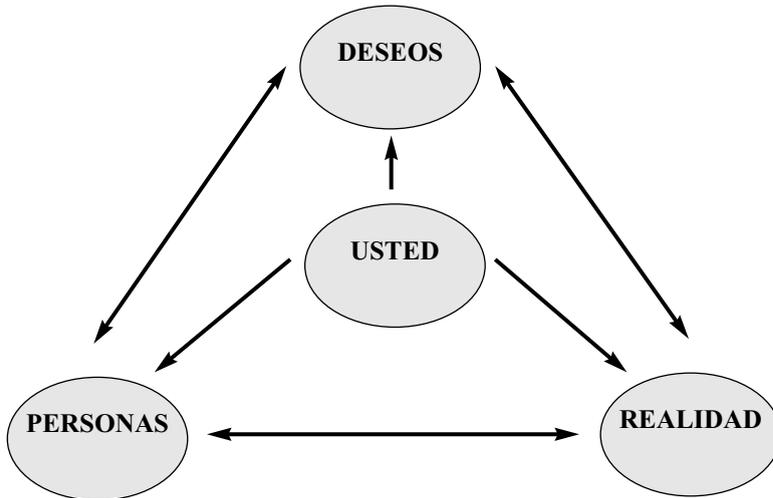


Capítulo 1

UN MODELO PARA LOGRAR QUE LAS COSAS SE HAGAN



Con frecuencia, lo que necesitamos es un método sencillo que nos permita atravesar el desorden de los grupos operativos de trabajo, consejos o comités a los que pertenecemos. De eso trata este modelo. Nos ofrece un método para clasificar toda la información que nos inunda; nos ayuda a decidir lo que es importante y a separarlo de lo que no lo es. Nuestras posibilidades de influir en nuestras organizaciones se incrementan cuando tenemos un método para comprenderlas. El modelo Lograr que las Cosas se Hagan (LCH) ha sido de utilidad para muchos profesionales a lo largo de los años. Usted verá este modelo LCH repetidamente; es el gancho del que cuelga el contenido de este libro. La utilidad del modelo está directamente relacionada con su simplicidad. Puede recordarlo en el transcurso de una reunión; puede utilizarlo para plantear preguntas o para buscar o clasificar la información que necesita. También puede utilizarlo para resolver los problemas de su vida personal. O toda la organización puede hacer una pausa para analizar este modelo.

Piense en los cuatro componentes del modelo LCH.

- **DESEOS:** Así es como a usted le gustaría que fuese el mundo, lo posible, lo deseable, el mundo potencial; normalmente es diferente de la REALIDAD. La diferencia entre DESEOS y REALIDAD crea tensión.
- **REALIDAD:** Así es como son las cosas ahora mismo, el mundo del día a día en el que usted y otros viven, con todas sus comodidades e incomodidades, sus alegrías y penas, sus satisfacciones e insatisfacciones.
- **PERSONAS:** Estos son los individuos y grupos que se preocupan por el mundo tal y como es (REALIDAD) y/o como podría ser (DESEO). Son una fuente potencial de talento, energía, dinero, experiencia y otros recursos. Pueden estar a favor o en contra de lo que usted desea hacer, y son vitales para lograrlo.
- **USTED:** Usted está en medio de todo esto, con posibles conexiones con PERSONAS, DESEOS y REALIDAD. Usted no está al mando, pero sin lugar a dudas desea hacer algo. Conectando los puntos, creará movimiento y ayudará a las PERSONAS a cambiar la REALIDAD para convertirla en sus DESEOS.

Este modelo le coloca a *usted* en el rol fundamental. Usted es potencialmente poderoso; puede conectar los puntos, creando así un triángulo sólido de cambio. Usted es clave para el cambio. Pero, para que esto suceda, tiene que salirse de la esquina PERSONAS y autodefinirse como alguien dispuesto a emprender la acción. Como hizo la protagonista de este ejemplo: una empleada de una planta de producción observó que los desacuerdos y las discrepancias entre su turno y el turno siguiente aumentaban, llegando al punto en que se culpaban mutuamente por todo, y apenas se hablaban. Ella decidió hacer algo al respecto. Reunió a unas cuantas PERSONAS clave durante el desayuno para comenzar a discutir la REALIDAD de lo que estaba sucediendo y lo que ellos DESEABAN. Acordaron que todos deseaban que el trabajo fuese una experiencia más positiva. Identificaron dos problemas y acordaron trabajar para resolverlos. Nada de esto hubiese sucedido si un empleado no se hubiese separado de todas las PERSONAS para emprender una acción individual. Ella sacó a relucir el problema; ella reunió a las personas correctas; ellos iden-

tificaron lo que deseaban y lo que tenían; ellos emprendieron acciones constructivas.

