




# **Coaching Ejecutivo para la gestión de Empresas**

De la empresa tradicional a la nueva empresa



# De la empresa tradicional a la nueva empresa

- **Objetivos:** Comprender la evolución en los modelos de gestión y el rol que juegan las competencias conversacionales en la productividad del ser humano.
- 

# La crisis de la empresa tradicional

## PIB (US\$ a precios actuales)

Datos sobre las cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos sobre cuentas nacionales de la OCDE.

Línea

Columna

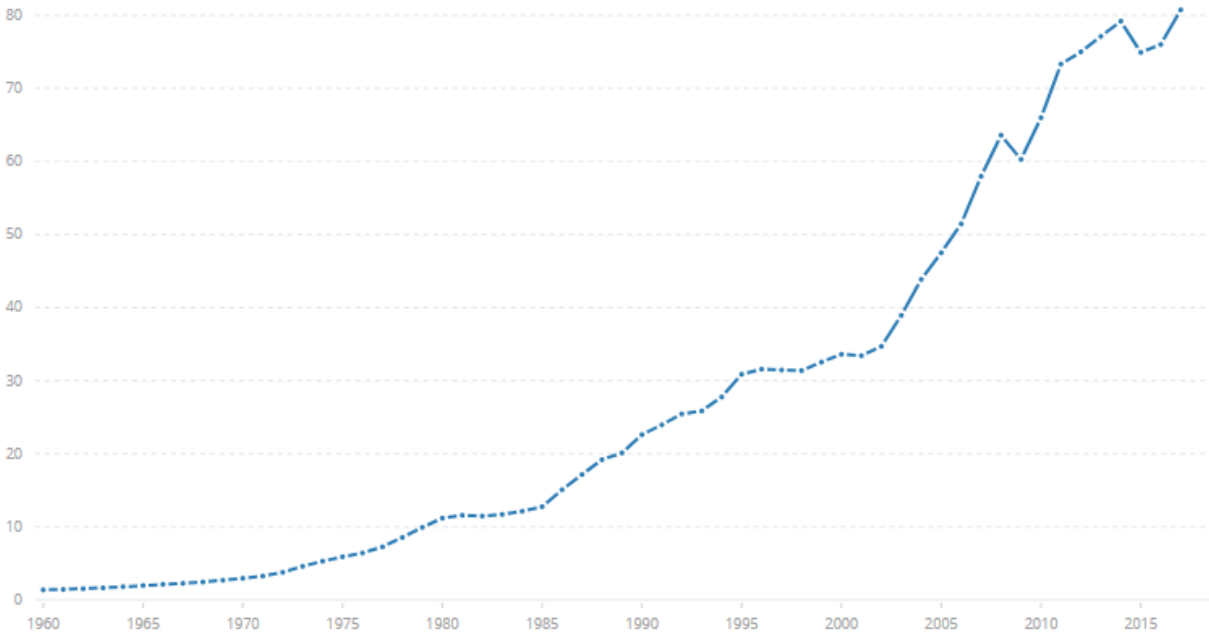
Mapa

Compartir

Detalles


Bilión

ETIQUETA





# La crisis de la empresa tradicional



La noción de gerencia: La gerencia como el arte de garantizar determinados resultados en un tiempo determinado y en un entorno cambiante, complejo y normalmente competitivo



# El modelo tradicional de gestión

Surge cuando el trabajo manual era preponderante

- Mando y control
  - Ordenar, supervisar, evaluar, sancionar
  - Fija óptimos, fija “techos” en el desempeño
- Modelo impositivo
  - Se sustenta en la autoridad formal
  - Es coercitivo
- La figura de autoridad: gerente / capataz
  - Descansa en el miedo
  - El poder del miedo
  - El error: gran enemigo del desempeño



# El modelo tradicional de gestión

- Predominio del trabajador de conocimiento
- El jefe es el principal obstáculo del desarrollo de su gente
- Los subordinados suelen saber más que sus jefes en sus respectivas áreas de experticia
- ¿Cuánto sabe el jefe de lo que saben sus subordinados?: En promedio, un 20%



# La crisis de la empresa tradicional

La necesidad de volver a mirar el trabajo

- ▶ ¿Trabajador de conocimiento? ¿Es ésta la mejor caracterización?
- ▶ La tri-dimensionalidad del trabajo
  - ▶ Tarea individual
  - ▶ Actividades de coordinación
  - ▶ Trabajo reflexivo de aprendizaje
- ▶ Trabajador de conocimiento: agente conversacional



# La crisis de la empresa tradicional

La gerencia del conocimiento: sus limitaciones

- Las conversaciones son al conocimiento, como el trabajo es al capital
- El trabajador de conocimiento aplica sus conocimientos conversando
  - Los resultados que genera no sólo dependen de lo que sabe, sino de la manera cómo conversa
  - De sus “competencias conversacionales”
- La gerencia del conocimiento es un aspecto parcial de la gerencia de conversaciones





# La crisis de la empresa tradicional

Contradicción: modelo tradicional de gestión/nuevo carácter del trabajo

- En la gestión impositiva el poder de decisión le está conferida al jefe (capataz)
- El trabajador de conocimiento participa de las decisiones que ejecuta: el poder se distribuye
- Este trabajador suele saber más que su jefe sobre los resultados a alcanzar y sobre las acciones a seguir para resolver los problemas que se le someten.

