

## NEWSLETTER

MARZO 2009

APOYA:



### 1) *Liderar en tiempos difíciles: ¿una condición o una habilidad?*

**Por Lic. Dinorah Alifa** - Dpto. de Consultoría de Advice  
[dinorah.alifa@advice.com.uy](mailto:dinorah.alifa@advice.com.uy) - [www.advice.com.uy](http://www.advice.com.uy) - Staff

*"Uno de los indicadores y predictores más confiables del verdadero liderazgo es la habilidad de encontrar un significado a los eventos negativos y aprender aún de las más duras circunstancias" Warren Bennis/Robert Thomas.*

---

### 2) *Indagación Apreciativa: evolucionando los sistemas de resolución de problemas.*

**Por Sr. Daniel Touris** - Dpto. de Consultoría de Advice  
[daniel.touris@advice.com.uy](mailto:daniel.touris@advice.com.uy) - [www.advice.com.uy](http://www.advice.com.uy)

*Un enfoque positivo para construir capacidad organizativa.*

---

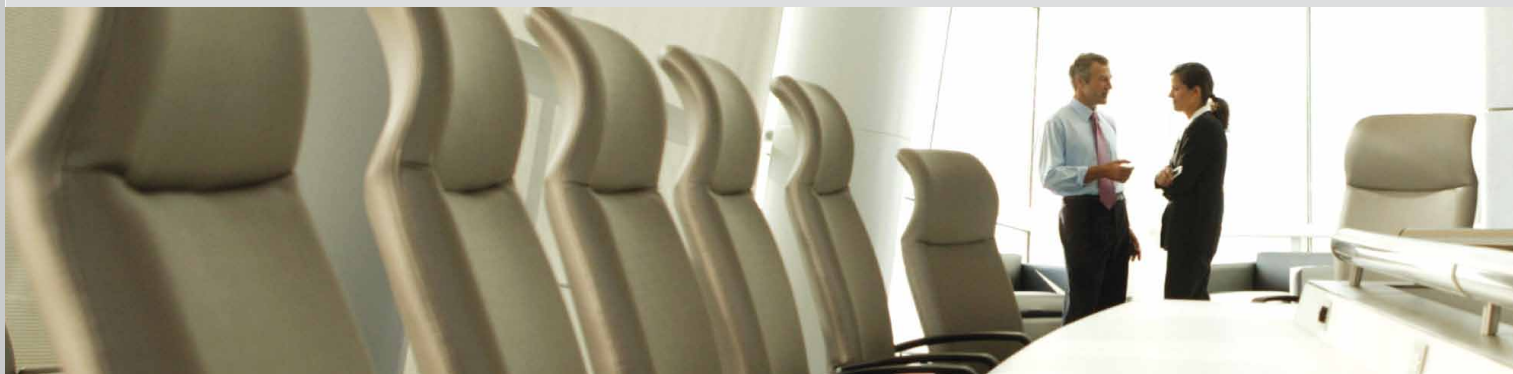
### 3) *La retención de empleados que agregan valor.*

**Por Sr. Raul Prego** - Dpto. de Consultoría de Advice  
[raul.prego@advice.com.uy](mailto:raul.prego@advice.com.uy) - [www.advice.com.uy](http://www.advice.com.uy)

*"El crecimiento de los salarios reales alcanzará un máximo del 1% en el mundo, pero en ciertos casos, en particular en los países más pobres, estos caerán en un 0,5% lo que menoscabará el poder adquisitivo de muchos trabajadores" (Jean Maninat Director Regional de OIT).*

## 1) Liderar en tiempos difíciles: ¿una condición o una habilidad?

■ Por **Lic. Dinorah Alifa**  
Dpto. de Consultoría de Advice  
dinorah.alifa@advice.com.uy  
www.advice.com.uy - Staff



Las organizaciones actuales deben soportar etapas de crisis cada vez más diversas y frecuentes que desafían su capacidad de crecer y sobrevivir. A diario escuchamos y leemos noticias acerca de cómo afectan a las empresas la crisis financiera internacional, los fenómenos climáticos, los conflictos sociales, políticos y sindicales. **Los líderes de las organizaciones se encuentran con frecuencia vulnerables frente a estas situaciones**, impulsados a tomar decisiones difíciles con gran rapidez y en un entorno en el cual las emociones inciden fuertemente.

