

# Tecnología humana para la dirección:

una **visión** de la **organización**  
desde el **comportamiento** de las personas

Joan Quintana Forns, Christophe Launay  
y Lluís Casado



¿POR QUÉ PROFESIONALES CON UNA AMPLIA FORMACIÓN gerencial tienen crecientes dificultades para integrar y motivar a un equipo humano o dirigir una situación de incertidumbre? ¿Por qué aparece insistentemente el miedo al rechazo, al fracaso, a la toma de decisiones o a la pérdida de control en la delegación de responsabilidades, provocando tensiones en las relaciones y, en último término, situación de estrés e insatisfacción?

Las respuestas las encontramos en la práctica profesional al comprobar que la eficacia del directivo guarda una estrecha relación con el grado de conciencia de sí mismo y la capacidad para desarrollar sus recursos emocionales. El conocimiento y uso de técnicas gerenciales es insuficiente para ello. Por ejemplo, los procesos de transformación en las organizaciones (absorción-fusión, cambio del organigrama funcional, etc.) han

## Los directivos deben aplicar algo más que sus **conocimientos técnicos** si quieren desarrollar todo el potencial de sus equipos

sido ampliamente estudiados y documentados por renombrados profesores y consultores de *management*, quienes ofrecen prácticas y eficaces recomendaciones en el ámbito de procedimientos y técnicas de actuación. Sin embargo, resultan

necesarias otras técnicas que permitan al directivo comprender e indagar las dinámicas relacionales de su organización, inmersa en un proceso de transformación. Su capacidad de leer correctamente las realidades de su organización,

adaptar o incorporar a cada situación una emoción apropiada e integrarla con el pensamiento es la competencia clave que asegura la aplicación efectiva de las técnicas gerenciales, recomendadas por los expertos, especialmente en tiempos dinámicos y complejos como los actuales.

En este artículo proponemos desarrollar una visión de la organización y de sus directivos desde el comportamiento de

las personas. Denominamos a esta visión Tecnología Humana para la Dirección (THD). Esta visión se concreta en un programa personalizado que busca un necesario equilibrio entre lenguaje, emociones y energía corporal, y recomienda el uso de un conjunto de técnicas y procedimientos centrados en la persona. Su finalidad es ampliar las potencialidades de comprensión de uno mismo, de interacción con los demás y con la dinámica de la organización.

## Las emociones movilizan y la razón guía

El ser humano es un sistema en el que interactúan los pensamientos, las emociones, las creencias, los valores y los comportamientos. Aunque a efectos expositivos en este artículo diferenciamos el pensamiento de las emociones, en la vida real están íntimamente relacionados.

Una reacción emocional es una respuesta ante una situación percibida subjetivamente. Como manifiesta Leslie Greenberg, uno de los psicólogos expertos en la vida emocional, en una persona competente emocionalmente “las emociones movilizan y la razón guía”. Por tanto, nuestras emociones surgen de la manera en la que percibimos las situaciones en las cuales somos partícipes. Por ello, estas emociones pueden generar comportamientos eficaces de adaptación frente a una determinada situación o, por el contrario, pueden dar lugar a comportamientos disfuncionales.

Además de las disfunciones derivadas de las distorsiones en la percepción inmediata de la realidad, hay que considerar otra cuestión de vital importancia para el directivo: no todas las emociones surgen como consecuencia de la reacción ante situaciones presentes, sino que en muchas ocasiones experimentamos emociones recurrentes que provienen del pasado (activadas por la situación actual). Las emociones también aparecen como consecuencia de pensamientos de anticipación del futuro: el ejemplo más conocido es la ansiedad, frecuentemente observada entre altos directivos.

Para aumentar su competencia emocional, es necesario ayudar al directivo a discriminar los orígenes de sus repuestas emocionales; comprender la interacción entre sus pensamientos, emociones y comportamientos; y valorar la eficacia o ineficacia de sus repuestas emocionales ante ciertas situaciones profesionales.

En este artículo desarrollamos la aplicación de THD como un programa para el desarrollo de un directivo, aplicable en organizaciones privadas y públicas. El objetivo glo-

bal de la THD es ayudar a desarrollar un conjunto de competencias emocionales, cognitivas, relacionales, de expresividad (palabra y cuerpo) y de lectura y construcción de realidades y visiones organizativas.

## Las etapas de tecnología para la dirección

El programa THD se desarrolla en cinco etapas, que son diferentes ejercicios de reflexiones personales y grupales que un directivo puede perfectamente decidir emprender individualmente. Según nuestra experiencia, la persona conseguirá un mayor éxito si un *coach* la acompaña a lo largo de este camino. Este programa en cinco etapas propone herramientas concretas; no son únicas y existen otras disponibles o probablemente nuevas que faltan por llegar.

### 1. Los referentes profesionales

La finalidad de esta primera reflexión es recordar un referente en la vida del directivo. Buscamos evocar una persona que represente todo aquello que consideramos aceptable, deseable y, también, todo aquello que es necesario evitar.

