

*Liderar en la transición- Artículo III de III: Para los que lideran*

## Cómo superar el arquetipo de Túpac Amaru

*Por Mariano Barusso y Mariano Qualeta*

Este último artículo de la serie “Liderar en la transición” se enfoca en identificar cinco disfunciones habituales en el liderazgo colectivo y cinco aislamientos personales de los que lideran, con la intención de que éstos identifiquen los riesgos de sucumbir en soledad a las múltiples exigencias que afrontan, y eviten así perderse las oportunidades de crecer en sincronía con sus pares.

# Cómo superar el arquetipo de Túpac Amaru

Este último artículo de la serie “Liderar en la transición” se enfoca en identificar cinco disfunciones habituales en el liderazgo colectivo y cinco aislamientos personales de los que lideran, con la intención de que éstos identifiquen los riesgos de sucumbir en soledad a las múltiples exigencias que afrontan, y eviten así las oportunidades de crecer en sincronía con sus pares.

## Introducción

Gerardo es Director de Operaciones de una empresa de servicios creada en un contexto sectorial y país muy adverso. Desde la fundación de la empresa aprendió junto a sus pares el valor del liderazgo coordinado. Lo entiende como un atributo cultural que les ayudó a ser exitosos en un entorno hostil. El viernes lo pasó sorprendido, como todos en la empresa, por una nueva medida del gobierno local que ponía en jaque la continuidad del negocio. Igual, salió temprano de la empresa al médico, visita varias veces postergada; era el momento de ocuparse de su salud y cortar un día extenuante de una sola vez. Ya en el consultorio, sonó su móvil: el comité de crisis estaba reunido, tenso y tenía muchas preguntas. Decidió volver. En la empresa, el equipo gerencial, todavía aturvido, impotente a pesar de pasadas victorias, pensaba alternativas para resolver la crisis; cada una era más riesgosa. Gerardo observó y escuchó con atención durante algunos minutos, en silencio. Entonces, pidió la palabra y preguntó: *“Estimados: ¿Qué nos pasó? ¿Cómo llegamos a esta desconexión entre nosotros, cuando nuestra coordinación es la que nos permitió superar situaciones como ésta en el pasado?”* Entonces la consciencia del grupo, su memoria, su habilidad de conducción colectiva iniciaron una acción para afrontar la nueva crisis.

Un breve relato real que introduce el drama de los líderes en contextos de crisis: sufrir en soledad las demandas de sus *stakeholders*, o encontrar una salida madura y efectiva en la articulación virtuosa con los demás.

El propósito de este artículo es presentar las desconexiones típicas con las que nos encontramos habitualmente en los equipos de conducción y en los individuos que conducen, para facilitar la identificación y el afrontamiento oportuno por parte del lector. Son disfunciones y aislamientos **muchas veces “aceptados” por las culturas corporativas**, que tienen un enorme impacto negativo en el desempeño organizacional y en la salud personal. Llegan incluso a minar la sustentabilidad de la empresa.

La trampa de la salida individualista es lo que consideramos el “*Arquetipo de Túpac Amaru*”<sup>1</sup>: un modelo mental que atrapa a los ejecutivos en una tensión binaria: sobreadaptarse a las exigencias del entorno con un costo personal o desentenderse del tema para no sucumbir. O cumplen con la profecía a costa de su salud, o evitan

---

*“¿Qué nos pasó?”*

*¿Cómo llegamos a esta desconexión entre nosotros, cuando nuestra coordinación fue la que nos permitió superar situaciones como ésta en el pasado?”*

---

<sup>1</sup>La idea no es nuestra, sino que fue originalmente planteada por nuestro querido colega Enrique Favier muchos años atrás.

acciones libertarias como las del cacique peruano, por temor a terminar como él. El problema de este arquetipo es que, en ambos casos, las consecuencias son negativas. Pero, si apelamos a la flexibilidad de nuestra mente, podemos proponernos una nueva síntesis de estos dos extremos dialécticos y desarrollar una respuesta de liderazgo superadora, consistente en una articulación superior con *uno mismo y con los demás*.

