRAMAS DE COACHING O DESARROLLO, DECIMOS QUE UNO DE LOS PILARES O METAS ESENCIALES DEL LÍDER ES LA VISIÓN ESTRATÉGICA, EL PENSAMIENTO DE LARGO PLAZO, LA DEFINICIÓN DE FUTURO.

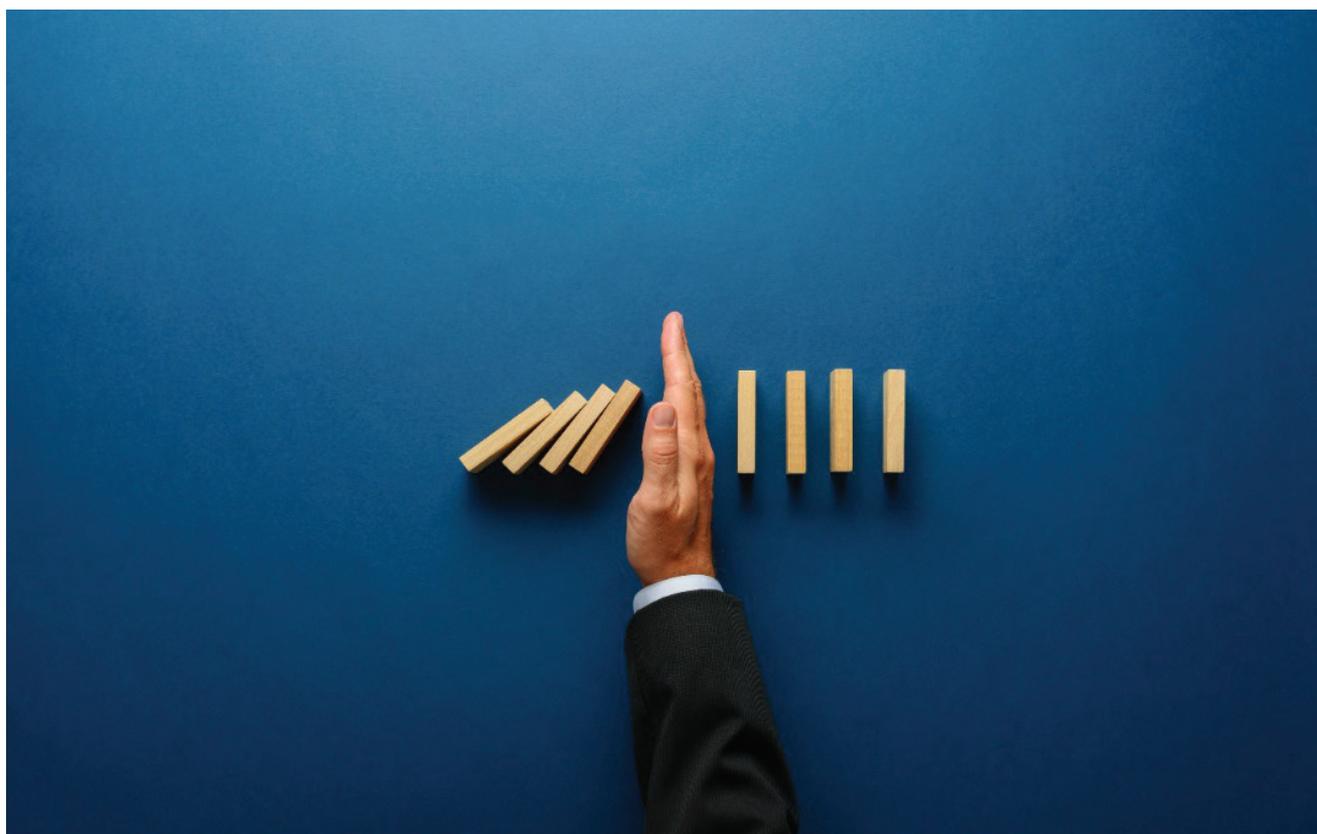
A partir de la Pandemia, donde todo se reduce al día a día, vemos distintas miradas de esta cuestión. Podemos planificar el largo plazo? Podemos hacerlo pero teniendo la flexibilidad o mirando distintos escenarios que pueden cambiar el corto plazo rápidamente? Cómo lo podemos hacer?

