

TOMO 2
Aplicaciones

METAMANAGEMENT

La nueva
consciencia de
los negocios

FredKofman

Metamanagement es una obra fundamental para nuestros tiempos. Pocas ideas de la era industrial han sido más destructivas que la fragmentación entre la vida ética y el éxito económico. Se nos está acabando el tiempo para corregir esta fractura. Fred Kofman, uno de los mejores maestros que conozco, ofrece un conjunto de herramientas únicas para integrar formas de vida honorables con organizaciones innovadoras.

Peter Senge, profesor del MIT y autor de *La quinta disciplina, La quinta disciplina en la práctica y La danza del cambio*, Boston, Massachusetts, EE.UU.

Fred Kofman es un genio con un corazón tan grande como su cerebro, si es que eso es posible. En este notable libro, Fred nos lleva en un viaje emocionante hacia lo que sería el mundo de los negocios si tuviera tanto un corazón como una mente -una conciencia integradora. El resultado es una teoría y una práctica de negocios capaces de transformar a las personas, a las organizaciones y al mundo.

Ken Wilber autor de *A Theory of Everything: an Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality; Sexo, ecología y espiritualidad; Conciencia sin fronteras; Breve historia de las cosas, etc.* Boulder, Colorado, EE.UU.

Fred Kofman aborda las cuestiones fundamentales a que nos enfrentamos los líderes de negocios con principios, profundidad y pragmatismo. Mi trabajo con él ha producido un cambio fundamental en la manera como concibo las relaciones con clientes, accionistas, colegas y empleados. La diferencia entre Fred y otros que han intentado utilizar enfoques parecidos está en que él rehúsa subordinar los

principios trascendentes al éxito de corto plazo. Él sabe bien que esto no sólo no genera resultados satisfactorios, sino que alimenta el cinismo y vacuna contra la verdadera transformación.

Micael Cimet, vicepresidente corporativo y presidente de EDS América Latina, San Pablo, Brasil.

Metamanagement es un neologismo que pretende describir una nueva disciplina para el desarrollo de la conciencia y el mejoramiento de las interacciones humanas en las organizaciones. Metamanagement representa el deseo de ir más allá de la gestión tradicional. Más allá “río arriba” (upstream) ocupándose de aquello que está en los orígenes o en la raíz del management. Más allá “río abajo” (downstream) ocupándose de aquello que está en los objetivos o la finalidad del management. Más allá “río adentro” (instream) buceando en las profundidades filosóficas que subyacen a las técnicas de la superficie. Todas las direcciones, sin embargo, llevan al mismo destino: el ser humano como integración de cuerpo, corazón, mente y espíritu, y la organización como el espacio de sentido en el que los seres humanos pueden desarrollarse integralmente.

Metamanagement contiene herramientas prácticas para mejorar los resultados operativos, los procesos interpersonales y la calidad de vida de la gente.

La trilogía está compuesta de:

- *Metamanagement: Principios*
- *Metamanagement: Aplicaciones*
- *Metamanagement: Filosofía*

Suscríbete aquí para recibir más información sobre el autor
y sus libros

O visita la página del autor www.fredkofman.org

FREDY KOFMAN

Metamanagement

La nueva conciencia
de los negocios

Cómo hacer de su vida profesional
una obra de arte

Tomo 2 Aplicaciones



STUDIO
[EDITORIAL]

TOMO 2
Aplicaciones

METAMANAGEMENT

**La nueva
consciencia de
los negocios**



FredKofman

ALGUNOS COMENTARIOS PREVIOS A LA PUBLICACIÓN DE *METAMANAGEMENT*

FREDY KOFMAN ES UN EXTRAORDINARIO MAESTRO y sintetizador. Sus ideas combinan profundidad filosófica con aplicabilidad práctica. Sus seminarios han ayudado a miles de managers a desarrollar capacidades para la efectividad y la integridad colectivas. Celebro la publicación de *Metamanagement*, ya que hace accesibles sus enseñanzas a una audiencia mucho mayor.