Mucho se ha escrito acerca de las buenas prácticas que una organización puede desarrollar para anticiparse y minimizar los impactos de hechos adversos. Así, se conoce que la investigación, el análisis amplio del entorno y la planificación son prácticas esenciales que hacen la diferencia entre sobrevivir o sucumbir. Hasta ese punto, cualquier organización sería capaz entonces de enfrentar una crisis exitosamente, pero no resulta tan sencillo: las crisis son por sobre todas las cosas, hechos inesperados, con alto nivel de incertidumbre y generadoras de cambios drásticos en todos los niveles de la organización.

**Es válido preguntarse entonces si anticiparse y estar preparados es suficiente para sobrevivir: la respuesta parece ser que no.** Se necesitan personas que conduzcan a otros hacia los cambios adecuados

durante los tiempos difíciles, por lo tanto, el liderazgo es sin duda un factor clave para cualquier organización en tiempos de crisis.

Una primera cuestión importante acerca del liderazgo en tiempos de crisis es preguntarse: Un buen líder en tiempos “normales” lo será también en tiempos de crisis? De hecho, numerosos estudios muestran que las cualidades de un líder exitoso son esenciales pero no siempre resultan suficientes en tiempos de crisis.

Warren Bennis y Robert Thomas concluyeron en su libro *Geeks & Geezers* (2002) que “uno de los indicadores y predictores más confiables del verdadero liderazgo es la habilidad de encontrar un significado a los eventos negativos y aprender aún de las más duras circunstancias”. Otros autores mencionan la importancia de poseer gran capacidad de adaptación de la propia conducta para generar distintos estilos de liderazgo según la circunstancia sin perder por eso la autenticidad e integridad de su conducta. **Este factor resultará indispensable para generar la credibilidad y lealtad necesaria para que las personas realicen ese esfuerzo extra para superar las dificultades.** Estas características mencionadas, necesarias para liderar la crisis, constituyen rasgos que si bien son cultivables, forman parte de la estructura de la personalidad.

**Podríamos afirmar entonces que en los tiempos de crisis, las cualidades innatas del líder cobran una mayor relevancia, sin por ello perder de vista las habilidades y conductas necesarias.** También podríamos sostener que un buen líder en tiempos normales, no necesariamente lo será en tiempos de crisis, dependerá de su personalidad, valores y capacidades adquiridas a lo largo de su vida.

Hace un año, publicábamos un artículo en nuestra Newsletter preguntándonos si un líder nace o se hace, concluyendo que en general, más allá de las características innatas y el carisma, liderar se trata de desarrollar conductas adecuadas que pueden aprenderse y perfeccionarse. Ante esa misma pregunta, los tiempos de crisis introducen nuevos condicionantes que aumentan la importancia crítica de los factores de personalidad sin dejar de lado las buenas prácticas de liderazgo.

Cuáles son entonces las cualidades de liderazgo necesarias en tiempos de crisis?

Las crisis en las organizaciones requieren de los líderes la generación y mantenimiento de la confianza y credibilidad entre los empleados, accionistas, clientes, comunidad y restantes "stakeholders". Para que esta condición se cumpla, los líderes deben contar con un conjunto de atributos y conductas como los siguientes:

• **Integridad y honestidad** para comunicar decisiones difíciles con firmeza y actuar consecuentemente. El constituir un ejemplo y mostrar alineación entre lo que se dice y lo que se hace es esencial ya que la confianza se encuentra a prueba en tiempos difíciles.