Analicemos primero las desconexiones a las que nos referimos:

## 1: La acción colectiva en riesgo

Toda crisis externa, toda transformación organizacional, se afrontan con *efectividad* cuando el liderazgo circula distribuido y concertado a través de la organización<sup>2</sup>. La acción de los líderes, cuando se orchestra como una sinfónica profesional, asegura un desempeño sustentable y tiene un efecto *sanador* para los integrantes de esa micro sociedad que es toda organización. Somos seres comunitarios, por eso destacamos el aspecto *sanador* de liderar colectivamente cuando afuera arrecia el peligro. Liderar muestra su luz cuando varias personas influyentes, en varios niveles jerárquicos, se concentran en llevar a cabo de manera interdependiente un esfuerzo que trasciende las metas personales, sobre la base de la confianza y la reciprocidad. ¿Ha experimentado, por lo menos una vez en su carrera, el inmenso *poder* de la *acción generativa* ejercida por un grupo de líderes *que improvisan juntos respuestas creativas* para trascender un entorno hostil? Esa acción colectiva es la esencia del liderar.

---

*"No hablamos con los mandos medios ni de los mandos medios, porque sentimos que podemos abrir una Caja de Pandora que nos resulte inmanejable"*

*Ejecutivo anónimo*

---

Sin embargo, cuando el entorno es incierto, podemos olvidarnos de la naturaleza esencial de liderar, y caer en [las trampas del mal sobreviviente](#), poniendo en riesgo nuestro desempeño y estima, y debilitando a aquellos que dependen de nuestro liderazgo. Muchas veces las crisis encuentran a los grupos de conducción con un bajo nivel de consolidación y complicidad, o afectan la capacidad colaborativa que poseían sin percibirlo, exponiéndolos a la aparición de disfunciones relevantes.

### Las 5 Disfunciones en el liderazgo colectivo



Observamos cinco patrones de desencuentro en los grupos de conducción que, combinados y extendidos en las redes organizacionales, generan pérdidas que van mucho más allá de la afectación del desempeño de la firma. De acuerdo a su impacto incremental sobre la [madurez y la efectividad organizacional](#), esas disfunciones son las siguientes:

**1. Desacople.** Es el desajuste dinámico de los grupos de conducción con relación a tres ámbitos de actuación: el entorno, la organización y el grupo en sí mismo. Es un fenómeno esperable cuando hay incrementos repentinos de la complejidad, siendo esta su principal causa. Por ejemplo, frente a crecimientos

---

<sup>2</sup>Los líderes reconocidos de la historia de la humanidad o empresarial fueron exitosos gracias a colectivos y coaliciones que actuaron junto a ellos.

inorgánicos o crisis externas. No obstante, cuando el desacople no es tomado en cuenta por los miembros del equipo, puede instalarse como un patrón disfuncional. De hecho, cada vez observamos con mayor frecuencia cómo los equipos de alta conducción operan por debajo de la complejidad que deben resolver, con una agenda de perfil operativo y en un modo de funcionamiento que se asimila más a *una suma de roles funcionales* que a *una multiplicación de la inteligencia colectiva*.

**2. Descoordinación.** La descoordinación es un patrón disfuncional más estable que los desacoples y se observa en la toma de decisiones y en la implementación de acciones desconectadas en torno a procesos centrales de negocio, y no necesariamente con bajo compromiso en la acción. El cliente, el sentido de contribución a otros y la interdependencia brillan por su ausencia. El esquema típico es el funcionamiento por silos, que responde a un modelo de independencia funcional disfuncional para momentos de transición organizacional, donde se pierde la unidad estratégica, la unidad operativa y el ejercicio coordinado de prácticas gerenciales.

Los costos presentes de esta descoordinación son variados y altos y, los riesgos futuros, mayores. En el caso de Gerardo, su grupo de pares se encontraba en un estadio temprano de esta disfunción, con un *desacople* ya instalado. Es un momento habitual en el que las organizaciones piden ayuda de consultoría externa.

Las causas de este comportamiento son muchas y van desde un modo de funcionamiento desactualizado, pasando por estructuras organizativas *enfermantes*<sup>3</sup> hasta *la cultura* organizacional<sup>4</sup> en sí misma.