El trabajo con el directivo se centra en reconocer y describir uno de los núcleos que han constituido su manera de ser e identificar su influencia en su cotidianidad profesional como directivo. Durante esta etapa, se trabaja con el directivo con el fin de reconocer tres aspectos de la persona considerada como referente profesional:

- ¿Quién era esta persona? ¿Cuál ha sido su relación con ella?
- ¿En qué era distinta esta persona?
- ¿Cómo le hacía sentir?
- ¿Qué aprendió de ella?

Al responder a estas preguntas, el directivo identifica qué aspectos fueron importantes para sí mismo en su contacto con esta persona y comprende a través de la experiencia la esencia del liderazgo. Por cierto, los factores más impactantes y homogéneos en el recuerdo de los directivos con quienes hemos trabajado esta cuestión tienen que ver con la vivencia emocional de seguridad, confianza y respeto.

Al final se plantea al directivo una última reflexión sobre su influencia sobre sus colaboradores: ¿cómo cree que se sienten y qué aprenden trabajando con usted? Le ayudamos a construir una primera visión de sus puntos fuertes y débiles en su rol de líder, tomando como referencia su referente profesional.

### 2. Preferencias de pensamiento directivo

En esta segunda etapa, el directivo debe reflexionar sobre su percepción de la realidad. Cada persona percibe y actúa sobre la realidad que la rodea de una forma única y propia. El directivo debe responderse a la siguiente pregunta: ¿cómo percibo el mundo que me rodea y cómo tiendo a actuar sobre él? La respuesta parece relativamente fácil si disponemos de un método que discrimine las diferencias que existen entre cada

---

**Joan Quintana Fornés** es coach de alta dirección. Director del programa de Dirección Avanzada en RRHH de ESADE Business School. **Christophe Launay** es consultor de recursos humanos, especializado en desarrollo y transformación de las organizaciones. **Lluís Casado** es consultor de desarrollo de sistemas humanos. Son miembros de la red Grupo Mediterráneo Consultores.



individuo en grandes categorías, facilitando así su interpretación y comparación.

El modelo de preferencias mentales es una solución para ayudar al profesional en esta tarea. Este modelo lista y clasifica las diferencias cognitivas de cada individuo en cuatro estilos:

- Estilo analítico, lógico, crítico y realista.
- Estilo organizado, concreto, ordenado y minucioso.
- Estilo confiado, empático, mediador y receptivo.
- Estilo creativo, global, intuitivo y conceptual.

Destacamos que este modelo habla de preferencias (no hay que confundirlas con capacidades, competencias o habilidades): usted puede inclinarse por resolver ciertos problemas en su trabajo de una forma intuitiva; sin embargo, ha sido formado para resolverlos de una forma totalmente analítica y lógica, y así se le exige en su empresa que lo haga. Nuestras preferencias mentales no son rígidas y definitivas, sino que pueden evolucionar a lo largo de nuestra vida. No obstante, en un período de tiempo de cinco años tendemos a preferir uno o dos estilos, que influyen decisivamente, en lo mejor y lo peor, en la forma de relacionarnos, analizar la información, resolver problemas y tomar decisiones en nuestro entorno de trabajo. Las diferencias más conocidas en nuestras preferencias mentales vienen determinadas por la especialización de los dos hemisferios cerebrales del ser humano, demostrada por Roger Sperry a principios de los años ochenta.

La percepción del propio rol directivo es facilitada con la utilización del cuestionario *Herrmann Brain Dominant Instrument*, o HBDI (véase el recuadro “¿Cómo pensamos? Origen y aplicación del HBDI”). El directivo que utiliza esta herramienta entiende claramente cómo percibe y actúa sobre el mundo a través del filtro de sus preferencias mentales; por tanto, comprende los siguientes puntos:

- Su forma de comunicarse con sus compañeros.
- Su manera de dirigir equipos.
- Su forma de resolver problemas y tomar decisiones.
- Su manera de aprender y enseñar a los demás.
- Su preferencia para abordar la creatividad y la innovación.

Este segundo paso es esencial también para reconocer y valorar las diferencias que existen entre sus preferencias, las de las demás personas con las que trabaja y las de su organización. Tal como subrayó Henry Mintzberg, existen organizaciones de hemisferio izquierdo o de hemisferio derecho.

El directivo dispone así de un modelo y un medio nemotécnico para comprender mejor a los demás. Utilizamos este modelo frente a otros disponibles en nuestras intervenciones porque es de fácil utilización y explicación, y da resultados muy potentes que reflejan de forma clara el perfil de la persona.

Otra interesante aplicación del modelo HBDI es la posibilidad de determinar el perfil de preferencias de un equipo. El perfil de equipo es una ayuda importante para determinar el modo de funcionamiento del equipo, medir si está

capacitado para hacer frente a sus retos, anticipar posibles problemas entre sus miembros o anticipar potenciales fallos en su trabajo o en el proyecto que emprende. Entonces, mediante el modelo de preferencias mentales aplicado a un equipo, el directivo tiene una forma de alinear los intereses particulares hacia un interés común y compartido (la misión del equipo), establecer prioridades, distribuir tareas entre los miembros del equipo y, finalmente, obtener el compromiso de sus colaboradores.

