

Entrevista

“El liderazgo es asumir riesgos”

ANDREA CHURBA, EXPERTA EN COACHING EMPRESARIAL, NOS COMPARTE LAS HERRAMIENTAS QUE SE NECESITAN HOY PARA CRECER LABORALMENTE

POR SOLEDAD SIMOND. FOTOS DE CATALINA BARTOLOMÉ.



Después de más de 10 años de trabajar con PNL (programación neurolingüística) en empresas, Andrea Churba decidió integrar también su formación en terapia sistémica y la ontología del lenguaje, para crear su propio método: Business Therapy. Una de las claves de su terapia empresarial es que cada empleado –sin importar si es jefe o colaborador– descubra que es causa de la cultura laboral y sus resultados, y no simplemente una víctima de lo que sucede en la empresa. Así, cada integrante recupera su poder de acción y deja de ser un obstáculo para su propio crecimiento y el de la organización, y se convierte en un motor de liderazgo personal y profesional.

¿Todos podemos ser un motor o un límite más allá del contexto?

Claramente, hay condiciones de contexto que son invariables, en las que intervienen la persona y la cultura, que, en definitiva, está hecha por las personas. Por eso, incluso aquello de lo que nos quejamos y que creemos que nos sucede podemos modificarlo.

¿Es el empleado el que se ubica desde un lugar de víctima?

Ese es un eje fortísimo del modelo. Pero vos podés percibirte como causa o como efecto de lo que sucede. Ninguna de las dos cosas es totalmente verdad. Sos causa y sos efecto. Tus desmotivaciones pueden tener que ver con tu jefe, las políticas de Recursos Humanos, con un compañero con el que te llevás mal, con las circunstancias del país. Ahora, ¿cuál de todas es verdadera? Todas y ninguna. Pero la única variable que merece la pena ser pensada somos nosotros. ¿Por qué?, porque es la única sobre la que tenés poder. Entonces, la pregunta es: ¿qué puedo hacer yo para estar motivada en este contexto en el que estoy?

Si no, el foco lo ponés fuera, en el otro.

Vos podés decir: “No crezco porque soy mujer, solo crecen los hombres en esta compañía”. Y sí, puede haber algo de machista en la cultura de la organización, pero si vos decís: “No crezco porque soy mujer”, esto ya determina tus acciones: cuánto te muestres, cuánto hagas para crecer, cuánto te capacites. Por eso, estratégicamente, es útil mirarte a vos misma e identificar tus posibilidades de activar aquello que querés lograr.

¿Qué impulsa este cambio de paradigma?

Te cuento un caso, en una compañía de transporte de gas en la que venimos trabajando desde hace 7 años en Perú, el conflicto que nos trajeron inicialmente fue: “Somos los mejores técnicamente del mercado, pero somos unos animales en el manejo de personas, porque no nos preparamos para eso, el tema es que fuimos creciendo y muchos ocuparon roles de liderazgo sin estar preparados, entonces hoy tenemos muchos heridos en el camino”. Necesitaban hacer una transformación cultural, tenían una encuesta de clima desastrosa, y en dos años de *coaching* transformaron la percepción de las personas, la productividad mejoró también, porque cuando trabajás con una cosa, termina afectando la otra. Fue un proceso de amasado paulatino, a veces a nivel individual y a veces a nivel grupal, con mucha mirada de creerse causa, identificando hasta dónde se quiere llegar y, con ese objetivo, cada uno se proponía pensar: ¿cuál es mi aporte?

Cuando trabajás a nivel jerárquico, ¿baja ese conocimiento a los equipos de trabajo?

Sí, pero puede tardar dos, cuatro, seis años, hay autores que te dicen que pueden llegar a diez años. Por eso, no creemos en el “toco y me voy”, no vamos a dar un curso y nos vamos, nos quedamos hasta que el proceso se logre y se haga sustentable, porque incluso cuando se logró puede volver como un elástico para atrás. La tradición te come.

¿Pensás que todos podemos cambiar?, ¿hasta qué punto estos procesos no son “cosméticos” y se hacen porque queda bien decir: “Estamos haciendo coaching empresarial”?