**3. Desbalance.** En la búsqueda de la supervivencia del negocio y en la presión por sostener resultados, va ganando terreno la agenda del accionista por sobre la de otros *stakeholders*, junto con el corto plazo y con las acciones formales para controlar el desempeño (objetivos, planes, hiper supervisión, etc.). El propósito de servir, la verdadera responsabilidad social, las ganas, las visiones y los sueños van perdiendo terreno y, finalmente, el *alma* de la organización se deteriora. Se desbalancea el *ser* de los líderes con su *hacer*, que incluso sucumben a una conversación superficial, cuyo objetivo es evitar el acercamiento y el aprendizaje. Se llega a un acuerdo tácito con profundas consecuencias negativas: custodiar el espíritu de la organización y de ellos mismos como líderes es algo que puede esperar, para cuando el negocio esté mejor. Es un enorme pero frecuente error, con efectos más tempranos sobre el compromiso de los líderes que sobre la caída de resultados.

---

Se llega a un acuerdo tácito con profundas consecuencias negativas: custodiar el espíritu de la organización y de nosotros mismos como líderes es algo que puede esperar.  
Ese es el error.

---

---

<sup>3</sup>Asimilable a la idea de “organización paranoigénica” de Elliot Jaques. Un ejemplo frecuente lo encontramos en los diseños de estructuras matriciales: dedicamos muchas horas por año para ayudar a los ejecutivos que deben compensar los vacíos de autoridad local y la competencia interna que las mismas generan, junto con la percepción generalizada de control persecutorio por parte de “la corporación”. Más de una vez le hemos expresado a colegas de grandes consultoras internacionales, que ellos contribuyen al diseño de estas verdaderas “cárceles psíquicas” porque no deben gerenciar dentro de las mismas y porque no deben destinar recursos financieros propios para mantener los costos que generan.

<sup>4</sup>El nivel de “masa crítica” de liderazgo colectivo ejercido en una organización en un momento dado está determinado por los *supuestos básicos* de su cultura. Identificamos los principales: su orientación colectivista o individualista; su concepción constructivista o positivista de la organización; la valoración de la confianza y, por último, sus esquemas referenciales para percibir las redes sociales y los procesos de interdependencia.

---

*"Si ahora nos encontráramos en un contexto de empleo más favorable, ya habríamos perdido cerca del diez por ciento de nuestros gerentes más valiosos"*

---

El Director de Recursos Humanos de una multinacional del sector salud reflejaba su preocupación por esta disfunción en su compañía: **"Si nos encontráramos en este momento en un contexto de empleo más favorable, ya habríamos perdido cerca del 10% de nuestros gerentes y, seguramente, los más valiosos"**.

La principal causa de este desbalance está en la falta de claridad estratégica de los líderes respecto de lo que realmente importa para lograr la sostenibilidad de los resultados: contar con una organización madura y atractiva.

**4. Desimplicación.** Esta disfunción consiste es una disminución significativa del compromiso de los ejecutivos por revertir el desbalance de la organización o del mismo grupo de conducción. Cuando no encuentran la forma de reconectarse, descreen de esta posibilidad o renuncian a su responsabilidad ética y gerencial de encontrar una salida colectiva. Es un "renunciar, pero quedarse", con una huida hacia lo individual y hacia los temas de la propia función, que se expresa en un visible aislamiento personal. Un comportamiento doloroso en el que muchos ejecutivos experimentados deciden instalarse y que refleja un punto muy riesgoso en la evolución grupal y en la capacidad de conducción de la organización. Las causas de este comportamiento de *preservación* se encuentran tanto en la falta de decisión política para superarse como en el desconocimiento o en la incapacidad para encontrar una forma mejor de vincularse.

Más de una vez nos encontramos en la posición de transmitirles a los equipos de conducción que han construido esta disfunción la esperanza de que pueden estar mejor. Para esto tienen que apoyarse en una creencia optimista desde la cual puedan *creer para ver* y ser muy disciplinados en su proceso de re-aprendizaje y de disolución de las rutinas defensivas que han modelado para evitar el sufrimiento.

**5. Desconfianza.** La desconfianza puede ser causa o consecuencia de las disfunciones anteriores, de acuerdo a la historia de cada grupo de conducción. Sin embargo, tiene algunos orígenes comunes que cobran fuerza en contextos de supervivencia organizacional:

- Por un lado, la construcción de confianza no es importante en las creencias y comportamientos de muchos ejecutivos (más allá de las teorías declaradas);
- Por el otro, muchas veces no existe habilidad para la construcción de confianza, o para desandar heridas previas ente los miembros del grupo.
- Por último, la tendencia ala auto-preservación individual lleva a desarrollar rutinas defensivas que, como diría [Argyris](#), refuerzan la acción ineficaz y la necesidad de ocultarla.