Metamanagement es una obra fundamental para nuestros tiempos. Pocas ideas de la era industrial han sido más destructivas que la fragmentación entre la vida ética y el éxito económico. Se nos está acabando el tiempo para corregir esta fractura. Creo que Fredy Kofman ofrece un conjunto de herramientas únicas para integrar formas de vida honorables con organizaciones innovadoras.

Peter Senge, profesor del MIT y autor de *La quinta disciplina*, Boston, Massachussets, EE.UU.

La calidad y profundidad de *Metamanagement* lo convierten en un libro “extra-ordinario”. Aplicar sus conceptos requiere un enorme compromiso personal, romper con la forma “natural” de hacer las cosas y hasta nadar en contra de la corriente cultural. Pero el esfuerzo bien vale la pena. La recompensa es un mejor manager, una persona más efectiva y una mayor calidad de vida.

Fredy Kofman es una de las mentes más brillantes y el mejor docente que he conocido. Su genio, sensibilidad y pasión por la sabiduría, lo hacen un gran compañero en el camino de expansión de la conciencia.

**Vicente Di Loreto, director de Control Operativo,
Grupo Clarín, Buenos Aires, Argentina**

Metamanagement es lectura obligatoria para aquellos que quieren ser más efectivos en sus vidas, sea en los negocios, otras organizaciones o en sus relaciones personales. Fredy ha tomado las herramientas de la maestría personal y el aprendizaje organizacional y las ha traducido en aplicaciones concretas para el día a día. Tanto en Chrysler como en DTE Energy, el trabajo de Fredy nos ha permitido modificar nuestra cultura de manera mucho más veloz y sostenible que otros esfuerzos. La filosofía de Fredy es cambiar el mundo a partir de la transformación personal. Si usted está buscando un libro para “arreglar a los demás”, éste es el lugar equivocado. Si está dispuesto a iniciar un viaje personal de aprendizaje y cambio, empiece a leer inmediatamente.

**David E. Meador, vicepresidente senior de Finanzas y
Tesorería en DTE Energy, y ex ejecutivo de Finanzas
en Chrysler Corporation, Detroit, Michigan, EE.UU.**

Metamanagement es un libro extraordinario que refleja el genio, la agudeza y el corazón de Fredy Kofman. Enfoca directamente los desafíos más importantes de la vida: decir la verdad (honestidad), vivir la verdad (autenticidad) y descubrir la verdad sobre nosotros mismos (madurez). La sabiduría del autor, junto con sus herramientas tan prácticas, generan efectividad, claridad e integridad. Las

ideas de este libro tendrán impacto en el mundo de los negocios por muchos años.

Leo Burke, director de Executive Education de la Universidad de Notre Dame y ex decano de Motorola University, Chicago, Illinois, EE.UU.

La vida y obra de Fredy Kofman se enfocan en la producción de resultados económicos a través del comportamiento íntegro. Práctico, útil para la acción y profundo, *Metamanagement* es el regalo de un verdadero maestro. Los capítulos sobre responsabilidad incondicional y compromisos conversacionales por sí solos, hacen de éste un libro de lectura obligatoria. Nadie verdaderamente interesado en desarrollar su conciencia y sus negocios puede obviar este estupendo trabajo.

Michael Putz, manager de Desarrollo de Negocios, Cisco Systems, San José, California, EE.UU.

Fredy Kofman aborda las cuestiones fundamentales a que nos enfrentamos los líderes de negocios, con principios, profundidad y pragmatismo. Mi trabajo con él ha producido un cambio fundamental en la manera como concibo las relaciones con clientes, accionistas, colegas y empleados. La diferencia entre Fredy y otros que han intentado utilizar enfoques parecidos está en que él rehúsa subordinar los principios trascendentes al éxito de corto plazo. Él sabe bien que esto no sólo no genera resultados satisfactorios, sino que alimenta el cinismo y vacuna contra la verdadera transformación.