El director general de una empresa logística se quejaba de la poca sensibilidad de su comité de dirección hacia el objetivo, estratégico para él, de desarrollar nuevos servicios. Durante meses, en varias reuniones, intentó incluir este tema en la agenda del comité e invitó a expertos y consultores, pero no conseguía que el equipo mostrara un claro compromiso con este objetivo y generara ideas nuevas. Tras la aplicación del cuestionario a cada miembro del comité, el perfil del equipo mostraba un estilo marcado en la zona límbica (predo-

## Consideraciones previas para trabajar con el programa THD

- No tenemos el poder de cambiar los comportamientos y las emociones de la persona; podemos *ampliar* creencias, comportamientos y emociones para mejorar su adaptación al momento organizativo y su situación profesional.
- El entorno y las prácticas internas de una organización inciden en la forma de organizar el trabajo y contribuyen a que se instalen comportamientos, pensamientos y sentimientos recurrentes.
- Trabajar las emociones asociadas al trabajo directivo es considerar tres grandes variables: entorno, procedimientos organizativos internos y comportamientos recurrentes.
- Debemos evitar diseñar acciones de desarrollo (mediante la formación y comunicación) desde las estructuras centrales y desde una óptica tecnocrática, sin preguntar y explicar previamente a los profesionales a qué responden estas acciones. El incumplimiento de esta obviedad es la causa de múltiples fracasos de las políticas de desarrollo del capital humano.
- Debemos evitar estandarizar acciones: no todos los momentos de la organización son iguales, ni todas las personas, ni todos los entornos de trabajo. Trabajar desde el respeto a la diferencia es la clave que posibilita ampliar comportamientos y adecuar emociones.
- Quienes saben lo que pasa, sus posibles soluciones y el ritmo de adaptación son los propios profesionales. Escuchar, escuchar y escuchar, con atención y con la mínima intención. El centro es la persona.

minancia de la zona B). Este equipo seguía siempre las mismas pautas en sus reuniones: revisar la situación de cada departamento de forma exhaustiva y tomar ciertas decisiones de corto plazo para resolver problemas habituales con la marcha de la empresa, siempre desde un profundo respeto y escucha entre sus miembros. Al final, nunca había tiempo para abordar el objetivo estratégico. Tampoco fueron muy productivas las dos sesiones de *brainstorming* que el director general organizó: el equipo dedicó poco tiempo a la generación de ideas y perdió mucho en reflexionar sobre la dificultad de lanzar nuevos servicios en su sector.

El perfil del equipo ayudó a los miembros del comité y al director general a comprender que quizá no fueran las personas más adecuadas para generar nuevas ideas de negocio. Por tanto, se decidió formar otro equipo con mandos elegidos según su perfil, con la misión expresa de generar nuevas ideas de servicios. Este equipo tenía un perfil muy marcado en las zonas A y D del modelo. Las conclusiones del

equipo fueron muy productivas, con ideas nuevas prometedoras. El comité de dirección analizó y evaluó las diferentes ideas, y finalmente decidió implantar algunas de ellas. Este rol de planificación e implantación cuadraba perfectamente con su estilo de funcionamiento como equipo, definido por el modelo.

### 3. El guión directivo profesional

En esta tercera etapa, el directivo debe reconocer y comprender cómo su guión directivo profesional, construido a partir del conjunto de sus vivencias, experiencias y valores personales, determina su actuación como directivo (forma dominante de pensar, sentir y actuar en su trabajo). Podemos comparar el guión directivo profesional con el calificativo central por el cual es reconocido un directivo y con la imagen por la cual el directivo le gusta ser reconocido y valorado: innovador, ordenado, eficiente, ágil, adaptable y perseverante.

## ¿Cómo pensamos? Origen y aplicación del HBDI

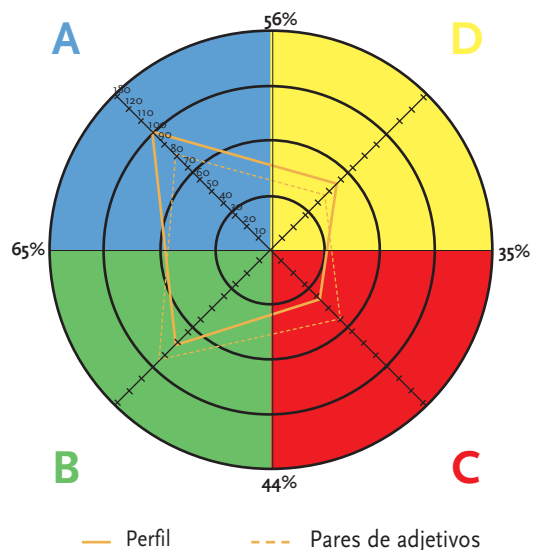
Ned Herrmann fue el fundador del modelo de preferencias mentales. Desarrolló una aplicación práctica inspirada por las investigaciones de Sperry y McLean. Diseñó el cuestionario HBDI, que es el instrumento para determinar sus preferencias mentales. Este cuestionario ha sido sistemáticamente mejorado y contrastado desde su versión inicial, en 1985, gracias a los 450.000 profesionales que lo han utilizado en Estados Unidos y Europa. Consta de 120 preguntas muy variadas, que se responden a través de una aplicación *web*. Las respuestas se sintetizan en un gráfico que permite medir el grado de preferencias de la persona en los cuatro estilos (A, B, C y D).