• **Tolerancia a la frustración resiliencia y capacidad de adaptación** tanto para resistir las grandes presiones psicológicas, como para dar apoyo a los demás y adaptar su conducta a los distintos y cambiantes requerimientos sin dejar de lado su integridad. Los equipos de trabajo interpretarán la realidad y las perspectivas de acuerdo a cómo su líder lo haga. Si el líder no es capaz de aprovechar y aprender de los eventos negativos y compartir esto con sus colaboradores, será muy difícil que las personas puedan hacer lo requerido para salir adelante.

• **Comunicación efectiva y empatía.** Más que nunca, el líder de crisis debe fortalecer los lazos personales con sus colaboradores, reconocer sus sentimientos y preocupaciones, compartir los suyos y generar un ambiente de participación y colaboración, alineando a sus colaboradores en pos de objetivos compartidos. Liderar la crisis requiere un esfuerzo de equipo, sin embargo, no pocos líderes asumen en soledad la conducción por "proteger" a su gente, generando en ellos una mayor frustración por no poder contribuir y aumentando la incertidumbre. Por otra parte, quienes lideran también necesitan sentirse rodeados y apoyados, librar batallas en soledad hace que el rol se vuelve una carga muy pesada, a veces demasiado.

Finalmente, nos preguntamos qué puede hacer una organización para asegurarse de que sus líderes son los adecuados también para las épocas difíciles?, aquí van algunos consejos:

• Evaluar atentamente el potencial de los candidatos a los puestos de liderazgo, poniendo especial énfasis en sus rasgos de personalidad. Para ello, existe una amplia gama de herramientas que posibilitan este conocimiento y brindan información acerca de aquellos aspectos que se requiere desarrollar para lograr una mejor conducción del proceso de crisis: los test psicotécnicos, las entrevistas, evaluaciones especiales, constituyen el puntapié inicial para conocer mejor a los líderes de una organización.

• Desarrollar a las personas clave con potencial, mediante una capacitación a medida y programas de coaching que fomentan el autoconocimiento y la generación de habilidades que permitan un mejor desempeño y compensen las carencias.

• Analizar activa y participativamente el entorno, teniendo a las crisis como una posibilidad cierta para la cual hay que preparar especialmente a las personas.

• Practicar y reproducir situaciones de crisis mediante actividades vivenciales resulta muy adecuado para conocer, conocerse y desarrollar en conjunto soluciones creativas, necesarias en tiempos duros. Este tipo de actividades fomenta la cohesión y confianza de los equipos permitiéndoles compartir experiencias significativas y desafíos superados en conjunto. Esta inversión rendirá sus frutos a la hora de trabajar juntos en la conducción de la empresa en aguas turbulentas y resultará la clave del éxito.

## 2) Indagación Apiciativa: evolucionando los sistemas de resolución de problemas.

■ Por **Sr. Daniel Touris**  
Dpto. de Consultoría de Advice  
daniel.touris@advice.com.uy  
www.advice.com.uy

Muchas veces no somos conscientes de la enorme incidencia que tienen los sistemas educativos en el desarrollo de nuestro carácter y conductas. Es así que en nuestro país, como en muchos otros países del mundo, los sistemas de educación están basados en el desarrollo de las debilidades. El niño tiene dificultades en matemáticas, la niña no rinde en biología, suelen ser los diálogos que generan nuestro foco y las acciones posteriores.

Un ejemplo de esto, es que cuando recibo el boletín de calificaciones del liceo privado al que va mi hijo menor, recorriendo con mi vista las trece materias académicas que figuran en el mismo, me detengo casi de inmediato en las tres "bajas" que figuran. Claro, que estas se encuentren en número "negrita" y con un sombreado de fondo muy particular, de modo de que cualquier eventual distraído padre lector, pueda poner su foco en ellas. No resulta difícil hacer un pronóstico sobre mi actitud posterior al focalizarme en ese evento, todo mi discurso está basado en el análisis de las causas de dichas notas bajas, y mi expectativa sobre el compromiso que va a generar mi hijo en el futuro para cambiar a una situación mejor.