La confianza es la *infraestructura* básica para la creación y la ejecución efectiva de todo proyecto organizacional. En ese sentido, **solemos decir que** "es más dura que el platino" (nada más lejos de un tema "blando"). Sin confianza no hay *salud* en el liderazgo, no hay *legitimación* por parte de los colaboradores y el *buen desempeño es inviable o insostenible*. Ni hablar de un "alto" desempeño sin confianza.

Encontramos en las empresas con las que colaboramos una gran necesidad de espacios de conversación estratégica, humana y verdadera, pero se requiere la decisión política de algunos grupos para generar esa

contra-cultura<sup>5</sup> dentro de la organización, y esta acción debe comenzar por los equipos de conducción de todos los niveles. Seguir operando en la frecuencia del momento previo de estabilidad o abundancia, o bajar demasiado para estar en control, llevan a perder perspectiva, a desgastarse y a no tener tiempo para *conectarse* y *pensar juntos* cómo afrontar un momento difícil.

El fenómeno colectivo del liderar no excluye la mirada individual del liderazgo. Por el contrario, la incluye pero en su verdadera dimensión: la de líderes individuales más verdaderos en su imperfección y más fuertes en la complementación con los demás<sup>6</sup>.

Se nos ha enseñado que los líderes individuales no pueden ser *humanos*: tienen que ser dioses heroicos *transformacionales, adaptativos, situacionales*. Este ilusorio e irresponsable mandato –concebido desde una ética individualista, pregonado desde las “**mejores prácticas**” de **quién sabe qué y en un pasado** donde la fantasía de control unitario sobre la organización podía sostenerse– le impone al ejecutivo una presión interna que lo lleva a sostener un ritmo impersonal y cruel donde la soledad se siente en su peor cara: en la imposibilidad de *realizarse* y de *disfrutar con* otros. Caen de manera inevitable en la aceptación de un estado alienado de aislamiento.

## 2: El aislamiento individual

Los líderes individuales en contextos de cambio intenso o de supervivencia sostenida tienen que apoyarse en su *mismidad* y en el desarrollo de *vinculos* confiables de crecimiento recíproco. La fortaleza para conducir a otros y con otros proviene de la consciencia de *sí mismo*, que por definición *integra en cada uno de nosotros a los demás*. Cuando un líder se reconecta con esa consciencia de sí mismo, sus temores de quedarse solo o de que su contribución se diluya en los aportes de la multitud o en las cavilaciones de sus pares disminuyen, y se despierta un profundo deseo de *hacer junto a otros para trascender*.

---

“Se necesitan dos  
para conocer a uno”

Gregory Bateson

---

Es la chispa que enciende la reacción en cadena del liderazgo distribuido, que requiere una reconexión y un anclaje personal en cuatro aspectos del Yo de quien lidera:

- sus valores colectivistas,
- una estima alta por lo que ha llegado a ser gracias a los demás,
- su propósito personal de liderazgo (esa intención política personal que no depende del cargo),
- su humildad para aprender todos los días a construir vínculos saludables.

Pero este es muchas veces un “punto de llegada” más que un “punto de partida”.

Desde una perspectiva actualizada de la salud organizacional, el estado de *aislamiento* puede ser considerado en situaciones específicas como un proceso hacia la reconexión personal del líder consigo mismo y con los demás, como una suerte de *encapullamiento* necesario para resurgir fortalecido. Sin embargo, cuando alguno de

---

<sup>5</sup>Hablamos de contra cultura porque creemos que la *hipermodernidad* (Lipovestsky, 2004), sea, tal vez, la madre de estas disfunciones y de los aislamientos que trataremos a continuación.

<sup>6</sup>De hecho, esto es lo que llevó a [Peter Gronn](#) a acuñar la idea de *hibridez* para caracterizar cómo la *distribución del liderazgo* oscila dinámicamente entre extremos de alta concentración en grupos de dos o tres personas a momentos de una alta distribución en grupos grandes y múltiples.

los aislamientos que presentamos a continuación se convierte en *un modo permanente de estar* en el ejercicio de cargos ejecutivos, nos encontramos frente a un proceso de debilitamiento del Yo que debe ser identificado oportunamente y desafiado en esa condición de "normalidad" que muchas culturas corporativas le asignan.