Este ejemplo demuestra el modelo LCH en acción, así como la manera en que la inversión de una persona puede marcar la diferencia. De eso trata este modelo, de marcar una diferencia positiva en su mundo laboral, dando un paso adelante para ayudar a las personas a avanzar y pasar de la realidad presente hacia lo que todos desean. Podríamos denominarlo modelo de “cambio” o de “liderazgo. Tanto si usted piensa o no en términos de ser un agente de cambio o un líder, yo lo hago y con frecuencia hablo en esos términos en los capítulos siguientes. El tránsito de la REALIDAD hacia los DESEOS es un cambio, y USTED, en el centro de este modelo, es un líder cuando empieza a conectar las tres esquinas.

Analice los cuatro componentes del modelo LCH utilizando estas preguntas.

DESEOS

- ¿Por qué es importante?
- ¿Qué desean los miembros clave de esta organización?
- ¿Qué tienen en común sus deseos?
- ¿En qué se diferencian sus deseos?
- ¿En qué medida están comprometidos a actuar en base a sus deseos?

REALIDAD

- ¿Qué está sucediendo realmente?
- ¿Cómo describen las personas clave la situación actual?
- ¿Qué tienen en común esas descripciones?
- ¿En qué se diferencian esas descripciones?
- ¿En qué medida se sienten responsables de la situación actual?

PERSONAS

- ¿Quién marca la diferencia?
- ¿Quién puede verse afectado por los cambios anticipados?
- ¿Quiénes son las personas clave?
- ¿Cuáles son sus talentos, recursos o poderes especiales?
- ¿En qué medida están dispuestos a trabajar con los demás?

USTED

- ¿Cómo puede ayudar?
- ¿Cuáles son sus talentos, recursos o poderes especiales?

- ¿Por qué desea cambiar las cosas?
- ¿En qué medida su descripción de los deseos se ajusta a la de los demás?
- ¿En qué medida su descripción de la realidad se ajusta a la de los demás?
- ¿Hasta qué punto trabaja bien con las personas involucradas?

El modelo LCH, conjuntamente con las preguntas anteriores, puede ayudarnos a pensar antes de actuar. Hay más preguntas que podríamos plantear; éstas son solamente un ejemplo. Haga estas preguntas a las personas con las que trabaja y sus preguntas les moverán. Las cosas serán diferentes por el simple hecho de haber preguntado. Sus preguntas remueven los cuatro elementos clave. A través de las preguntas y las respuestas, los cuatro elementos se conectan y comienza la dinámica del cambio.

Este libro gira en torno al modelo LCH y los capítulos resaltan alguno de los cuatro componentes clave o la dinámica entre ellos. El índice puede guiarle hasta ese componente o esa dinámica que sea de su interés.

Ejercicio: Dibujar su vida

Familiarícese más con el modelo LCH invirtiendo 15 minutos en estos seis pasos.

1. Dibuje los cuatro componentes del modelo LCH en una hoja grande de papel. Haga unos círculos lo suficientemente grandes como para poder escribir o dibujar en ellos. Escriba las etiquetas (DESEOS, REALIDAD, PERSONAS y USTED) encima de los círculos.
2. En el círculo REALIDAD, utilice palabras y símbolos que representen su vida tal y como es ahora. Eso es, su vida. Indique esas vertientes de su vida que realmente tienen más sentido para usted ahora mismo. Dedique 2-3 minutos a hacerlo.
3. En el círculo DESEOS, represente su vida tal y como usted desea que sea. Utilizando palabras o símbolos, refleje lo que usted espera tener

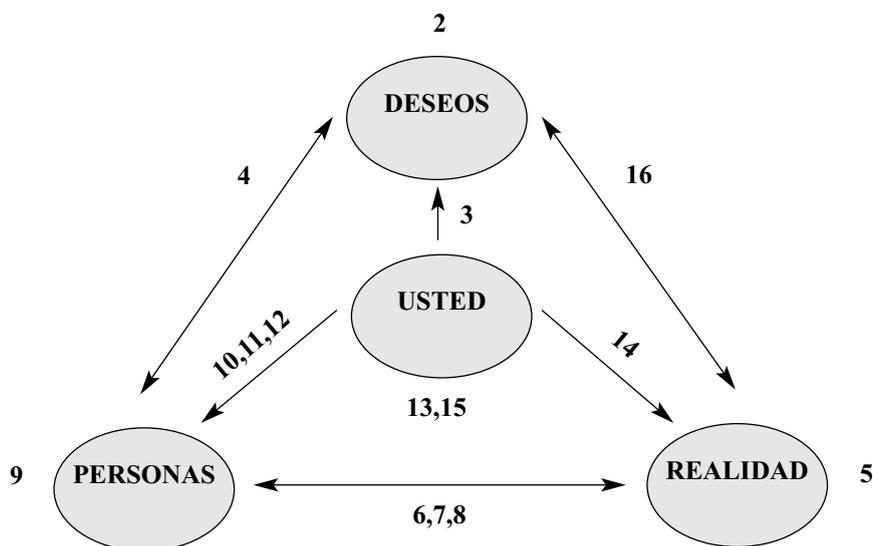
como parte de su futuro. Puede incluir algo que ya tenga; puede incluir más. Dedique 2-3 minutos.