Al inicio de la Pandemia, alrededor de mayo de 2020, leí un artículo de Martin Reeves y Jack Fuller llamado "We need imagination more than ever" donde aconsejaba a los Líderes cómo aprovechar la crisis de la Pandemia para generar nuevas ideas, pensar fuera de la caja y utilizar la Imaginación dado que estamos frente a escenarios inciertos.

Algunas de las recomendaciones que plantean los autores son las siguientes:

- Contar con tiempo para la reflexión, el pensamiento creativo y la conexión con las propias ideas.
- Generar preguntas abiertas y de reflexión a nuestros equipos.
- Animarnos a "jugar" pensando creativamente nuevas ideas u opciones.
- Buscar una metodología para la generación de ideas entre las personas creando colectivamente.
- Pensar desde modelos mentales diferentes a los habituales, desafiar las ideas.
- Animarse a probar y experimentar.
- Mantenernos optimistas, encontrando lo positivo de la crisis.

Pasó ya un año de ese momento y las organizaciones y sus líderes se siguen adaptando a esa realidad con el desarrollo de una capacidad de manejo de la incertidumbre y resiliencia que fue forzosa.



Pero cómo trabajar el largo plazo en un contexto de alta incertidumbre?

Me crucé hace algún tiempo con una mirada muy interesante de Ari Wallach que es un consultor americano (1974), especializado en temas de planeamiento y diseño de futuro. Ari comenta cuáles son los paradigmas para pensar el futuro y el largo plazo. Recomiendo su Ted Talk “Tres maneras de planificar a muy largo plazo”.

El centro de su aporte es la propuesta de re-pensar cómo miramos el Largo Plazo.

Lo que nos trae son algunos nuevos elementos para pensar ese futuro y crearlo:

1. Pensamiento transgeneracional: implica pensar más allá de mí mismo. Las decisiones que tomo o ejecuto van a tener un impacto más allá de mí. Esto quiere decir que el impacto se mantendrá en el tiempo y mi aporte será una parte de un proceso o sistema que existirá más allá de mi propia existencia. Esto nos pone en un nivel de responsabilidad e impacto muy diferente. Las decisiones de hoy tendrán relevancia en el futuro.

2. Pensando en futuros: cuando pensamos en el largo plazo, tenemos que pensar en futuros diversos. No hay un futuro, único, claro, inmóvil. El desafío es pensar escenarios diferentes que podrán concretarse.



3. Pensar siempre “Con qué fin hago lo que hago”?: esta pregunta es vital. Muchas veces no tenemos claro el fin, el para qué. Es un buen ejercicio pasar por el colador de esta pregunta a las decisiones que tomamos, es la prueba ácida para asegurarnos que entendemos lo que hacemos y por qué lo hacemos.

Resulta muy rico respondernos estas preguntas cuando pensamos los objetivos que tengo definidos para mi área o negocio para un determinado plazo de tiempo. En Talleres con Líderes, utilizamos este esquema que propone Wallach y resulta muy esclarecedor y ordenador de las ideas y prioridades.

Sin dudas es un momento en el cual la flexibilidad, creatividad y cambio de modelos mentales es una necesidad imperiosa.

En la gestión cotidiana tendremos que mantenernos pensando el corto plazo, el día a día y al mismo tiempo teniendo una mirada de largo plazo que permita dar perspectiva a las decisiones que tomamos.

Al mismo tiempo, en el liderazgo de los equipos, es fundamental explicar ese largo plazo que nos habla de una Visión y un Para qué que ayuda a sostener la crisis y los momentos de incertidumbre.

Como siempre, desafíos nuevos para los Líderes!!!