"Carlos, estoy profundamente sorprendido porque recién ahora me doy cuenta de que no te conocía como persona, aunque hace un año y medio que trabajamos juntos", le dijo el Director Financiero al Gerente General, tras realizar un ejercicio introductorio muy simple de conversación de a pares. Es *escalofriante* comprobar los efectos del aislamiento y, al mismo tiempo, *emocionante* sentir las ganas de esos líderes de reencontrarse (en un sentido amplio). ¿Cuáles son los aislamientos habituales en los que los ejecutivos se instalan?

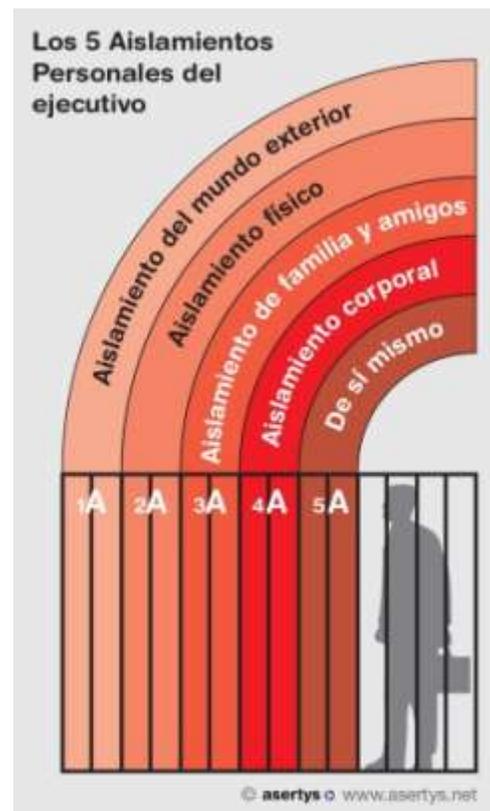
## Los 5 Aislamientos Personales del ejecutivo

Identificamos cinco patrones de aislamiento personal que expresan grados crecientes de alienación del sí mismo, generalmente promovidos por la vida corporativa o, por lo menos, no reconocidos como limitantes de la madurez organizacional y del desempeño sustentable<sup>7</sup>.

**1. Aislamiento del mundo exterior.** Cuanto más tiempo repitiendo rutinas lleve un ejecutivo y cuanto más encumbrado esté, mayor es el riesgo de perder la sensibilidad al mundo exterior. Es el síndrome de la torre de marfil: "*Venimos del barrio privado, subimos a nuestra oficina en la cima del edificio de cristal, para bajar al final del día a la cochera y emprender el regreso a casa... realmente, no tenemos ni idea qué es lo que pasa en el mundo real-*", expresaba un Director Comercial de una multinacional de Seguros.

**2. Aislamiento físico.** Producto del trabajo remoto y virtual en la práctica gerencial, el aislamiento físico ha desarrollado una magnitud inimaginable. Los líderes ven a sus colegas y colaboradores en períodos muy cortos de tiempo, no para compartir situaciones, sino para hacer declaraciones de los accionistas, de sus propios jefes y para seguir resultados y planes. Frecuentemente encontramos que el nivel de conocimiento recíproco es casi nulo, y va de la mano de una baja valoración de ese conocimiento como condición para trabajar bien juntos. Aunque beneficioso para la práctica profesional en apariencia, este aislamiento físico se convierte finalmente en una fuente de ineffectividad y desencuentro para la gestión del desempeño de otros.

**3. Aislamiento de la familia y los amigos.** Es imposible lograr una comunicación telefónica con el ejecutivo porque está aislado de los acontecimientos cotidianos, de los asuntos de la familia y de los amigos. Se ha desconectado de su red afectiva, en el exterior y dentro de sí mismo. Vuelve a ellos cuando huye de la incertidumbre del trabajo, pero es un movimiento pendular reactivo que sostiene la



<sup>7</sup>Aunque en Latinoamérica se invierten anualmente millones de dólares en programas reactivos de gestión de crisis y atención a la salud de los empleados para paliar las consecuencias derivadas de la consideración positiva de estos aislamientos.

desconexión afectiva y el vacío y que incrementa los reclamos de aquellos que lo quieren y lo necesitan. La presión interna sube, mientras el perro continúa intentando morderse la cola.

**4. Aislamiento corporal.** Inactividad forzada, falta de descanso durante el día y de buen dormir por la noche, además de fatigas físicas desatendidas son comportamientos poco saludables que evidencian la desconexión del ejecutivo con su propio cuerpo, con la creencia de que es una máquina destinada a soportar de cualquier manera lo más importante: su esfuerzo intelectual. Es un aislamiento que se paga con desgaste y consecuencias psicofísicas serias.