**Micael Cimet, vicepresidente corporativo y presidente
de EDS América Latina, San Pablo, Brasil**

Fredy Kofman es un genio con un corazón tan grande como su cerebro, si es que eso es posible. En este notable libro, Fredy nos lleva en un viaje emocionante hacia lo que sería el mundo de los negocios si tuviera tanto un corazón como una mente -una conciencia- integrales. El resultado es una teoría y una práctica de negocios capaz de transformar a las personas, a las organizaciones y al mundo.

Ken Wilber, autor de *A Theory of Everything: an integral vision for business, politics, science, and spirituality*; *Sexo, ecología y espiritualidad*; *conciencia sin fronteras*; *Breve historia de las cosas*, etc., Boulder, Colorado, EE.UU.

Fredy Kofman fue más allá que muchos de nosotros para buscar el corazón del management. Al volver, nos ayuda a comprender que nuestra efectividad y la de nuestras organizaciones depende mucho menos de los títulos universitarios que de la posibilidad de ejercer efectivamente nuestra humanidad en el trabajo del día a día.

Horacio Eduardo Quirós, director corporativo de Recursos Humanos, Grupo Clarín S.A., Buenos Aires, Argentina

Fredy Kofman captura la esencia del empowerment, no sólo personal, sino también grupal y organizacional. La lectura de su trabajo seguramente provocará comentarios

tales como “por supuesto”, “es obvio”, “siempre había creído esto”. Pero la integración de este material en una disciplina aplicada con regularidad, es cualquier cosa menos obvia. Las herramientas de *Metamanagement* son la mejor clave que he encontrado para mejorar como manager y como ser humano.

**Jim Neikirk, director de Servicios Corporativos,
Entergy Corp., Nueva Orleans, Luisiana, EE.UU.**

Hay en mi vida un antes y un después marcado por la lectura de *Metamanagement*. Su profundidad, su visión del mundo y su bondad son un desafío constante para la mente y el corazón. *Metamanagement* es una oportunidad única de asomarse a la identidad entre el Alma y la Mente Estratégica. Es una obra llena de inteligencia, sabiduría, creatividad, amor y coraje. Reúne a la filosofía más elevada con la práctica más contundente. Hará que sus lectores se alegren de haberlo abordado y se enorgullezcan de poner en práctica sus enseñanzas.

**César Grinstein, profesor universitario y consultor,
Buenos Aires, Argentina**

Fredy Kofman pone patas para arriba las ideas convencionales sobre efectividad en el management. Su mensaje es directo, lleno de humor y maravillosamente práctico.

**Susan Skjei, consultora y profesora, ex vicepresidenta
y Chief Learning Officer (ejecutiva a cargo del
aprendizaje), Storage Tek, Denver, Colorado, EE.UU.**

Este libro será una inspiración constante para quienquiera que lo lea. Si eres empresario, o tienes participación en una estructura organizacional, este libro es para ti. Si eres padre o madre, o eres parte de una comunidad de trabajo, religiosa, política, o de negocios, este libro es para ti.

Mario Oyarzún, médico cirujano, especialista en microcirugía oftálmica, Concepción, Chile

Nada de cuanto he aprendido en mi carrera profesional me ha resultado más práctico que *Metamanagement* para mejorar la efectividad de los equipos y de las organizaciones con los que interactúo. Pero *Metamanagement* va más allá: los conceptos contenidos en este libro son manifestaciones de una profunda filosofía de vida que trasciende el mundo de los negocios. *Metamanagement*, al igual que los programas de Fredy Kofman están repletos de prácticas personales, alta adrenalina, y experiencias de aprendizaje imposibles de olvidar.

Ricardo Gil, director de Recursos Humanos para América Latina, Electronic Data Systems, Buenos Aires, Argentina

Metamanagement es una galería de arte donde se exhiben las soluciones más simples y originales para problemas aparentemente insalvables. El trabajo de Fredy Kofman es profundo pero sumamente práctico. Más de mil empleados de nuestra compañía conocen, comparten y se benefician de sus ideas.