Septiembre 2021

EL DESAFÍO DEL MENTORING EN CONTEXTOS DE CAMBIO

LOS PROGRAMAS DE MENTORING TIENEN VARIOS AÑOS DE INSTALADOS EN LAS ORGANIZACIONES. HAY EMPRESAS QUE FUERON PIONERAS EN DESARROLLAR ESTE TIPO DE PROGRAMAS TENIENDO EN CLARO EL VALOR DE LA EXPERIENCIA Y VIVENCIAS DE LOS LÍDERES INTERNOS PARA EL DESARROLLO DE LOS MÁS JÓVENES.

Qué es un Programa de Mentoring?

Es una Práctica de Desarrollo tanto individual como organizacional.

Es una herramienta para la transmisión de cultura, experiencia, buenas prácticas y para la reflexión constructiva sobre el Desarrollo de Carrera de una persona.

Existen compañías donde los procesos de Mentoring se dan de modo informal y como una práctica espontánea de desarrollo donde naturalmente por afinidad, cercanía, historia, un líder más experimentado se transforma en mentor de alguien más junior.

Sin embargo, existen muy buenas experiencias en las cuales se formaliza el Programa de Mentoring en el cual se desarrollan diferentes etapas:

- Selección de los Mentoreados: quiénes serán los participantes del Programa en función de su tiempo en la organización, necesidades de desarrollo, momento de carrera.
- Selección de los Mentores: quiénes serán los líderes que voluntariamente deciden acompañar a otros en su camino de desarrollo.
- Definición de los Objetivos del Proceso para cada Mentoreado: se definen 2 objetivos de desarrollo individuales para que sean la guía de trabajo durante el proceso.
- Selección de las Duplas: en función de los objetivos de desarrollo de cada Mentoreado, se seleccio-

na junto a su Jefe y RRHH, el Mentor que mejor puede acompañarlo en sus desafíos.

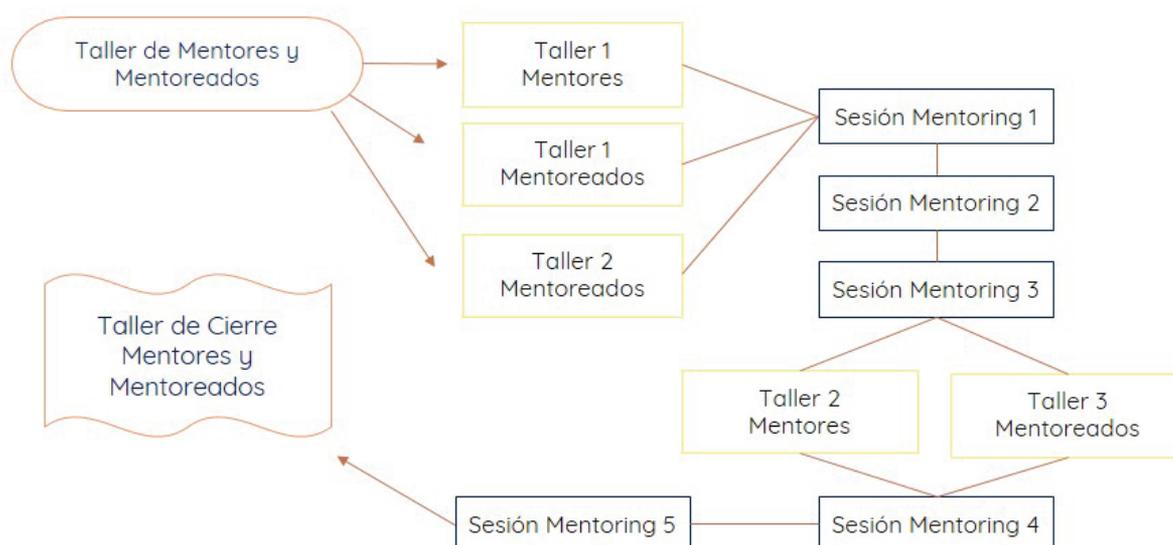
- Se realizan talleres de Capacitación y Reflexión con los Mentores y Mentoreados para que cada uno comprenda su rol, desarrolle algunas competencias necesarias para el buen devenir del Programa.
- Finalmente se evalúan los logros: qué logramos, qué quedó pendiente, qué está en proceso?