Pero ¿qué pasó con las restantes diez materias...? ¿Existe alguna en la cual tiene un desarrollo destacado...? ¿Cuáles son...? Puedo reconocer a través de esa performance algún talento que tal vez ni siquiera he dedicado el tiempo suficiente como para descubrir...? Me detuve en valorar y reconocer el esfuerzo de aquellas calificaciones de buen rendimiento promedio?

Podrán imaginarse que si esa es mi actitud con mis hijos, donde se centran todos mis afectos y la mayor parte de mis motivaciones, cuales serán mis pensamientos y actitudes a veces "controladas", cuando uno de mis socios comete alguna equivocación o mi asistente se olvida de un recado importante...

Pero si por esas casualidades el lector se sintió de alguna manera reflejado en este ejemplo, le quiero decir que existe un camino de mejora. Este se basa en un enfoque metodológico desarrollado por David Copperrider y Ron Fry de la Case Western Reserve University, a los que tuve el gusto de conocer y certificarme en esta disciplina, dadas algunas de las motivaciones que anteriormente pude compartir con ustedes.

### Un Enfoque Diferente para Mejorar la Performance.

La Indagación Apiciativa (IA) tal como lo expresa en su último libro Ron Fry, *...es una forma de transformar los sistemas humanos en la imagen compartida de su potencial más positivo, basada en las fortalezas propias de dichos sistemas y en la construcción de capacidades. Dicha transformación se logra a través del descubrimiento de las mejores experiencias pasadas...*

IA. es una búsqueda ingeniosa, renueva la atención y el foco hacia las fortalezas inherentes a una relación o sistema de relaciones, de tal manera que invita a la cooperación de nuevas formas de visiones positivas de futuro del que genera nuevas posibilidades y acciones.

Una manera visual de explicar como funciona IA está representado en el esquema que vemos a continuación, en donde la presentamos como un **cambio de paradigma** al enfoque de resolución de problemas con el que fuimos entrenados la mayoría de nosotros.

Como vemos en el cuadro IA, se basa en la apreciación de lo que tenemos, basado en los talentos del sistema, generamos una visión compartida de futuro positivo, para luego definir los caminos y acciones que nos lleven a él.

## Indagación Apreciativa? Un paradigma diferente

### RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- Identifica el problema
- Analiza sus causas
- Ofrece diversas soluciones
- Define criterios para evaluar
- Desarrolla planes de acción

#### **Metáfora:**

***Las organizaciones son problemas a resolver.***



**Discurso SOBRE CARENCIAS**

### INDAGACIÓN APRECIATIVA

- Aprecia "Lo que Es"
- Imagina "Lo que Podría Ser"
- Determina "Lo que Debería Ser"
- Crea "Lo que Será"

#### **Metáfora:**

***Las organizaciones son centros de relacionamiento conectadas a infinitas capacidades o fortalezas.***



**Discurso sobre CAPACIDADES**

**IA, no es un enfoque irresponsablemente optimista de ver la vida y no enfrentar a los problemas,** es una manera diferente, ya que dado una situación problema correctamente definida, pasamos a otro nivel de consciencia, al nivel de las fortalezas, y a partir de éste generamos una visión y acciones que nos llevan a la solución. No es una solución individual y egocéntrica, muchas veces difícil de implementar por no contar el apoyo necesario, sino a una solución compartida que motiva al compromiso en su implementación.

Volviendo al ejemplo anterior, el enfoque diferente de analizar las calificaciones de nuestros hijos es detenernos en apreciar **y valorar las buenas acciones académicas y performances del pasado, una vez ancladas en ellas, determinar una visión compartida del futuro que deseamos:** tener todas las calificaciones satisfactorias, para luego definir juntos los caminos y acciones, en la cual todo el sistema queda comprometido.