Lic. Delfor Ibarra, gerente de Recursos Humanos y miembro del Comité de dirección, Ferrum S.A., Buenos Aires, Argentina

Metamanagement nos aloja en un espacio de reflexión donde la unidad del ser, su autoconciencia y compromiso nos hacen capaces de ir hacia lo grupal a fin de conducir las organizaciones hacia la excelencia.

Enrique Sturzembaum, gerente de Recursos Humanos, Pluspetrol, Buenos Aires, Argentina

Fredy Kofman es una de las personas más inteligentes e independientes que uno podría encontrar, un antídoto para esta era de pensamiento-rebaño y conformismo. Hay una arrogancia y auto-suficiencia en mucho de la “nueva economía” que requiere como compensación la humildad de pensar en los demás y preocuparse por ellos, actitudes que propone la disciplina de *Metamanagement*.

Peter Koestenbaum, maestro, consultor y autor de *Liderazgo: el otro lado de la grandeza*, San Diego, California, EE.UU.

Metamanagement es un valioso marco de reflexión en el camino de liderazgo. Su llamada continua a la acción alienta siempre la busca de una manera nueva, creativa, liberadora, de entender el entorno y afrontar el futuro con entusiasmo.

Antonio Pérez, Country Manager de Electronic Data Systems, Distrito Federal, México

Metamanagement es la clave para la transformación y el desarrollo del ser humano en la corporación. La aplicación de sus ideas puede guiar a cualquier individuo y compañía a un nivel más avanzado de conciencia, rendimiento y satisfacción. Este libro es lectura obligatoria para todos aquellos que quieran adquirir métodos probados para cambiar personalmente y liderar el cambio en sus organizaciones.

**Bob Richards, presidente de Clarus Transphase,
Nueva York, EE.UU.**

Desde 1994, he trabajado con los principios, aplicaciones y filosofía de *Metamanagement*. He visto sus efectos benéficos tanto en mí mismo como en mis colaboradores. En lo personal, luego de tantos años de ver el management desde lo racional y lo lógico, me incorporó la posibilidad de vivirlo desde lo emocional y lo espiritual. Este trabajo me ayudó a apreciar el valor trascendente de las relaciones humanas. También me permitió lograr una armonía personal que, de haberla practicado desde mi juventud, probablemente me hubiera sometido a menos estrés, úlceras, hipertensión y tumores.

**José Luis Roces, consultor internacional y profesor en
la Universidad de San Andrés, la Escuela de Negocios
de IDEA y la Facultad de Ingeniería de la Universidad
de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina**

El trabajo de Fredy Kofman con The Neenan Company ha generado una cuadruplicación de los ingresos y las ganancias en menos de tres años, y nos convirtió en una de las mayores compañías de construcción de Colorado. Hace tiempo que le vengo rogando a Fredy que publique los

ensayos que tanto nos han ayudado a operar con conciencia y dignidad. Ahora que están aquí, ¡el resto depende de usted!

**David Neenan, presidente y Chief Executive Officer de
The Neenan Company, Denver, Colorado, EE.UU.**

Al final de este maravilloso viaje kofmanesco uno llega a la fuente de toda excelencia en management y liderazgo: uno mismo. Este libro es un requerimiento para todos aquellos que deseen ayudar a sus organizaciones (y a sí mismos) a alcanzar nuevos niveles de conciencia y desempeño.

**Frank J. Trogus, vicepresidente de Tecnología de
Equilon Enterprises, Houston, Texas, EE.UU.**

Metamanagement opera como un “cricket de la conciencia” que permite que uno se vea como constructor de su realidad y artífice de su destino.