Gráficamente, el Proceso podemos sintetizarlo en los siguientes pasos:



creamos ideas

Desarrollo del Programa



➔ SIN DUDAS, LOS PROTAGONISTAS DEL PROGRAMA SON EL MENTOR Y EL MENTOREADO, POR ESO HACEMOS MUCHO FOCO EN TRABAJAR EN ESCLARECER EL ROL DE CADA UNO Y EL IMPACTO EN EL PROCESO.

QUÉ SE ESPERA DEL MENTOR?

Se espera que sea un Líder con buenas habilidades interpersonales, con vocación por el desarrollo de otros y que tengala valiosa misión de brindar feedback, orientar, desafiar, transmitir valores y políticas.

QUÉ SE ESPERA DEL MENTOREADO?

Se espera proactividad, apertura, flexibilidad, disposición al aprendizaje y curiosidad para potenciar lo logrado a partir de la relación de desarrollo con su Mentor.

Fundamental en ambos roles, el desarrollo de la capacidad de escucha. Sabemos que es una competencia compleja de poner en acción dado que implica flexibilidad, desarrollo de un enfoque múltiple de la realidad, cuestionar mis propios modelos mentales y sesgos inconscientes.

Me preguntaba también el desafío que implica para el Mentor entender que su Mentoreado puede vivir, pensar, sentir de un modo diferente e intentar “entrar” a ese mundo tan personal y único.

Todo lo acontecido en el último año y medio producto de la Pandemia, pone en cuestionamiento modelos de trabajo, desarrollo, carrera que se venían repensando pero que ahora tomaron dimensiones diferentes: modelos de trabajo híbridos, equipos remotos, liderazgos más horizontales, agilidad como modelo de gestión. Muchos cambios que implican una mirada renovada de la realidad.

Por otra parte, además de lo que habitualmente esperamos de un Programa de Mentoring, los beneficios secundarios del Programa son numerosos

tanto para los participantes del mismo como para la Organización en su conjunto.

Por un lado, permite el desarrollo y fertilización del conocimiento dentro de la Organización (considerando que Mentor y Mentoreado no tienen relación jerárquica y en general pertenecen a distintas áreas o negocios). Existe un conocimiento más profundo de las distintas áreas o negocios de la compañía, se realizan sinergias, se generan relaciones de confianza que permitirán luego mayor efectividad en el desarrollo de carrera.

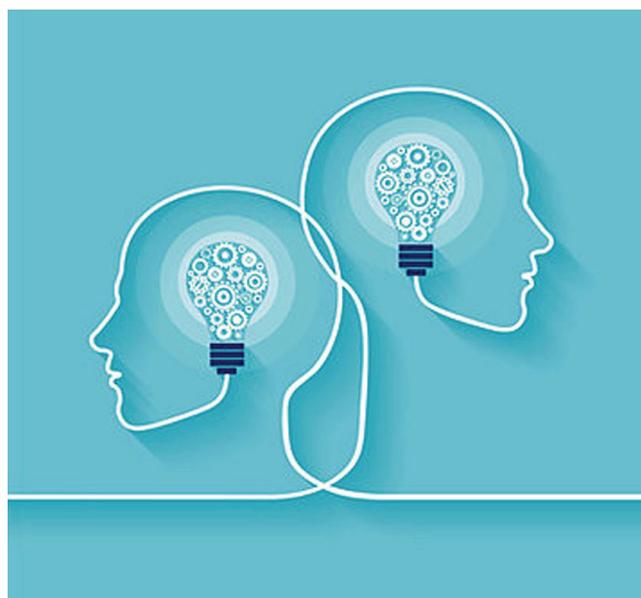
Por otro lado, permite al Mentor desarrollar habilidades de Liderazgo y Coaching en una relación menos compleja y más libre dado que el Mentoreado no es un reporte directo suyo. En general, los Mentores quedan sorprendidos del impacto del Programas sobre ellos mismos. Suelen decir “Me llevé del Programa más de lo que entregué!”. Es una excelente oportunidad para desarrollar a Otros sin la presión de ser el “Jefe formal” de la persona, pensando fuera de la caja, desafiándose a él mismo como Líder.