### Interpretación de este perfil

Tenemos el perfil de una persona con una dominancia en el hemisferio izquierdo, con una puntuación de 101 en el cuadrante A (estilo analítico, lógico, crítico y realista) y 81 en el B (organizado, concreto, ordenado y minucioso).

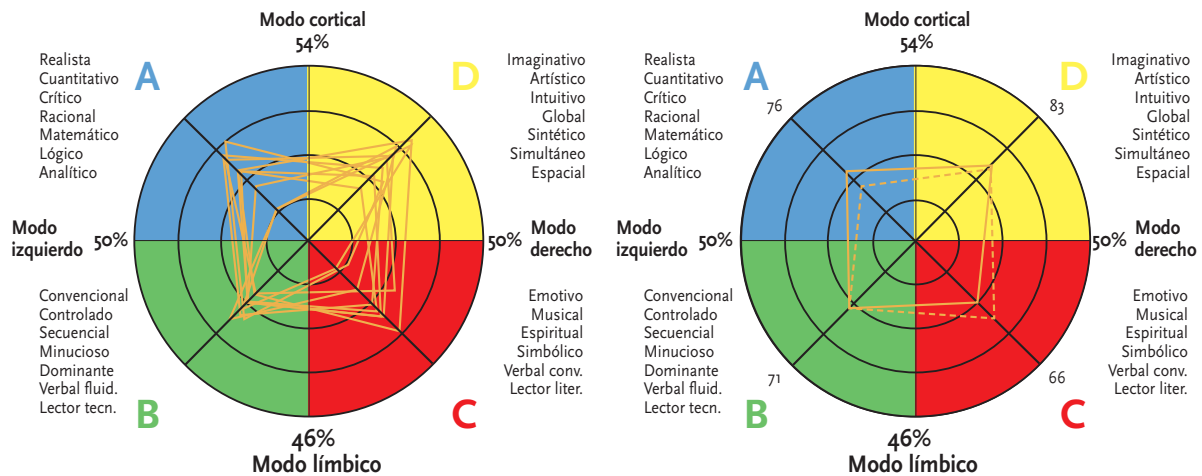
Esta persona tiene un estilo de comunicación marcado por los siguientes rasgos:

- Una preferencia para la información breve y precisa (con datos numéricos). Le resulta fácil manejar información de tipo técnico o científico.
- Una presentación de sus ideas de forma lógica, apoyada por hechos o gráficos.
- Una preferencia por comunicarse de forma escrita con sus colaboradores.
- En una situación de resolución de problemas, esta persona analiza los hechos, descompone el problema, fundamenta su decisión en una argumentación lógica, prepara un calendario de implantación de la solución con un *planning* detallado y piensa en lo que puede fallar en este plan.
- Puede obviar el aspecto humano del problema y descuidar la necesidad de motivar e implicar a sus colaboradores en la implantación de la solución.
- También le es más difícil tener una visión global del contexto del problema, no confía en la intuición (suya o de los demás) y estima que la creatividad no tiene lugar en la toma de decisiones.



## ¿Cómo trabajamos como equipo? Aplicación de HBDI a un equipo

### Perfil de un equipo responsable del lanzamiento de un nuevo producto



Identificar sus propias creencias, sentimientos y comportamientos como profesional es un paso necesario para incorporar creencias nuevas, poder manifestar sentimientos más amplios y comportamientos que permitan afrontar nuevas situaciones, y trabajar con mayor diversidad de personas.

#### ¿Cómo se manifiesta el guión directivo profesional?

El guión directivo profesional se manifiesta mediante creencias, pensamientos y sentimientos recurrentes en toda acción y decisión de la práctica profesional. Constituye la identidad profesional de la persona.

#### • Pensamientos recurrentes

Entendemos por pensamientos recurrentes las creencias sobre uno mismo y sobre los demás. La imagen que uno se ha ido construyendo, el personaje que nos gusta que los otros descubran en nosotros y las creencias sobre los demás. Un ejemplo de pensamiento recurrente: “Como directivo, confío en mis colaboradores, pero ¡ soy vigilante! (...) porque siempre les falta experiencia o conocimientos (...) muchas veces mejor no dejarles un margen de acutación amplio”.