**5. Aislamiento de sí mismo.** No hay tiempo libre para estar completamente solo. Por el contrario, hay un horario de citas cada vez más estrecho, un programa de actividades que llena cada hora de trabajo y que toma cada vez más horas del día. La necesidad de estar con uno mismo pulsa saludablemente por imponerse, pero sucumbe habitualmente a una soledad insalubre, de evitación de la reflexión, de un tiempo libre programado y de hiper-conexión tecnológica (por mencionar sólo los comportamientos más leves).

Consideramos que el aislamiento emocional y psíquico inherente al ejercicio del liderazgo gerencial es mucho más grave y problemático cuando se atraviesa desde una creencia individualista. Este enfoque del rol profesional por sobre la persona que ejerce el rol no sólo afecta al gerente, sino que también tiene un efecto potencialmente notorio sobre vínculos significativos. Cuando el ejecutivo entra en la organización, cierra la puerta de una sala de conferencias o se sube a un avión para enfocarse en una misión, también cierra una parte de sí mismo, dejando a un lado sus preocupaciones, sus sentimientos e intereses personales tanto como sea posible. Por la naturaleza misma del trabajo la persona permanece sola, separada y autónoma. El grado normal de intercambio social que se asocia habitualmente con la mayoría de otras situaciones laborales es muy limitado, y a menudo está ausente. El ejecutivo **atiende a la relación entre él mismo y el otro en un "como si", como también responde en un sentido limitado a la relación "real".** Es cierto que hay contacto interpersonal, pero éste es generalmente superficial y asimétrico. Hay intensidad, pero al mismo tiempo hay limitaciones en la construcción de vínculos y de reciprocidad. En estas condiciones controladas, el trabajo puede ser estimulante, pero también muy solitario y, a la larga, vacío de sentido trascendente.

### 3: ¿Entonces qué? Cómo lograr una mayor articulación

Para finalizar, queremos dejar planteadas algunas recomendaciones de afrontamiento para las 5 Disfunciones Colectivas y los 5 Aislamientos Personales. Aunque el propósito del presente es principalmente nombrar estas trampas para que el lector comience a reconocerlas oportunamente en su expresión e impacto, queremos dejar planteadas algunas pistas iniciales sobre lo que se puede hacer para limitarlas, anticipando que su variedad y complejidad exceden el alcance de este artículo.

---

*"Todos tenemos que salir de la oscuridad en algún momento"*

*Sting, Mercury Falling.*

---

En los dos artículos previos de esta serie de 2014 hemos brindado una serie de recomendaciones a nivel [organizacional](#) e [individual](#) que invitamos a tener en cuenta. Luego, desde la perspectiva de las Disfunciones Colectivas, podemos hacer otras recomendaciones.

## Recomendaciones generales sobre Disfunciones Colectivas

1. Apueste siempre a la construcción de confianza en la cultura de su grupo y juegue a fondo el valor corporativo que mejor exprese esa ética. Recuerde no dudar nunca sobre la relevancia de la confianza, como la fundación y el lubricante de las relaciones que generan resultados trascendentes. Asegúrese de que la violación de la confianza tenga consecuencias: jugar con los acuerdos éticos solo lleva a la anomia y al cinismo, un punto de no retorno.
2. Identifique la Disfunción que es causa de otras y, a la vez, promueva un análisis honesto sobre ella en su equipo y con otros equipos de conducción que están atrapados en esa Disfunción. ¿Cómo se expresa la disfunción? ¿Qué la causa? ¿Qué es lo que ayuda a que la mantengamos como una rutina defensiva? ¿Qué costos actuales y futuros tiene? ¿Qué necesitamos hacer para diluirla o contrapesarla? Son algunas de las preguntas clave.
3. Mantenga al cliente y al propósito de servir en el centro de la coordinación. Ese “tercero” real y metafórico ayuda tanto a mantener viva la razón de ser de la organización (antídoto contra la Desimplicación) como a limpiar las motivaciones egoístas en pos de acciones interdependientes y coordinadas.
4. Oriente a su equipo a trabajar colaborativamente con otros en torno a procesos comunes: se incrementarán la productividad y el sentido de contribución de todos. Recuerde siempre que las funciones verticales son un reflejo equivocado de cómo fluye el trabajo productivo.
5. Si el problema de desconexión estuviera alimentado por la matricialidad, lo invitamos a conversar con nosotros al respecto, dado que la juventud y la fuerza de ese modelo trae una serie de robustas disfuncionalidades que requieren de un igualmente robusto paquete de soluciones.
6. Afronte con humildad el aprendizaje en la acción de habilidades para la interacción positiva. Muchas veces encontramos que los ejecutivos se distancian por temor a hacerle daño a otros a causa de su inhabilidad pero, al mismo tiempo, no se han propuesto mejorar sus competencias personales (porque como son líderes, ven esto como un signo de debilidad).
7. **Aprendan a “hablar acerca de cómo hablan”:** es la capacidad superlativa para revisar patrones disfuncionales de funcionamiento e innovar en la coordinación de acciones: aprender a observar oportunamente el comportamiento del grupo, reflexionar juntos sobre lo que lo determina y explorar formas de interacción superadoras.
8. Mantenga un espacio regular de reflexión y coordinación, tanto en los grupos chicos de conducción como en los grupos ampliados. Una agenda regular y programada de encuentros durante el año donde puedan conversar y resolver juntos tanto sobre aspectos sustantivos, como simbólicos y políticos del trabajo que comparten (y de su propio rol de conducción).