**Horacio Rieznik, gerente de Procesos de Aprendizaje
y Cambio, Grupo Clarín, Buenos Aires, Argentina**

Durante mi vida profesional, la única experiencia de verdadera transformación que he encontrado es el trabajo de Fredy Kofman. A través de los años corroboro cómo cada una de las herramientas aprendidas me ayudan a resolver numerosas situaciones conflictivas de mi actividad laboral y personal. *Metamanagement* es una invitación a tomar un papel protagónico en la vida, a ser efectivo y auténticamente humano.

Alejandro Melamed, gerente de Desarrollo Organizacional de Coca-Cola, División Latinoamérica-Sur, Buenos Aires, Argentina

Fredy Kofman es un pensador original que despierta a la gente para que actúe con gran responsabilidad, integridad, y coraje. Es un escritor de conciencia y un escritor de talento. Tiene la habilidad de destilar ideas filosóficas en programas de acción pragmáticos que producen cambios inmediatos en la persona y la organización. Si usted quiere demostrar sus valores éticos más elevados en su vida de negocios, *Metamanagement* es la guía perfecta.

Tami Simon, Chief Executive Officer, SoundsTrue, Boulder, Colorado, EE.UU.

Metamanagement es un excelente trabajo sobre el liderazgo y el aprendizaje organizacional. Es una obra que hace un aporte muy importante a quienes trabajan o quieren profundizar en temas de desarrollo empresarial.

Mario A. Fiocchi, Fibertel, Buenos Aires, Argentina

Metamanagement no es un libro, sino un viaje pleno de revelaciones. Fredy Kofman nos ofrece las herramientas para mejorar el desempeño, las relaciones y la calidad de vida que las escuelas de negocios son incapaces de proveer. Esto es sabiduría práctica y no convencional. La guía más completa para el empowerment y el enriquecimiento en todos los dominios de la vida.

Greig Troster, gerente general de Consultoría Empresarial, Electronic Data Systems, Plano, Texas,

EE.UU.

Nunca me había encontrado con conceptos tan simples y a la vez revolucionarios. Sueño con que todo el mundo pueda tener acceso a los conocimientos que contiene *Metamanagement*.

Julio Colliard, empresario independiente, Buenos Aires, Argentina

CONTENIDO

TOMO 1. PRINCIPIOS

PRÓLOGO DE PETER M. SENGE

PRÓLOGO

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

1. APRENDIZAJE, SABER Y PODER
2. RESPONSABILIDAD INCONDICIONAL
3. APRENDIENDO A APRENDER
4. PROBLEMAS. EXPLICACIONES Y SOLUCIONES
5. MODELOS MENTALES
6. DEL CONTROL UNILATERAL AL APRENDIZAJE MUTUO
7. ESQUIZOFRENIA ORGANIZACIONAL

TOMO 2. APLICACIONES

8. CHECK-IN
9. CONVERSACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS
10. OBSERVACIONES Y OPINIONES
11. EXPONER E INDAGAR
12. LA ESCALERA DE INFERENCIAS
13. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
14. PEDIDOS Y PROMESAS
15. COMPROMISOS CONVERSACIONALES
16. RECOMPROMISOS CONVERSACIONALES
17. COMUNICACIÓN MULTIDIMENSIONAL
18. EL PERDÓN
19. MEDITACIÓN, ENERGÍA Y SALUD

TOMO 3. FILOSOFÍA

20. EL DILEMA DEL CAMBIO
21. EMOCIONES
22. INTELIGENCIA EMOCIONAL
23. COMPETENCIA EMOCIONAL
24. VALORES Y VIRTUDES
25. IDENTIDAD Y AUTOESTIMA
26. OPTIMISMO ESPIRITUAL
27. VOLVIENDO AL MERCADO
EPÍLOGO
BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE TOMO 2

