

# DEL MANDO Y CONTROL AL COACHING COMO ESTILO DE DIRECCIÓN

Hugo Urdaneta Fonseca

Hoy en día empresa que no tenga la capacidad y habilidad de mantener una acción de transformación y cambio permanente, tendrá menos posibilidad que aquellas que puedan hacerlo.

Las empresas no pueden moverse al ritmo que demandan las circunstancias, si no cuenta con una estrategia efectiva de cambio, el liderazgo de la gerencia, y el compromiso de sus trabajadores.

En el centro de esta discusión está el estilo de dirección, que es como el fluido que mueve o tranca todos los engranajes. Con la Revolución Industrial, fue el modelo de dirección Taylorista el que permitió la producción en masa, que era el gran reto, el que más producía ganaba la partida. Pero desde esa época hasta nuestros días, mucha agua ha pasado por debajo de ese puente.

Lamentablemente en muchas empresas aún persisten rasgos de ese modelo de dirección, a pesar que la realidad social, política, económica y tecnológica es muy diferente.

Rafael Echeverría en su libro “La Empresa Emergente”, hace un excelente análisis de la necesidad de superar ese estilo Taylorista y dar paso a un nuevo estilo basado en el coaching, se trata de “sustituir un modo obsoleto de hacer empresa”.

## LA EMPRESA TRADICIONAL

La empresa tradicional nace con la Revolución Industrial y es Taylor quien incorpora principios de la ingeniería para la organización científica del trabajo. Para ello cada trabajo se describía en términos de tiempo y movimiento, normas claras y estrictas y todo el proceso productivo era cronometrado. El trabajador es una extensión de la máquina. Se dice que se cronometraba hasta el tiempo para ir al baño. Aunque se acusó a Taylor por sus métodos, los trabajadores lo aceptaron porque la mayor producción y productividad conllevaba mejores salarios.

El trabajo se regulaba a través del mando y control, que consistía en ordenar exactamente lo que había que hacer, y en segundo lugar controlar lo que se hiciera.

El trabajo manual era fácil de controlar por estar claramente definidos sus resultados y se apalancaba en la emoción del miedo. El estilo supervisorio era el de capataz, figura de autoridad y control.

Se establecía lo que el trabajador debía producir, ni más ni menos, por lo cual se desaprovechaba el potencial productivo de los trabajadores.

La empresa tradicional responde al trabajo manual y no al trabajo mental no estructurado. El reto es producir estándares para cada tarea establecida.



## LA EMPRESA EMERGENTE

La confianza y los desafíos de la transformación

RAFAEL ECHEVERRÍA



## EL PROBLEMA DE LA PRODUCTIVIDAD Y EL CONOCIMIENTO

La empresa tradicional se basa en la productividad del trabajo manual. En la empresa emergente lograr la productividad del trabajo no manual es complejo y retador.

No sabemos cómo incrementar la productividad del trabajador basado en el conocimiento, porque tampoco sabemos con certeza cómo gestionar el conocimiento.

La destreza física es fácil medirla, el conocimiento no. El conocimiento es un juicio que hace un observador al observar distintos comportamientos.

Uno de los tantos errores de Carlos Marx fue concebir el trabajo como el despliegue solo de fuerza física (no por casualidad el signo del comunismo es una hoz y un martillo), le restó importancia al trabajo no manual (intelectual) en la creación de valor.

Al plantear que el trabajador intelectual, además de no generar

valor, se apodera del producto del trabajador manual, generó uno de los principales karmas y resentimientos gerenciales en el mundo de las relaciones laborales.

### **DEL TRABAJO PRODUCTIVO AL TRABAJO CREATIVO Y EL PODER TRANSFORMADOR DE LA PALABRA**

En el salto del trabajo manual al trabajo no manual entra en juego el poder transformador de la palabra. Ya el trabajo no consiste simplemente en un listado de tareas claras y mediblemente establecidas, que hay que cumplir y ya, con el control y autoridad de un capataz.

El trabajo hoy en día es muchísimo más complejo, y salvo excepciones es predominantemente no manual. Se requiere por lo tanto el poder generativo del lenguaje para motivar, instruir, conducir, comprometer, entusiasmar y lograr una ejecución óptima del trabajador.

Aun en el caso de trabajos rutinarios, el poder transformador de la palabra se requiere y es clave en el proceso de dirección.

El trabajo hoy es más colaborativo, que lo que fue en la línea de ensamblaje de Taylor. El trabajo no se mide en términos del producto individual de una persona, sino en el valor que genera para lograr oportunidades de negocio.

Los problemas no son solo de la tarea, sino de coordinación de tareas y esfuerzos, lo cual requiere competencias más allá de las que tenía el viejo capataz.

Si a la dinámica de coordinar gente y procesos le sumamos, el dar respuestas en entornos cambiantes en términos de mercados, tecnología, regulaciones, etcétera el poder transformador de la palabra será fundamental.

### **LAS COMPETENCIAS CONVERSACIONALES**

El lenguaje al no ser inocente, cierra y abre posibilidades. De las destrezas físicas hemos pasado a las competencias conversacionales.

Así como Taylor desagregó las destrezas físicas en movimientos y tiempos, en cada conversación existen según Echeverría 3 subdominios: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad.

A nivel del lenguaje tenemos el habla y la escucha ¿quién puede dudar que éstas son competencias fundamentales en el trabajo de un gerente, supervisor, vendedor o consultor hoy en día?

En el habla y la escucha surgen infinidad de competencias

conversacionales como el tipo de escucha, desde la competitiva a la comprometida, los actos lingüísticos, como los juicios, las afirmaciones y las declaraciones, la forma de preguntar etcétera.

Imaginemos los resultados de un equipo en donde sus miembros frecuentemente realizan juicios infundados, tienen dificultades para dar instrucciones y solicitar las cosas, no se escuchan entre ellos, o lo hacen de una manera inadecuada. ¿Qué resultados podrían esperarse de un equipo así?

En cuanto a la emocionalidad, después de cada emoción viene una acción, y como las acciones conversacionales generan emociones, entonces al final estarían generando comporta-

mientos. Por lo general se hace énfasis en el mejoramiento de la tarea individual cuando por lo general la mejora ocurre en la coordinación de las tareas, y es justo allí donde el poder transformador del lenguaje es más necesario.

### **UN NUEVO MODELO DE EMPRESA, UN NUEVO MODELO DE DIRECCIÓN**

En el modelo Taylorista el pensar y el hacer estaban separados, el ingeniero pensaba y el obrero hacía. En la empresa emergente esta separación es obsoleta, los obreros en la mayoría de los casos, si están motivados y comprometidos y además perciben un ambiente de confianza, hacen aportes y mejoramientos que los ingenieros no perciben.

El trabajador del futuro debe integrar acción y pensamiento, para lo cual de nuevo la capacidad conversacional de gerentes y supervisores es clave.

Y si en la empresa tradicional el miedo era la emocionalidad fundamental, en la empresa del futuro la emoción primordial es la confianza.

El supervisor como coach es una figura que cobra relevancia cada día más, ya que potencia las competencias del trabajador y lo empodera. Para lograr esto debe desarrollar las competencias conversacionales del coaching para indagar, ya que por lo general las barreras del trabajador para alcanzar su potencial no son externas como falta de conocimientos, sino internas del tipo actitudinal.

29 de septiembre de 2016.

### **HUGO URDANETA FONSECA**

Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.

www.huconsulting.net @huconsulting