## Recomendaciones generales respecto de los Aislamientos Personales

Con relación a los Aislamientos Personales, sugerimos al lector tener en cuenta de manera introspectiva las siguientes recomendaciones generales (porque cada aislamiento requiere de un tratamiento específico):

1. Tener en cuenta la diversidad de soledades, todas las soledades no son equiparables. Analizar el aspecto subjetivo y la etapa vital que usted está atravesando. Encontrará soledades que son buenas, que lo acercan al Yo y a los demás.
2. Identificar uno de los aislamientos en los que se encuentra en el presente y a partir del cual está experimentando más costos que beneficios.

3. Comenzar a prestar más atención a las situaciones en las que se activa esta desconexión personal: qué es lo que me lo genera, cuáles son las sensaciones y las emociones y los pensamientos asociados. Desarrollar esta capacidad de auto observación y alarma es fundamental.

4. En función del punto anterior, tratar de hacer consciente qué temores o creencias disparan esa reacción, además de si es un patrón reciente o histórico. Son algunas preguntas guía: ¿Qué temo o qué estoy evitando? ¿Qué es lo que me cuesta reconocer en mí? ¿En qué me siento vulnerable y por qué no quiero depender de otros? ¿Qué es lo que no quiero cambiar y cuál es el beneficio secundario de mantenerme aislado?

5. Identifique los efectos del aislamiento, en los demás y para usted mismo. Como uno cambia por sus propias razones, si usted no identifica un costo de este aislamiento, le resultará difícil comprometerse con una solución a su problema.

6. Reconozca su estilo habitual de afrontamiento y cuál es la tendencia de acercamiento o solicitud de ayuda de que dispone. Haga una reevaluación cognitiva pensando en determinadas situaciones críticas o límite de su vida: qué sentí y pensé, qué hice para apoyarme en otros, qué resultados obtuve y qué temores o percepciones de riesgo se diluyeron.

7. Pida ayuda a otros significativos para que lo “traigan de vuelta” al reencuentro con los demás y con usted mismo. Alguno de estos otros significativos puede ser un colega, un familiar, su médico o psicólogo, algún amigo y hasta inclusive un colaborador. Tiene que ser alguien de mucha confianza y buena empatía, que le sirva de espejo (y que no necesariamente tiene que tener “la solución”).

8. Ejercer su Ciudadanía. Hay una tensión necesaria entre la vida privada y la vida pública. Lo propio sucede con las relaciones de vecindad y la individuación: el reencuentro que se genera a partir de la acción ciudadana provoca situaciones de emparejamiento y simetría, que predisponen a desarrollar confianza y compromiso mutuo.