#### • Sentimientos recurrentes

Un directivo comentaba que había trabajado en siete empresas y que, cuando transcurría el primer año, siempre

sentía que no le reconocían suficientemente sus aportaciones y su esfuerzo profesional. Su sensación era que daba más que recibía y que nunca recibía la confianza suficiente para que pudiera desarrollar todas sus capacidades. Este sentimiento recurrente le llevaba a tener que buscar un nuevo trabajo.

Otro directivo de un área comercial de una empresa de alimentación planteaba que el sentimiento de tristeza y pesadumbre que le invadía delante de una negativa a una nueva propuesta de proyecto le llevaba a auto-censurar su innata capacidad de innovación. Reconocía que este sentimiento recurrente había desarrollado una capacidad de persuasión reconocida como una de sus grandes fortalezas por su empresa.

Otro directivo manifestaba que le gustaba no perder la alegría, pasara lo que pasara. Este sentimiento de alegría y optimismo le permitía recuperarse con mucha rapidez de las situaciones adversas y transmitir empuje, seguridad y la creencia de que, con paciencia, todo se puede solucionar.

Estos ejemplos, positivos y negativos, dan una idea de lo que podríamos considerar sentimientos recurrentes, que se repiten independientemente de la situación y al margen de

## Los componentes del guión profesional

### Pensamientos

- ▶ Creencias sobre uno mismo: “Yo soy...”.
- ▶ Creencias sobre los otros.
- ▶ Impulsores y mandatos.

### Sentimientos

- ▶ Sentimientos recurrentes al margen de la situación.

### Comportamientos

- ▶ Formas de relación.
- ▶ Imagen hacia los demás.
- ▶ Estilo de toma de decisiones.
- ▶ Estilo de liderazgo.

las características o situación del departamento, equipo u organización.

• **Comportamientos recurrentes**

Podemos reconocer los comportamientos en las formas de relación y comunicación, en los estilos de toma de decisiones o en la tendencia personal a ejercer un estilo determinado de liderazgo. Por ejemplo, las formas de relación con los colaboradores de un directivo pueden plantearse desde la confianza, desde el control, desde la preferencia por el apoyo frente a la sanción del error, desde equilibrar el pedir y el dar, etc.

La reflexión del directivo en esta etapa del trabajo debe centrarse en las tres preguntas siguientes con el fin de reconocer sus patrones recurrentes de comportamientos y la influencia que éstos tienen en las otras personas, e identificar cuáles son eficaces y cuáles no. Esta etapa es fundamental para que el directivo vea la necesidad de ampliar su repertorio para poder afrontar una amplitud de situaciones directivas.

- ¿Qué comportamientos desarrolla en su día a día profesional en la mayoría de las situaciones que se plantean?
- ¿Qué beneficios profesionales obtiene?
- ¿Qué precio profesional paga?

**4. El guión empresarial: ajuste con el guión directivo profesional**

Las organizaciones también tienen su “identidad”. Es el código genético que procede de sus fundadores, de su historia, de las respuestas que ha encontrado la organización ante el reto de la supervivencia frente a la competencia.

*¿Cómo podemos identificar el guión empresarial?*

La ideología y los valores predominantes de la organización nos darán una primera idea (significado del éxito, el mercado, las personas, el poder, etc.), las formas de actuar y reaccionar ante los hechos, qué se valora y qué se desprecia, las pautas de relación que alienta, los estilos de trabajo que imperan y las fantasías de futuro que se generan y que son el motor de la empresa.

La interacción de ambos guiones –el profesional y el empresarial– configura una tendencia y predisposición a construir un estilo de dirección determinado a través del cual se abordan situaciones y problemas de la vida empresarial.

Al igual que en las personas, el guión de las empresas y organizaciones en general son poco flexibles y, por tanto, es importante comprender el ajuste entre los dos guiones para

mejorar la implicación y la confortabilidad con las que la persona se relaciona con su organización. Es importante destacar que esta relación es más profunda que los acuerdos o discrepancias conscientes que se producen cotidianamente, porque aquí lo que está en juego son principios que ambas partes dan por supuestos y que constituyen su identidad.

*Un ejemplo nefasto de lo dicho*

Tomamos el ejemplo de jóvenes directivos con perfil emprendedor que se incorporan a empresas establecidas y, con una rapidez asombrosa, se amoldan a las pautas de comportamiento, de comodidad, de no cuestionar la tradición, que tiene escrita la empresa en su “código genético”.

La historia siempre es más o menos parecida. Un veterano se encarga de “culturizarlos” en los valores imperantes. El joven directivo recibe los primeros mensajes orientados a preservar una manera de hacer: “Mira, aquí lo importante es ir haciendo. Todo funciona por sí solo. No hace falta hacer más, porque todo lo que tocas genera muchos problemas. Tú eres joven y... hazme caso, que conozco muy bien la casa”.