CAPÍTULO 8

CHECK-IN

INTRODUCCIÓN

CHECK-IN

BENEFICIOS DEL CHECK-IN

RIESGOS DEL CHECK-IN

EXTENSIONES DEL CHECK-IN

CHECK-OUT

ESTELA, ANA, PEDRO Y JUAN

CAPÍTULO 9

CONVERSACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

EL EJERCICIO DE LA COLUMNA IZQUIERDA

EL CONTENIDO DE LA COLUMNA IZQUIERDA

DECIDIENDO QUÉ HACER CON SU COLUMNA IZQUIERDA

EL DILEMA DE LA COLUMNA IZQUIERDA

TRANSFORMANDO LA COLUMNA IZQUIERDA

TRES NIVELES DE EXPRESIÓN

LOS PASOS DEL PROCESAMIENTO DE LA COLUMNA IZQUIERDA

LAS TRES FASES DE LAS CONVERSACIONES

DE LA CONVERSACIÓN A LA META-CONVERSACIÓN

LA COLUMNA IZQUIERDA EN EL LARGO PLAZO

CELIA Y PATRICIA

CAPÍTULO 10

OBSERVACIONES Y OPINIONES

OBSERVACIONES Y OPINIONES
OBSERVACIONES
OBSERVACIONES EFECTIVAS
OPINIONES
OPINIONES EFECTIVAS
EVALUANDO A LAS PERSONAS
CONFRONTACIÓN VS. REPROBACIÓN
EDUARDO Y CLARA

CAPÍTULO 11

EXPONER E INDAGAR

CONTROL UNILATERAL
EXPONER EN FORMA IMPRODUCTIVA
INDAGACIÓN IMPRODUCTIVA
UN MODELO DIFERENTE PARA EXPONER E INDAGAR
LA EXPOSICIÓN PRODUCTIVA
LA INDAGACIÓN PRODUCTIVA
AIKIDO VERBAL
EQUILIBRANDO EL EXPONER Y EL INDAGAR
¿EL COMEDOR, O LA COCINA?
IMPASSE
BERNARDO, ESTELA Y DANIEL

CAPÍTULO 12

LA ESCALERA DE INFERENCIAS

LOS PELDAÑOS
EL ESCALÓN CERO
CÓMO LOS MODELOS MENTALES AFECTAN A LA ESCALERA DE
INFERENCIAS
DISTINTAS PERSONAS, DISTINTAS ESCALERAS
TRANSPARENCIA Y CONCIENCIA

DESCENDIENDO POR LA ESCALERA DE INFERENCIAS
CARLOS Y PEDRO
HISTORIA CON MORALEJA: EN EL ANDÉN DE LA VIDA

CAPÍTULO 13

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

CONFLICTOS Y RESPUESTAS
COMPONENTES DEL CONFLICTO
LOS TRES NIVELES DEL CONFLICTO
DISOLUCIÓN DE CONFLICTOS PERSONALES
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS OPERATIVOS
ELEVACIÓN ÍNTEGRA
APÉNDICE: CONFLICTOS INTRA-PERSONALES
HISTORIA CON MORALEJA: AIKIDO

CAPÍTULO 14

PEDIDOS Y PROMESAS

LENGUAJE Y ACCIÓN
COMPROMISOS
PROMESAS
OFERTAS
PEDIDOS
FORMAS CANÓNICAS

CAPÍTULO 15

COMPROMISOS CONVERSACIONALES

INTEGRIDAD Y CONFIANZA
RUPTURAS Y COSTES
CONFIANZA: SINCERIDAD Y CAPACIDAD
INTEGRIDAD COLECTIVA
COMPROMISOS CONVERSACIONALES EN ACCIÓN
ERRORES (Y SOLUCIONES)
ENRIQUE Y FELIPE

HISTORIA CON MORALEJA: YO, EL LÁPIZ

CAPÍTULO 16

RECOMPROMISOS CONVERSACIONALES

PROBLEMAS EN LOS COMPROMISOS CONVERSACIONALES

QUEJAS IMPRODUCTIVAS

RECLAMOS PRODUCTIVOS

LOS PASOS DE UN RECLAMO PRODUCTIVO

DISCULPAS PRODUCTIVAS

PASOS DE UNA DISCULPA PRODUCTIVA

JUAN Y CARLOS

CAPÍTULO 17

COMUNICACIÓN MULTIDIMENSIONAL

RAMÓN Y OLIVIA

MÁS ALLÁ DEL ENFRENTAMIENTO

CRÍTICA DESCONSTRUCTIVA

CAPÍTULO 18

EL PERDÓN

¿UN MUNDO PERFECTO?