### **El motor de IA: la pregunta positiva incondicional.**

El aprendizaje siempre comienza con una pregunta, un momento de indagación, vale la pena reflexionar sobre la manera en que los gerentes formulan aquellas preguntas que crean la oportunidad de entender la situaciones de una nueva forma. ¿Cómo formulamos las preguntas? ¿Bajo un marco positivo en un foco que incrementa el aprendizaje organizacional, o bajo un enfoque negativo que enfatiza el problema y sus causas? Un ejemplo característico de esto es el de

los gerentes que estaban preocupados por una tasa del 15% en la desmotivación del personal, luego vino el análisis de las causas, descubrieron una larga lista de quejas. La discusión pronto reveló desacuerdos sobre las raíces de estos problemas, culminando en duros intercambios y acusaciones implícitas. Finalmente una persona fuera del sistema formuló una pregunta diferente: ¿Qué hace de bueno la compañía para que el 85% de los empleados se encuentren motivados y quieran quedarse? Por lo que hicieron el estudio a esas personas, revelando factores que los gerentes habían olvidado o ni siquiera habían considerado. Durante las siguientes reuniones se focalizaron en los momentos de colaboración entre los departamentos, la identidad única de la empresa y la manera en la que podían expandir sus posibilidades, para que exista más cooperación y procesos de toma de decisiones participativos entre todo el equipo. En definitiva aprendieron a prestar más atención a las prácticas que motivaban a las personas, cambiando el enfoque de arreglar lo que veían como problemas, a aumentar lo que ahora reconocían como fortalezas.

De modo que les sugiero de acuerdo a nuestra experiencia de 4 años de aplicación de este enfoque en nuestra casa primero y en organizaciones de diferentes industrias en nuestro país y también fuera del mismo, que la próxima vez que se enfrente a una situación problema, comience formulando un tipo de preguntas positivas, que ayuden a sacar a la superficie todas las fortalezas del sistema para luego generar un plan de acción en cooperación.

### 3) La retención de empleados que agregan valor.

■ Por **Sr. Raul Prego**  
Dpto. de Consultoría de Advice  
raul.prego@advice.com.uy  
www.advice.com.uy



Hasta hace apenas unos meses los uruguayos veíamos la crisis como un fenómeno lejano, como algo que ocurría y nos costaba entender en las bolsas de los países del llamado Primer Mundo, ahora sus efectos se están empezando a ver en nuestro país. Los medios refieren a la crisis – poniendo especial énfasis en el síntoma del desempleo – Se menciona los nombres de las empresas que prescinden total o parcialmente de trabajadores y no siempre se hace referencia al número y calificación de los trabajadores enviados al seguro de desempleo.

Ahora estamos siendo golpeados por una baja considerable en los precios y la demanda de nuestros productos exportables, en general de relativo valor agregado (lácteos, cárnicos, agrícolas, forestales, y en menor medida de servicios turísticos), Hasta la fecha y tal como lo habían manifestado las autoridades, tuvimos aceptables pronósticos frente a la crisis, las visiones más pesimistas han hablado de desaceleración de la economía, de menores ratios de crecimiento de nuestro PBI, de retracción de algunas inversiones, pero ¿ que ocurre con los puestos de trabajo y

en particular con las remuneraciones, en especial de aquellas de las posiciones ocupadas por trabajadores que agregan valor?

Durante años asistimos a una creciente demanda de ejecutivos y técnicos con especial énfasis a quienes tenían experiencia, conocimientos y competencias en puestos vinculados al mercado exterior y TI. Los hechos están confirmando que **esa demanda ya no es igual a la de años anteriores**. Lo mismo podría afirmarse del nivel de remuneraciones ofrecido a los postulantes aunque sin embargo aún se mantienen en valores competitivos pese a que la demanda de empleo no es la misma ni lo es la calidad o prestigio de las empresas dispuestas a contratar.