Es la letanía que el joven directivo recibe. Su estilo profesional de relación va siendo mediatizado por un estilo empresarial centrado en tareas de mínimos, de supervivencia y de hacer ver que las cosas son como los de arriba quieren que sean.

El estilo de dirección se va forjando como una síntesis entre los trazos del guión directivo profesional y el estilo gerencial que determina el guión empresarial; normalmente, si los estilos son muy enfrentados y la persona decide quedarse en la organización, se adapta hasta que un día le dicen aquello de “Ya te veo integrado completamente...”. La supervivencia se instala con la desidia como compañera.

En esta etapa, el directivo reconoce los aspectos básicos del guión de su organización e identifica los términos del contrato psicológico que los vincula a ambos. La finalidad es facilitar un contrato satisfactorio como base para el éxito (del directivo y de la empresa), ya que un contrato insatisfactorio es la semilla del malestar, la apatía y el distanciamiento.

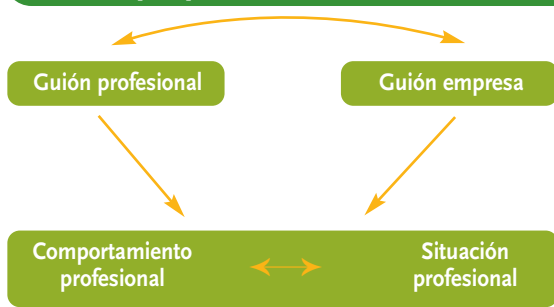
**5. Implantación: mapa personal directivo e itinerario de potencial directivo**

El mapa personal directivo (MPD) es la síntesis de las reflexiones anteriores y la preparación del plan con el fin de superar el problema planteado o responder a la demanda de desarrollo del potencial de la persona. El MPD integra los siguientes elementos:

**Los componentes del guión de empresa**

Contenidos del guión	Manifestaciones del guión	Alimentadores del guión
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ideologías.</li> <li>▶ Valores.</li> <li>▶ Formas de actuar.</li> <li>▶ Formas de reaccionar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pautas de relación.</li> <li>▶ Estilo de trabajo.</li> <li>▶ Fantasías de futuro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mitos.</li> <li>▶ Tradiciones mantenidas.</li> </ul>

## El mapa personal directivo



- Los aspectos biográficos de la persona.
- Los estilos de preferencias mentales.
- Los aspectos del ámbito profesional de la persona (dificultades y potencialidades de su práctica directiva).
- El marco organizacional (historia, cultura y estructura).

El MPD se construye mediante las respuestas obtenidas en los pasos anteriores. Con su MPD define los comportamientos que le generan malestar, inseguridad o ineficacia. Finalmente se diseña un programa personalizado de tecnologías que le permita hacer emerger potencialidades como persona y profesional.

## Aplicación del programa THD

El programa THD es un modelo, y no proporciona un conjunto de recetas sencillas para el directivo. Lo que sí ofrece es una visión de cómo una persona puede construir un nuevo proyecto de vida personal o profesional, superando así la natural resistencia del individuo frente al cambio. Su aplicación parcial o integral es posible en muchos y distintos aspectos de la empresa, con los siguientes objetivos:

- Rentabilizar y ampliar competencias de los directivos para dar respuestas rápidas y efectivas a situaciones diversas y ante personas distintas.
- Mejorar la definición de objetivos para posteriormente identificar y reconvertir los comportamientos que perjudican su obtención.
- Aumentar ventas o mejorar el servicio de atención al cliente al incorporar o ajustar comportamientos comerciales.
- Desarrollar las potencialidades de las personas para generar visiones positivas que las vinculen con el futuro de la organización.
- Leer el “aquí y ahora” del directivo, identificando lo que siente (emociones) y entendiendo los posibles porqués (origen y consecuencias), para cuya lectura se utilizan la palabra, el cuerpo y su capacidad de transmitir y sentir.
- Desarrollar todo el potencial y diversidad de sus colaboradores y equipos, generando visiones positivas que los vinculen con el futuro de la organización.
- Anticiparse al cambio permanente, para convivir con aquello que es imposible planificar o prever racionalmente,

y manejar la incertidumbre y el miedo a ser rechazado, al fracaso delante de las nuevas situaciones y en el momento de la toma de decisiones.

- Reconvertir la sensación de pérdida de control en la delegación de responsabilidades, para evitar relaciones de culpabilidad y negatividad, y superar los momentos de crisis incorporando sus aprendizajes.
- Generar nuevas creencias, sentimientos y comportamientos, rompiendo esquemas centrados exclusivamente en la experiencia personal y la tradición de la organización financiera.
- Resolver problemas nuevos y de siempre con soluciones innovadoras.

## Implantación de THD en una institución financiera española

La situación de partida es cambiar el rol profesional de un mando intermedio de una red comercial en España. El ejemplo se aplicó a la figura de los jefes de zona de una entidad bancaria nacional. Este caso es fácilmente aplicable a otros sectores que comparten el problema planteado y tienen redes comerciales con mandos comerciales intermedios.