El final de la historia con la que iniciamos este artículo integra de modo virtuoso varios de los puntos anteriores: ¿Cómo concluyó la historia de Gerardo y el equipo gerencial de la compañía de servicios? En esa misma reunión del Comité de Crisis, comenzaron a elaborar de manera casi espontánea una acción de liderazgo colectivo que se desplegó de manera semi-formal en todos los niveles y en múltiples grupos. A partir de esta acción, el Gerente General consensuó con su Directorio dos planes diferentes para renegociar la medida del Gobierno; los Gerentes cerraron filas a nivel inter-funcional para contener los temores de todos los integrantes de la organización; varios Jefes convencieron a representantes gremiales de incidir sobre funcionarios de Estado y muchos empleados de las bases iniciaron una acción defensiva en las redes sociales y un paro de actividades con manifestaciones públicas, por primera vez en su historia a favor de la compañía. ¿El resultado? La medida del Gobierno quedó sin efecto, la compañía continuó con su negocio y el espíritu aguerrido en su ADN resurgió una vez más fortalecido, con los equipos mucho más preparados para afrontar la próxima crisis.

El destino de Túpac Amaru había sido desafiado.

Mariano Barusso| Es Director General de [Asertys](#). Consultoría en efectividad y transformación organizacional.

Mariano Qualeta| Es Líder de la Práctica de Capacidad y Desarrollo Ejecutivo de [Asertys](#)

Para conocer más sobre el tema, reflexionar juntos sobre cómo aplicarlo en su firma o hacernos algún comentario sobre este artículo, por favor visítenos en [Asertys](#). Estamos disponibles para ayudarlo y valoramos su aporte.

Copyright © Asertys, 12/20141412132762654| Imagen de la portada y de las 5D y las 5A: [Julio Rojas](#).

## Referencias

- Argyris, C. (2009), [Conocimiento para la acción](#). Gránica.
- Asertys (2013), [Panel de Efectividad y Madurez Organizacional](#)®
- Asertys (2014), [Cambio organizacional, resistencias y el maestro Chris Argyris](#)
- Ashby, W.R. (1959), [Ley de la variedad requerida](#)
- Barusso, M. (2011), El liderazgo como fenómeno colectivo y distribuido. Su desarrollo en los procesos de cambio estratégico. Tesis de Maestría (aprobada, no publicada aún), Universidad de San Andrés.
- Barusso, M. (2014), [No por mucho desensillar, aclara más temprano](#). Primer artículo de la serie “Liderar en la transición”. Asertys.
- Barusso, M. y Qualeta, M. (2014), [Destinados a crecer, ejerciendo nuestra libertad](#). Asertys.
- Buendía, J. y Ramos, F. (2001), [Empleo, estrés y salud](#). Pirámide.
- Gronn, P. (2002), [Distributed leadership as a unit of analysis](#). The Leadership Quarterly, No. 13, 423-451
- Lipovetsky, G. (2004), [Los tiempos hipermodernos](#). Anagrama.
- Nachmanovich, S. (1990), [Free Play. La improvisación en la vida y en el arte](#). Paidós, Entornos 1.
- Sartre, J-P. (2004), [El Ser y la Nada](#). Losada.
- Martin Heidegger, M. (1977) [“Ser y tiempo”](#). Universitaria.

## Acerca de Asertys

Somos una consultora en *management* especializada en el diseño e implementación de procesos de cambio, frente a desafíos de competitividad y crecimiento organizacional causados por cambios en el entorno competitivo, integración de empresas o pérdida de rumbo o desempeño organizacional.

Colaboramos con los Equipos de Conducción y con los Ejecutivos de Capital Humano en la solución de problemas de efectividad y transformación organizacional, y priorizamos el desarrollo de la capacidad de la firma y de nuevos patrones de comportamiento.

La estrategia de cambio se desarrolla a partir de un diagnóstico comprensivo inicial con nuestro [Panel de Efectividad y Madurez Organizacional](#)® y otras metodologías específicas, y un proceso de consultoría que acompaña a la organización cliente en todas las etapas, para asegurar una implementación exitosa y duradera del cambio.

Nuestro enfoque de transformación se basa en un [sistema integrado de prácticas y soluciones](#) probadas que funcionan porque involucran a los principales equipos de cada compañía.

[El liderazgo colectivo](#) juega un rol central en cada práctica, como condición para un cambio efectivo.

Para asegurar un cambio sustentable trabajamos a nivel inter-organizacional, organizacional, grupal e individual. Lideramos un aprendizaje conjunto y buscamos que nuestros clientes sigan desarrollándose y adaptándose a nuevos contextos, más allá de la duración de nuestra intervención. Somos asertivos, nos apasiona lo que hacemos y nuestro compromiso es ayudar a construir empresas más efectivas y maduras.