QUÉ NO ES EL PERDÓN

QUÉ ES EL PERDÓN

LOS BENEFICIOS DEL RESENTIMIENTO

PERDÓN, EFECTIVIDAD, APRENDIZAJE Y CREATIVIDAD

UNA HISTORIA PERSONAL

EL AUTO-PERDÓN

EL PERDÓN A OTROS

DEBER SER O COMPROMISO

CONCLUSIÓN

APÉNDICE: UN EJERCICIO SOBRE EL PERDÓN

CAPÍTULO 19

MEDITACIÓN, ENERGÍA Y SALUD

EL MANAGER ESTRESADO

CONCIENCIA Y RELAJACIÓN

MEDITACIÓN

LA PRÁCTICA DE LA MEDITACIÓN

EXCUSAS

PRIMER EJERCICIO DE LA MEDITACIÓN

EL CAMINO DE LA MEDITACIÓN

SILENCIAR LA MENTE

OBSERVAR LA MENTE

TRASCENDER LA MENTE

APÉNDICE: *MENS SANA IN CORPORE SANO*

NOTA AL PIE

CAPÍTULO 8

CHECK-IN

Demasiadas veces comenzamos una reunión y no nos damos cuenta de que dos tercios de los presentes no tienen idea de por qué están allí. Por supuesto, no hay tiempo para explicarles, estamos demasiado preocupados por cumplir la agenda.

Al final de la reunión asumimos, sin verificarlo, que todos comprendieron los temas y se comprometieron con las decisiones.

Después, no se cumple lo que acordamos. Es un desastre.

Y nos sorprendemos, ya que pensábamos que la reunión había sido estupenda. De hecho, siempre pensamos que cuantas menos preguntas se hagan, mejor. Si no hay preguntas, inferimos que todo el mundo entendió y estuvo de acuerdo.

David Meador,

Vicepresidente de Finanzas, Compañía Eléctrica de Detroit

ANA ENTRA DEPRISA EN LA OFICINA con diez minutos de atraso. “Perdonen la demora”, dice agitada. Con gesto nervioso se lanza a la tarea”. Veamos, ¿Dónde está la agenda? Ah, aquí está. Juan, ¿por qué no empieza con el informe de la política de su área respecto a las condiciones de pago para grandes clientes?”.

Ana, Pedro, Estela y Juan están celebrando su cuarta reunión inter-áreas para coordinar la nueva estrategia de marketing. Los cuatro han sido designados para concurrir a juntas semanales en representación de sus departamentos. Hasta el momento, todos han encontrado estas reuniones

estresantes y poco efectivas, pero a ninguno se le ocurren modificaciones que puedan mejorar el trabajo grupal.

Ana conduce la reunión como de costumbre: primero los informes sobre temas pendientes, seguidos por un debate y un acuerdo sobre los pasos para resolverlos; finalmente, los planes de acción para la semana entrante. Los encuentros parecen eficientes, bien enfocados y orientados a la acción. Pero las decisiones rara vez son llevadas a cabo. "Misteriosamente" aparecen problemas que impiden a los departamentos ajustarse a las nuevas normas acordadas. A pesar del compromiso explícito de coordinar esfuerzos, cada área desea preservar su independencia. Tanto a nivel organizacional como a nivel personal, es mucho lo que queda sin decir, oculto por debajo de la superficie.