### ¿Qué situación se quiere transformar?

La rápida expansión territorial fue posible gracias a la implantación de jefes de zona, supervisores de una red local de nuevas oficinas, con amplia responsabilidad y poder, con el fin de consolidar el banco en los diferentes territorios. La organización había facilitado a estos directivos una estructura (despacho, secretariado, etc.) y un grado de autonomía que hicieron que se cuestionara su mantenimiento, dado su alto coste para la organización y los comportamientos de liderazgo perjudiciales para la organización a largo plazo.

La figura del jefe de zona fue convirtiéndose en un espacio que había que proteger, con tendencia a burocratizar la toma de decisiones y aumentar la competitividad entre zonas mediante prácticas de competitividad horizontal por precio de operaciones y reducción de comisiones. Por tanto, la figura se enquistaba en una posición de control: la zona era un coto privado protegido de “miradas externas” y donde se hacía lo que el jefe de zona interpretaba que era necesario para ganar cuota de mercado.

La estrategia del banco, en el momento de la intervención, cambiaba: de una expansión territorial con un modelo de negocio basado en la competitividad del producto, a un modelo en el que a lo anterior se añadía la necesidad de establecer relaciones vinculantes con el cliente y generar una sólida relación de confianza. Por tanto, era necesario agilizar la toma de decisiones, definir un nuevo rol comercial y dar mayor protagonismo a la unidad básica del negocio, la oficina bancaria o la tienda de distribución. En el caso que nos ocupa, la decisión fue redefinir el rol del jefe de zona, sin cambiar sus funciones, y ampliar las funciones comerciales de la red.



La definición de nuevo rol del jefe de zona se centraba en ser un promotor del negocio de su área territorial, desarrollar nuevas capacidades de los profesionales bajo su responsabilidad y dinamizar los equipos de las oficinas, que tenían ahora nuevas obligaciones de resultados y cumplimiento de objetivos. También en el ámbito organizativo significaba deshacer la estructura de despacho y secretaria con el fin de crear una estructura ligera, dándole un coche, un ordenador portátil y un teléfono.

### ¿Cómo se debían implantar estos cambios?

Esta renovación del rol implicaba una intervención que permitiera elaborar y construir una nueva realidad para el jefe de zona, para lo que necesitaba la aplicación metodológica de la THD.

#### 1. Asentar un nuevo reconocimiento profesional

Con el nuevo modelo se respetaba un principio básico: el jefe de zona había sido promocionado por su capacidad de controlar el negocio y ordenar las políticas comerciales en su área territorial y en cada una de las oficinas. La renovación de su rol tenía que partir de estos referentes profesionales, que eran un factor básico para el jefe de zona y le habían permitido tener una posición de estabilidad y reconocimiento profesional. También este rol había permitido a la empresa obtener resultados excelentes y crecer rápidamente, consolidando territorios con oficinas y equipos muy dispares.

Este colectivo de jefes de zona contaba con unas 250 personas, lo que hacía compleja la interacción personal con cada profesional, por lo que se planteó organizar sesiones de un día y medio. En estas sesiones de cinco o seis personas, los jefes de zona reflexionaban sobre los cambios del entorno, las repercusiones en los procedimientos de trabajo, la organización de la red comercial y la modificación de sus funciones. Eran sesiones con un diálogo abierto y participativo guiadas por profesionales del departamento de recursos humanos de la entidad y seguían este planteamiento:

- El entorno se ha modificado sustancialmente y nuestra capacidad competitiva se basa en reaccionar adaptando nuestro propio rol.
- Identificamos cómo se ha modificado el entorno, la competencia en el sector y su influencia en las necesidades del cliente medio.
- Analizamos qué nuevos recursos necesitamos para responder al nuevo contexto, cuáles son las etapas y por dónde empezamos.

Partiendo de la decisión estratégica de la dirección, como respuesta a un nuevo contexto competitivo, la finalidad de esta reflexión era construir con los jefes de zona nuevos referentes que les darían una nueva identidad.

Un ejemplo de esta reflexión fue la discusión de cuál debía ser su nuevo nombre. Este nuevo nombre no podía significar una ruptura “hacia fuera” del simbolismo de estatus de “jefe de...”; por tanto, se eligió una expresión en la que estuvieran presentes las palabras *dirección* y *negocio*, dos palabras básicas para la nueva identidad desde los referentes profesionales.

#### 2. Construir un nuevo estilo de dirección

Una vez reconocido el nuevo rol, se planteó dar un instrumento a los directivos que les permitiera auto-evaluarse en términos de tendencias o preferencias mentales, y reflexionar sobre la adecuación de su estilo con lo que se esperaba del nuevo “director de negocio”. Para ello se utilizó el instrumento HBDI en una sesión formativa de un día bajo la dirección de un consultor externo.