No creo que todos puedan cambiar, de hecho, creo que uno de los efectos interesantes de un proceso de *coaching* es que una persona se dé cuenta de que no tiene ganas de cambiar o que el esfuerzo para cambiar sería tanto que elige no hacerlo. Nosotros lo vamos viendo según cómo avanza, si es o no permeable, acompañamos ese proceso, y para que la compañía también sepa que eso que está pidiendo de la persona no va a suceder, está bueno repensarlo.



ANDREA TRABAJA EN PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DE LA NACIÓN, TURNER, TECHINT Y BASF, ENTRE OTRAS EMPRESAS.

Muchas políticas tienen que ver con hacerle al empleado su jornada más amable y que se sienta motivado y reconocido, ¿nace de una convicción real o como una emergencia de management?

Ahí estás rozando lo personal de cada uno. Si a mí me importan las personas en cualquier ámbito de mi vida, lo mismo sucederá en el trabajo. Pero si no es genuino, en un *coaching* no hacés un proceso educativo de valores. Entonces, se convierte en una estrategia porque sabés que una persona desmotivada no es productiva. Otras veces descubris que no se le presta atención a la persona por ignorancia, porque quizá se cree que un líder tiene que estar mirando solo el objetivo y mejores resultados, aunque deje “muchos heridos en el camino. Entonces, la pregunta es: ¿qué costo estás dispuesto a pagar? Tuve un caso así, de una jefa “maltratadora”, dicho por su equipo, que, cuando tomó conciencia del efecto que producía en su gente, fue realmente angustiioso para ella, terminó pidiéndome que le recomendara terapia. Es cierto que recién le importó cambiar cuando a nivel compañía se vio expuesta y entonces empezaba a limitarse su carrera. Acá se juega tu nivel de percepción, te puede estar pasando en la cara el efecto, pero si no lo mirás, no lo ves.

Hoy, que las empresas tienen que ser atractivas para sus empleados y no al revés, ¿hasta qué punto el empleado no se achancha cuando siente que solamente tiene que ser receptor de beneficios y gratitudes?, ¿cómo garantizás que ese empleado realmente esté motivado?

A través de la empatía, ser capaz de realmente ponerte en los zapatos del otro, porque lo que a vos te motiva quizá no sea lo que motiva al otro, es clave salirte de tus propios estándares. No leer al otro como si fuera una extensión de vos misma, sino “leerlo”, indagar cómo se motiva él.

Si un domingo el jefe organiza un asado o se organiza un *happy hour*, no hace al clima laboral –incluso puede vivirse como una presión–. La calidad y las ganas para el encuentro fuera de la oficina van a depender del clima del día a día, ya sea porque tenés posibilidades de desarrollo, porque tu jefe te explicó para qué estás haciendo lo que hacés, porque te involucraron en la planificación en vez de directamente pedírtelo en el momento en que las papas quemaban. Cuando vos das, al colaborador lo tenés más incondicional. Pero vos, líder, tenés que jugarte a creer que si no te responde como esperás, es porque no le estás generando las condiciones para que sienta ganas de dar. Y eso es creerte causa. Pero, claro, hay personas más agradecidas que otras.

¿De qué manera podés sentirte líder aunque no seas jefa?

Creo en la palabra “liderar” como verbo y no solo como liderazgo jerárquico, porque todo el tiempo estamos liderando, en el sentido de hacer subir a otro a tu barco, convencer, creerte responsable de que el otro te siga. Entonces, estás liderando a tu jefe, a alguien de otro equipo, tu propio reporte o un proyecto. Vos definís en qué enfocarte. Si vos creés: “No puedo crecer porque mi jefe nunca se va a ir”, te achanchás y no te motivás; en cambio, cuando vos decís: “Puedo crecer en diagonal” o “puedo liderar un proyecto”, ya te estás mostrando como líder y no tenés que estar a la espera. Recién te van a ver cuando ya te hiciste cargo del lugar de liderar.

Una vez que sos consciente de que sos causa y no efecto, ¿cómo se corrigen los patrones laborales?