# Factores del nuevo modelo de gestión trabajo

- Disolución del miedo y generación de confianza
- Una gestión al servicio de la disolución de los obstáculos que comprometen el desempeño
- El nuevo concepto de liderazgo gerencial



- Una gran parte de la iniciativa debe ser delegada
- Fija mínimos, fija “pisos” a partir de los cuales permite que la capacidad de iniciativa de su gente lo sorprendan




# Factores del nuevo modelo de gestión trabajo

- Gestión capaz de proveer espacios de “autonomía responsable”
  - Gestión por resultados
  - Gestión por procesos
- Re-legitimar el error
  - Innovación, mejoramiento, aprendizaje, generación de nuevas oportunidades de negocios requieren del error
  - Implican riesgos
  - Requiere del error
  - El error: condición de logro



# Factores del nuevo modelo de gestión trabajo

- Disolución del miedo y generación de confianza
  - Una gestión al servicio de la disolución de los obstáculos que comprometen el desempeño
  - Una gran parte de la iniciativa debe ser delegada
  - Fija mínimos, fija “pisos” a partir de los cuales permite que la capacidad de iniciativa de su gente lo sorprendan
- 



# Dificultades de la nueva modalidad de gestión

- Normalmente no tenemos esas competencias
- Somos incompetentes para el desafío de la nueva gestión
- Siendo quienes somos, no tenemos las condiciones para ejercer las nuevas responsabilidades gerenciales
- Para llegar a ser el nuevo tipo de gerente
  - Se requiere un aprendizaje profundo
  - Un tipo de aprendizaje que nos transforme como personas
- La gerencia de si mismo



# El gerente del futuro es un agente conversacional

- Diseñador y principal responsable del espacio conversacional que su gente requiere
  - Espacio generador de posibilidades
  - Espacio garante de altos niveles de efectividad
- Modelo y promotor de las competencias conversacionales que ellos requieren para su trabajo
- Observador privilegiado de los obstáculos que su equipo encuentra en su desempeño
- Agente de intervención que, usando el poder sus conversaciones, es capaz de disolver tales obstáculos y conducir a sus equipos, a sus organizaciones por la senda que les permitirá resolver los nuevos desafíos
- Michael Hammer nos señala: El “gerente/capataz” ha muerto
- El nuevo gerente será un “gerente/coach”

## Modelos de gestión

| Criterios                   | Tradicional  | Nuevo modelo   |
|-----------------------------|--|--|
| Tipo de trabajo principal   | Trabajo manual                                       | Trabajo no manual o del conocimiento                                 |
| Fundamento del trabajo      | Destreza física (competencias técnicas específicas)  | Competencias conversacionales (competencias genéricas)               |
| Mecanismo de regulación     | "mando y control" (control de acciones)              | Autonomía responsable (gestión de procesos para alcanzar resultados) |
| Carácter de la regulación   | "Techo" (desempeño máximo)                           | "Piso" (desempeño mínimo)  |
| Emocionalidad de base       | Miedo  | Confianza  |
| Valor                       | Obediencia   | Respeto al otro  |
| Tipo de trabajo             | Individual   | Colaborativo   |
| Percepción del trabajo      | Sufrido. Aburrido. Monótono.                         | Divertido. Creativo.   |
| Visión sobre el aprendizaje | Instrucción formal en un período temprano de la vida | Permanente   |
| Tipo de organización        | Piramidal y jerárquica                               | Horizontal y flexible. ¿Circular?                                    |
| Foco u objetivo             | Resultado  | Resultado + desarrollo personal                                      |
| Perfil de la autoridad      | Capataz  | Coach  |
| Perfil del subalterno       | Empleado obediente                                   | Colaborador autónomo y responsable                                   |



# Taller individual

En este capítulo hemos identificado 3 competencias a desarrollar: autonomía responsable, gestión de resultados y gestión de procesos:

1. ¿Cómo te evalúas, propiciando o limitando estas competencias? ¿Una más que otra? Por favor, comparte ejemplos que te muestren en tus respuestas.
2. ¿Cuál es tu opinión respecto a la propuesta “¿Qué es un coach?” de desarrollar esta competencia en los líderes (facilitadores de aprendizaje)?