Tras cumplimentar el cuestionario inicial, los participantes elaboraban un nuevo referencial de capacidades y habilidades básicas del director de negocio, para después compararlo

## Una vez identificadas las preferencias de estilo, sus carencias y sus potencialidades, era necesario un trabajo de descripción del nuevo **guión profesional** de cada directivo

con su propio estilo. Esta comparación servía para definir e individualizar su plan de desarrollo.

También los participantes aplicaban la herramienta para definir un referencial de capacidades y habilidades del director de oficina, profesional clave en el nuevo modelo de negocio, y comprender cuál debía ser el rol del director de negocio para desarrollar esta nueva figura.

#### 3. Adecuar el guión profesional al nuevo rol

Una vez identificadas las preferencias de estilo, sus carencias y sus potencialidades, era necesario un trabajo de descripción del nuevo guión profesional de cada directivo. Esta descripción se realizó desde la perspectiva de los comportamientos, pensamientos y sentimientos que solían repetirse en las diversas situaciones de su antiguo trabajo, como jefe de zona. Los cambios en el ámbito organizativo (supresión de despacho, secretariado, etc.) se implantaron al inicio de esta tercera etapa, haciendo evidente la transformación y generando en el directivo nuevos pensamientos y sentimientos frente al hecho cumplido. La crudeza de la nueva realidad se imponía cada día, provocando comportamientos muy diversos según las personas.

La finalidad era entender si la manifestación del guión profesional era adecuada o no a los nuevos retos del director de negocio, e identificar cuántas maneras de pensar, sentir y hacer tendría que ir modificando cada persona para poder desarrollar este nuevo rol. Un consultor interno de desarrollo

trabajaba directamente con cada director de negocio para ir moldeando conjuntamente la nueva manera de ver, analizar y decidir. Este trabajo de acompañamiento se realizó en sesiones personales entre el director de negocio y el consultor interno durante seis meses. No existía *a priori* un calendario formal; solamente existía una disponibilidad del consultor –ya con experiencia en *coaching*– a escuchar y responder a cada directivo.

#### 4. Consolidar la transición

La transición hacia el nuevo modelo de negocio se consolidaba, llevando consigo bajos indicios de resistencia por parte de los directores de negocio de la entidad. Sin embargo, el rendimiento económico y las alteraciones en la productividad comercial demostraban que existían dudas y confusión en este colectivo sobre su nuevo rol de promotor de los equipos comerciales que se hallaban bajo su responsabilidad. Estos problemas también se explicaban por ciertos comportamientos y procedimientos por parte de los servicios centrales de la entidad que chocaban con las manifestaciones del nuevo guión personal de este colectivo.

Explorar el guión de empresa tenía por objetivo identificar los límites del nuevo modelo y las posibles incoherencias del nuevo rol del director de negocio con todo aquello que la organización en término de valores aplaude o no está dispuesta a tolerar. Era necesario actuar para modificar el guión de empresa principalmente en los servicios centrales de la entidad.


Por este motivo, se diseñó una sesión de reflexión en pequeños grupos de cinco o seis personas para los mandos de los servicios centrales y de las direcciones territoriales. El principio de la sesión seguía un guión similar al de la sesión de construcción del referente profesional con los directores de negocio (nuevo contexto económico y competitivo, y nuevas respuestas estratégicas de la entidad). En una segunda parte se solicitaban a los grupos en cada departamento propuestas para implantar nuevos procedimientos, con el fin de resolver los momentos de conflictos y bloqueos entre los servicios centrales y la red comercial. La reflexión se centraba en reconocer las manifestaciones de estas tensiones, describir las soluciones ya intentadas, decidir por consenso qué se debía evitar, y formular nuevas tácticas para resolver estas tensiones.

Estas tácticas se consolidaron en un documento único, nuevo referente de la relación entre los servicios centrales y la red comercial. Sin esperar la implantación de las diferentes propuestas de mejora, se admitió que cualquier solicitud o comportamiento por parte de la red comercial era aceptable si estaba alineado con los objetivos perseguidos por el nuevo referente.

#### 5. Asentar una nueva cultura

El MPD permitía personalizar un plan para ayudar a cada profesional a ir incorporando sus nuevas funciones y desarrollar las competencias necesarias a su nuevo rol. El MPD

se elaboraba individualmente con el consultor interno, en función de los progresos alcanzados tras el período de transición de los seis meses, y tenía un alcance dos años. Era también el documento referente entre el directivo y su superior directo, en el que se evaluaba su desempeño.

Tras dos años, esta institución financiera ha conseguido asentar las bases de una nueva cultura comercial que afianza su liderazgo en el mercado español y le permita afrontar con bastante tranquilidad los retos actuales. Ahora, el modelo THD se ha adaptado para su aplicación a todos los directores de oficina y administrativos de la red. Dado el tamaño de este colectivo, los directores de negocio asumen un rol clave de *coaches* de las oficinas que tienen bajo su responsabilidad. 

«Tecnología humana para la dirección: una visión de la organización desde el comportamiento de las personas». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2401.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 7601 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)