Tenés que ser capaz de hacer algo distinto. Por ejemplo: “Siempre tengo que meterme yo para resolver tal tipo de problemas, porque mi equipo, cuando hay quilombo, no está preparado para resolverlo”. Entonces, lo

¿CÓMO TE SENTÍS LABORALMENTE?

PARA IDENTIFICAR CÓMO ESTÁS Y QUE DESPUÉS SEA MÁS FÁCIL COMUNICARLO Y LLEVAR LOS CAMBIOS A LA ACCIÓN, ANDREA TE PROPONE ELEGIR UNA IMAGEN QUE SIMBOLICE TU MOMENTO.



OPORTUNIDADES



APRENDIZAJE



AUTENTICIDAD



DIFICULTAD



SOLA



LIDERAZGO



ATASCADA



ÉXITO

que tenés aprendido es: sucedió, me metí, se resolvió. Ahora: “Estoy agotada”, “no me da el tiempo”, “me quedo hasta las diez de la noche laburando”, “mi equipo está desmotivado y no se desarrolla en eso”, “yo termino siendo imprescindible”, etc. ¿Qué pasa si dejás que algún platito caiga?, ¿y si invertís en preparar gente?, ¿qué pasa si a tal reunión vas con Fulanito y lo dejás exponer, aunque no sea lo mismo?

Hay que asumir un riesgo.

El liderazgo es asumir riesgos. Entonces, con relación al desarrollo de las personas, la mirada a largo plazo es clave. Hay cosas que hiciste muy bien en el pasado, pero ahora tenés que aprender una forma de hacerlas nueva. Al principio, vas a tener que bancarte esa curva de aprendizaje, y a veces es muy incómodo.

Romper los moldes da mucho vértigo, porque vos vas siendo según la circunstancia y es difícil soltar aquello que está cristalizado.

Sí, pero si no, te morfa el mundo, que es muy cambiante. Por eso, el eje de laburo de la Business Therapy es cómo preparar la cabeza de las personas para que ese cambio sea posible, porque si no, las compañías mueren. De hecho, los procesos de *coaching* implican siempre un cambio personal, porque la persona es una sola, si cambiamos en el laburo, cambiamos en todos nuestros espacios.

Para la que mañana tiene que ir a la oficina, ¿qué es lo primero que recomendás que puede hacer para potenciarse laboralmente?

Hacete una pregunta estratégica: ¿a dónde quiero ir? OK, y esto que estoy haciendo hoy, ¿me lleva a ese lugar, o me está llevando a otro lado distinto? Y, frente a cualquier malestar, preguntate: ¿qué no estoy haciendo para que esto suceda? Y no estandarices, sino que, ante cada situación, elegí. Siempre tenés toda la libertad para elegir. ●



CONSULTORÍA PORTATIL

La experiencia de Business Therapy, un método de *coaching* empresarial para liderar la transformación necesaria en cada organización, se puede encontrar en formato libro. Brinda herramientas para instaurar una cultura más saludable, tomar responsabilidad por nuestro crecimiento y erradicar patrones que ya no son funcionales, y resalta el poder de la empatía y la flexibilidad y el arte de una buena comunicación. Cada capítulo viene con ejercicios prácticos para poner en marcha los cambios y muchos casos reales que ejemplifican los procesos de crecimiento. Además, en la web podés encontrar un *toolkit* gratuito para ejercitar la teoría.

● www.businesstherapy.com.ar.



Andrea CHURBA

“Incluso aquello de lo que nos quejamos y que creemos que nos sucede podemos modificarlo”.

“Si vos decís: “No crezco porque soy mujer”, probablemente esto ya determine tus acciones”.

“Si a mí me importan las personas en cualquier ámbito de mi vida, lo mismo sucederá en el trabajo”.

“Creo en la palabra ‘liderar’ como verbo y no solo como liderazgo jerárquico”.

“El liderazgo es asumir riesgos”.

“Si cambiamos en el laburo, cambiamos en todos nuestros espacios”.

● www.points-of-you.com



CLARIDAD



COMIENZO



SOLUCIONES



RIESGO