Reconocidos economistas o futurólogos hablan de que la crisis hará que se pierdan 20 millones de puestos de trabajo en el mundo y con ello dejará un escaso o casi nulo margen para ajustar el salario real o de mejora al momento de contratar, mejor dicho el salario iría camino a su depreciación.

¿Es esta una situación absolutamente desconocida?

Si bien nadie pone en duda la profundidad y extensión de esta crisis producto de un mundo cada vez más globalizado e interdependiente, es igualmente tan cierto como que **en la región hemos acumulado amargas experiencias de amplio impacto e ingeniosos nombres (“caipirinha”, “tango”, “tequila”, etc.)**. En cada una de las oportunidades en que las economías colapsaron, frente a la retención del personal ejecutivo y técnico, se tuvieron reacciones dentro de un continuo que se iniciaba por la simple desvinculación, seguía por la reducción de remuneraciones, se prolongaba en tercerización de servicios y culminaba en la más benigna de las alternativas: fusionar dos o tres departamentos y dejarlos en manos de un ejecutivo o técnico que no siempre era dominador de sus operaciones.

Nadie pudo dudar que las reacciones fueron lógicas y en la casi totalidad de los casos no queridas, en tanto las soluciones eran producto de las circunstancias.

No obstante ello, en algunas empresas se hicieron ingentes esfuerzos por mantener y fidelizar a sus técnicos y ejecutivos, en la mayoría de ellas modificando los paquetes salariales, atándolos a variables controlables tales como la reducción de costos, la minimización de tiempos improductivos, la optimización en el uso de los recursos, etc. En Brasil una industria altamente competitiva como la del automóvil demostró que tras el efecto “caipirinha” las organizaciones que retuvieron sus mejores técnicos, ejecutivos y equipos de trabajo fueron las que más rápidamente sacaron provecho de las nuevas condiciones post-crisis.

Recientemente hemos conocido que en medio de la más profunda crisis del sistema financiero de Estados Unidos, **algunos bancos de inversión están generando paquetes de remuneración variables ligados a la retención de cuentas y depositantes.**

Esta parecería una alternativa a destiempo, poco lógica en función de los resultados a la vista de los tiempos que corren. Se procura de una u otra forma, a través de esa asociación a futuros resultados retener algunos de sus ejecutivos o técnicos más productivos, aún sin saber - pues nadie lo sabe - cuando llegará el momento en que la confianza y las utilidades retornen al mercado.

**Si la política es “el arte de lo posible”, en estos momentos la Gestión del Capital Humano y en particular la gestión de las formas de remuneración parecen serlo mucho más.** Es una obviedad pensar que en medio de la crisis retener a quienes me agregan valor se constituirá en una ventaja competitiva al final de la misma, el asunto es cómo.

Las soluciones son propias de cada organización y serán tantas como el tipo de negocio, el mercado y el perfil de sus colaboradores pero lo que si debe tenerse siempre presente es que la remuneración variable, atada a sus actuales expectativas de permanencia y a las que supuestamente vendrán asociadas al desarrollo deberían ser el eje del diseño de cualquier sistema.

La remuneración fija podrá ser un ancla importante para las situaciones actuales - en muchos casos un ancla pesada en materia de costos fijos - pero permitirá retener un buen número de colaboradores. **Si pretendemos retener a aquellos de mayor valor agregado y estar preparado para la salida que más tarde o más temprano ocurrirá**, no podemos obviar en remunerar la contribución de nuestros colaboradores a través del diseño de sistemas que deberán “premiar” aquellos aspectos (ahorros, defensa de nuestros mercados, reputación en el mercado, márgenes de utilidad, innovación, proactividad, etc.) que de una u otra forma se aplicarán también “al arte de lo posible” para poder estar cuando nuevas y diferentes circunstancias lo hagan posible y esperemos que sea pronto.

**VOLT**<sup>®</sup> LATAM