Al mismo tiempo, genera en la Organización un espíritu de aprendizaje y desarrollo a partir del aprovechamiento de la experiencia y conocimiento de los Líderes de la organización y la retroalimentación entre distintas personas, negocios, regiones.

En cuanto a los Riesgos para la implementación, lo fundamental es contar con el sponsorship del CEO de la compañía, dando prioridad y espacio para este tipo de Programas. Idealmente, el CEO es parte del Programa y actúa como Mentor dando muestra de la importancia real del Programa para la Organización. En momentos de crisis como los actuales, un Programa de Mentoring es una herramienta de desarrollo muy potente que acompaña e integra el rol del Jefe directo entregando guía, soporte y contención.

Para las compañías que tienen experiencia en este tipo de Programas, es un momento ideal para relanzarlo poniéndole foco y prioridad.

Para las que aún no lo experimentaron, es una oportunidad para comenzar teniendo la certeza de que el impacto en las organizaciones y las personas es muy alto.



Octubre 2021

EQUIPOS DIRECTIVOS TRABAJANDO EN EQUIPO. ES POSIBLE?

EL TRABAJO EN EQUIPO CONTINÚA SIENDO UN DESAFÍO MUY RELEVANTE EN LAS POSICIONES MÁS ALTAS EN LAS ORGANIZACIONES. LOS EQUIPOS DE DIRECTORES, MIEMBROS DE BOARDS, COMISIONES DIRECTIVAS, TIENEN EL DESAFÍO DE CONSTITUIRSE COMO EQUIPO LO CUAL ES MUCHO MÁS QUE LA SUMA DE INDIVIDUALIDADES CONSIDERANDO QUE EN GENERAL SE TRATA DE PROFESIONALES SENIORS DESTACADOS EN SUS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD PERO QUE NO NECESARIAMENTE OPERAN COMO EQUIPO.

Desde la perspectiva teórica, me hace mucho sentido el Modelo que propone Bruce Tuckman (1965) que explica el Trabajo en equipo como una construcción que recorre distintas fases:

- 1. Etapa Inicial (Forming).** El equipo está en formación, los miembros no se conocen, hay voluntad de lograr buena interacción.
- 2. Etapa Conflicto (Storming).** El equipo empieza a interactuar, surgen los conflictos por diferencias y puntos de vistas disímiles.
- 3. Etapa Normalización (Norming).** Se logran acuerdos como equipo comprendiendo la necesidad de negociar y acordar para lograr resultados.
- 4. Etapa Desempeño (Performing).** El equipo logra buenos resultados a partir del disenso y la complementariedad de visiones que enriquece.

Es un abordaje constructivo y de desarrollo dado que explica el resultado del Equipo como un proceso que necesariamente requerirá de conocimiento, conflicto, estabilidad para lograr finalmente el objetivo logrado. Se trata de un proceso cíclico en el cual estas etapas se irán repitiendo en la medida que emerjan nuevas metas o desafíos para el Equipo.



A partir de la experiencia en el funcionamiento de Equipos Directivos de los cuales fuí parte y en algunos otros casos que asesoré, puedo distinguir algunos aspectos que influyen negativamente en la construcción de equipos en el Top Management:

- **Manejo del poder:** el impacto y poder de algunas áreas funcionales sobre otras puede en algunos casos ir en contra de cierta horizontalidad que requiere el trabajo en equipo.
- **Estilos personales:** en algunos casos existen estilos personales que son más complejos a la hora de consensuar, escuchar, negociar porque no logran integrar la visión de otros. Sin embargo, esos líderes pueden ser muy exitosos en su área de responsabilidad funcional lo cual les otorga posicionamiento y reconocimiento individual por su impacto en la organización.
- **Autoconocimiento:** dependiendo del trabajo personal realizado por cada Líder, cuánto se conozca a sí mismo, podrá poner en juego sus mayores fortalezas y trabajar en sus áreas de desarrollo para contribuir al equipo.