4. En el círculo PERSONAS, enumere a las personas especialmente importantes para usted en su vida, tal y como realmente es y/o como desearía que fuese. Anote los nombres o roles o puestos de esas personas. Dedíquele un minuto a esta tarea.
5. En el círculo USTED, escriba sus reacciones a la idea de involucrar a esas PERSONAS para ayudarlo a avanzar de la REALIDAD que tiene hacia lo que usted DESEA en su vida. Invierta 3-5 minutos pensando en usted mismo y tomando notas.
6. Opción: Utilizando esta hoja como ayuda visual, hable con su amigo, cónyuge, hijo/a o progenitor sobre su vida tal y como usted la ve ahora.

Este ejercicio puede aportar un conocimiento más profundo del modelo LCH y de la dinámica asociada. Usted puede ver, y quizás sentir, las diferencias entre la realidad y los deseos; usted imagina cómo esas personas afectan su vida; piensa en lo que puede hacer para lograr la ayuda de esas personas. En este libro, la mayor parte del tiempo aplicamos partes del modelo a situaciones que atañen a un subconjunto de su vida, en concreto al trabajo que hace con otros.

Qué leer a continuación

El modelo Lograr que las Cosas se Hagan es el centro, la estructura, de este libro. Los capítulos explican el modelo de este modo:



Cada capítulo se centra en una esquina o conexión concreta del modelo, y su tema central queda expresado en el título del capítulo. En algunas ocasiones, los temas son preguntas (¿Qué es lo realmente importante?) y en otras direcciones (Afrontar las políticas). Estas son preguntas y acciones claves que usted, el lector, debe analizar cuando piensa en la forma de lograr que las cosas se hagan en el trabajo. Vamos a reflexionar un poco más sobre los capítulos que hablan de los cuatro componentes principales o esquinas del modelo.

DESEOS: “Por qué es importante?”

Para conocer más sobre la importancia de los DESEOS de las personas en lo relativo al liderazgo y el cambio en su organización, comience por el Capítulo 2: *¿Por qué es importante?*; el Capítulo 3: *Perseguir sus aspiraciones*, y el Capítulo 4: *Descubrir los sueños*. Los DESEOS nos acercan a algo mejor; los DESEOS provocan movimiento. Sin DESEOS, no sucede nada. Conecte con sus DESEOS.

REALIDAD: ¿Qué está sucediendo realmente?”

Para valorar y comprender mejor lo que realmente está sucediendo ahora, lea el Capítulo 5: *¿Qué está sucediendo realmente?* y el Capítulo 6: *Lograr una percepción compartida de la realidad*. Con frecuencia, los cambios que deseamos fracasan porque partimos de unas interpretaciones diferentes de la REALIDAD actual: lo que tenemos. Si desea tener éxito

con otras personas en sus intentos de lograr que las cosas se hagan, preste atención a su punto de partida.

PERSONAS: “¿Quién marca la diferencia?”

Si desea aprender a identificar y a trabajar con esas personas especialmente importantes para los problemas que usted y su organización afrontan, pruebe el Capítulo 9: *¿Quién marca la diferencia?*; y el Capítulo 10: *Reclute aliados cualificados*. Cualquier cambio que emprendamos se hace realidad trabajando con las personas clave; estos capítulos se centran en la creación de relaciones constructivas con ellos.

USTED: “¿Cómo puede ayudar?”

Si desea conocerse mejor como recurso único y singular, comience con el Capítulo 13: *¿Cómo puede ayudar?*; el Capítulo 14: *Encuentre el coraje para arriesgar*; y el Capítulo 15: *Cómo hacer que su trabajo sea gratificante*. Todo cambio empieza aquí, tanto si es consciente de ello como si no lo es. Nuestro reto consiste en concienciarnos más y realizar primero nuestro propio trabajo antes de disponernos a hacer el trabajo de otros.

El primer capítulo del libro, y los dos últimos, ofrecen ideas y acciones importantes para el modelo LCH en su conjunto. Usted ha leído ya el Capítulo 1: *Un modelo para lograr que las cosas se hagan*. El Capítulo 16: *Cómo crear el cambio*, especifica algunas de las normas básicas para lograr que el cambio funcione, ya sea en toda la organización, en su grupo de trabajo o en su propia vida personal. El Capítulo 17: *Acciones que logran que las cosas se hagan*, ofrece veinte medios que yo he utilizado en múltiples ocasiones para impulsar el movimiento en una organización.