Si uno pudiera ver qué está pasando por la mente de los participantes al inicio de la reunión descubriría que:

- Ana llegó tarde porque su hijo estuvo tosiendo toda la noche. Está preocupada por él. También se pregunta cómo será capaz de trabajar todo el día habiendo dormido sólo un par de horas.*
- Juan se ha enterado ayer de que su padre tiene un tumor. Hubiera querido poder tomarse el día para acompañarlo a hacerse una biopsia. Está preocupado, distraído y triste.*
- Estela se siente frustrada. Cree que Ana es demasiado autocrática en su manejo de las reuniones y que empuja al resto de los participantes a donde ella quiere. Estela necesita definir ciertos parámetros sobre la campaña publicitaria, pero Ana viene posponiendo el tema desde hace tres semanas.*
- Pedro está resentido por tener que asistir a la junta. Tiene muchas cosas que hacer y considera que el encuentro con el grupo es una pérdida de tiempo.*

Preferiría estar en su oficina, terminando un presupuesto que debe presentar al día siguiente.

Estos pensamientos permanecen ocultos detrás de los temas formales. Aunque Ana bosteza, Juan se lo pasa mirando por la ventana, Estela insiste (repetida e infructuosamente) en agregar a la agenda el tema de la publicidad y Pedro se muestra irritado, todos ponen su mejor cara (o careta) de interés, mientras atienden mecánicamente los puntos en la agenda.

Al final de la reunión:

- Ana está exasperada porque Juan, Estela y Pedro parecen desinteresados;*
- Juan, ni sabe de qué se habló. Sólo puede pensar en su padre y, aunque cree que le hicieron varios pedidos, no piensa preocuparse por ellos hasta la próxima semana;*
- Estela sigue frustrada porque Ana no ha encontrado tiempo (¡otra vez!) para tratar la campaña publicitaria;*
- Pedro está furioso por haber “perdido” una hora. Rumando su enojo piensa que tendrá que quedarse hasta tarde para terminar el presupuesto. “Odio estas reuniones”, concluye.*

Introducción

Gran parte del tiempo de trabajo de un manager está dedicado a las reuniones. Por eso es tan importante optimizar su efectividad. A pesar de la atención puesta en el tema, la mayoría de los participantes de las reuniones se sienten frustrados. Muchos no saben por qué la reunión es relevante, ni cuál es su propósito. Muchos otros están tan distraídos por temas “no relacionados” que no pueden

concentrarse. Así, es imposible dialogar francamente y resolver problemas. Sin atención, no hay posibilidad de producir buenos resultados.

Al final de las reuniones de este tipo, montones de cosas quedan sin decir. Hay gente que no tiene en claro que se comprometió a hacer qué cosa y para cuándo, o si el grupo llegó a algún acuerdo sobre cierto tema. También pueden quedar conflictos latentes o emociones que no tuvieron posibilidad de expresión. Aunque la reunión se cierra, los temas quedan abiertos, flotando a la deriva. Todo esto se suma al estrés de los participantes y los lleva a aborrecer la posibilidad de tener que asistir en el futuro a otra reunión. Así, se hace extremadamente difícil coordinar las acciones y trabajar en equipo, ya que nadie quiere perder su tiempo en “reuniones inútiles”.

Los procesos de *check-in* (introducción) y *check-out* (cierre) son herramientas que permiten aumentar la productividad de las reuniones. Al establecer un contexto compartido, los objetivos del encuentro y los factores externos que tienen influencia sobre el estado de ánimo de los participantes, esos procesos permiten crear un clima propicio para tratar con efectividad los temas relevantes. Además, al iniciar y terminar las reuniones con un espacio de escucha respetuosa, todos tienen la oportunidad de decir su verdad y escuchar las verdades de los demás.

Check-in

El check-in se estructura alrededor de tres preguntas.

1. ¿Qué circunstancias hacen relevante (para mí y para el equipo) este encuentro?
2. ¿Qué resultado(s) quiero obtener al final de la reunión? ¿Por qué son estos resultados importantes para mí (para nosotros)?