En este sentido, resulta crucial el Rol del CEO. Cuando el CEO logra vivenciar y comunicar la contribución real de cada área al resultado del negocio, los miembros del equipo lo reconocen y comprenden el impacto real de las distintas áreas para el logro de los resultados.

Por otra parte, resulta interesante el trabajo de reflexión y aprendizaje que puede realizar un Equipo luego de finalizado un nuevo proyecto, lanzamiento, apertura de un nuevo mercado.

No es habitual el trabajo en la etapa post cierre de proyecto, en la cual es fundamental reflexionar, repensar, evaluar aciertos y dificultades del proyecto para que sirva de herramienta de mejora para nuevos desafíos.

Podemos llamar a este momento como la Etapa de Reflexión crítica. Qué significa esta Etapa?

Se trata de un Proceso compuesto por 3 Sub-etapas:

- **Exploración:** Es la etapa de análisis de lo acontecido, qué ocurrió, qué consecuencias surgieron? El propósito es compartir experiencias, apreciar diferencias, analizar distintas perspectivas.
- **Reflexión:** Es la etapa de interpretación de lo acontecido donde lo fundamental es hacernos buenas preguntas: Cuál fue el mayor desafío del proyecto?, Qué sentimos?, Qué hubiera pasado si hubiéramos tomado otra decisión?, Cuáles son nuestras fortalezas?, Qué estamos haciendo bien?
- **Aprendizaje:** Es la etapa de proyección del futuro basado en la experiencia anterior: Qué aprendimos?, Qué queremos mantener y qué modificar? Estos aprendizajes pueden pensarse desde la perspectiva organizacional, de equipos e individual.



En general tendemos rápidamente a pasar a nuevos proyectos, desafíos, objetivos sin darnos el tiempo como Líderes de equipos a trabajar en el importante aprendizaje que genera cada proyecto en el cual nos involucramos.

Esta idea de Proceso compuesto por las 3 sub etapas que mencionamos, asegura que estamos en una Organización Aprendiziente, es decir, capaz de mejorar, transformarse y crecer.

Esto resultad fundamental en los tiempos que estamos transitando, con la Pandemia como telón de fondo que nos exigió muchos aprendizajes acelerados y sin tiempo para prepararnos, anticipar, planificar, elegir. Como líderes esa mirada puesta en el aprendizaje permitirá consolidar equipos que se animen a más, que sepan que pueden equivocarse y salir aprendiendo de eso, que se animan a crear, innovar y pensar desafiando el status quo.



➔ COMO CIERRE, EL ROL DEL LÍDER ES CENTRAL

EN ORIENTAR A LA ORGANIZACIÓN HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO COMENZANDO CON EL TRABAJO REALIZADO CON SU EQUIPO DE REPORTE TRANSFORMÁNDOSE EN MODELO DE ROL PARA EL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN. ES UN DESAFÍO MUY RELEVANTE PARA LOS EQUIPOS DIRECTIVOS PORQUE SI NO EXISTE UNA PRÁCTICA REAL DE TRABAJO EN EQUIPO DESDE LA CIMA, TODAS LAS PROPUESTAS DE SINERGIA Y COMPLEMENTARIEDAD A OTROS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN PERDERÁN FUERZA Y SENTIDO.



Cecilia Russo

EQUIPO + HUMANO

WWW.CREQUIPOHUMANO.COM.AR

 [cecilia.russo1](https://www.instagram.com/cecilia.russo1)  [cecilia russo](https://www.linkedin.com/in/cecilia_russo)  +5491122421067