

DIÁLOGOS CIRCULARES

CONEXIÓN Y EMOCIONES
EN LAS ORGANIZACIONES

CARLOS ARTURO GAITÁN ISAZA
JIMENA FAJARDO MALDONADO

Compra en www.ecoediciones.com

Gaitán Isaza, Carlos Arturo, autor

Diálogos circulares : conexión y emociones en las organizaciones / Carlos Arturo Gaitán Isaza y Jimena Fajardo Maldonado. -- Primera edición. -- Bogotá: Ecoe Ediciones, 2024.

77 páginas, il., col.; 17x24 cm. (Economía, finanzas, empresa y gestión. Gestión, liderazgo y motivación).

Incluye datos curriculares del autor -- Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-508-307-3 (impreso) - 978-958-508-308-0 (pdf) -- 978-958-508-309-7 (digital)

1. Cambio organizacional – gestión 2. Gestión ejecutiva 3. Liderazgo 4. Motivación 5. Resiliencia organizacional I. Gaitán Isaza, Carlos Arturo, autor II. Fajardo Maldonado, Jimena, autora

CDD: 658.406 Ed. 23

nla-



Área: Economía, finanzas, empresa y gestión

Subárea: Gestión: liderazgo y motivación

ECOE
EDICIONES

© Carlos Arturo Gaitán Isaza

© Jimena Fajardo Maldonado

► Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63 C 32 - Tel.: 919 80 02
Bogotá, Colombia

♦ Cita sugerida:
Gaitán Isaza, C. A., Fajardo
Maldonado, J. (2024).
*Diálogos circulares: conexiones y
emociones en las organizaciones.*
Ecoe Ediciones.

Primera edición: Bogotá, septiembre de 2024

ISBN: 978-958-508-307-3
e-ISBN (PDF): 978-958-508-308-0
e-ISBN (ePUB): 978-958-508-309-7

Directora editorial: Ana María Rueda G.
Coordinadora de producción editorial:
Alejandra Rondón Forero
Editora júnior de contenidos: Alejandra Cely R.
Corrección de estilo: María Paula Rueda
Diagramación: Denise Rodríguez Ríos
Carátula: George Villa
Impresión: Carvajal Soluciones de
Comunicación S.A.S.
Carrera 69 # 15 - 24

La reproducción total de esta obra, ya sea en formato físico o digital, está estrictamente prohibida sin la autorización expresa del titular de los derechos. Asimismo, cualquier reproducción parcial de este libro, con o sin fines comerciales, en formato físico o digital, requiere la autorización previa.

CONTENIDO

PRÓLOGO	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
CAPÍTULO 1. Una realidad inesperada y el mar de emociones.....	1
CAPÍTULO 2. De la capacidad de adaptación a la reinvención.....	5
CAPÍTULO 3. De la industrialización a la humanización.....	9
CAPÍTULO 4. Evolución del liderazgo organizacional.....	13
CAPÍTULO 5. Estrategias de transformación	19
CAPÍTULO 6. Las relaciones afectivas y las emociones.....	27
CAPÍTULO 7. Escuchar y conectar	37

CAPÍTULO 8.

Herramientas de los Diálogos Circulares..... 43

CAPÍTULO 9.

Éxito y liderazgo 69

REFERENCIAS 75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Dimensiones del desarrollo	21
Figura 2.	Las 3 R	23
Figura 3.	Bases de las relaciones afectivas	31
Figura 4.	Ejecución de los Diálogos Circulares	34
Figura 5.	Proceso de aprendizaje.....	38
Figura 6.	Diálogos circulares.....	44
Figura 7.	Reflexión	46
Figura 8.	Hitos y transiciones	51
Figura 9.	Termómetro emocional	52
Figura 10.	Modelo teórico DISC	54
Figura 11.	Rueda de los Diálogos Circulares	56
Figura 12.	Puntos de conexión	57
Figura 13.	Herramienta valor.....	58
Figura 14.	MIRE	60
Figura 15.	SMART	62
Figura 16.	Las 5D.....	64
Figura 17.	Mapas de empatía	66
Figura 18.	ELAD. Equipos Líderes de Alto Desempeño	67

Sistema de Información en Línea



Al final del libro encontrará la información para ingresar al **Sistema de Información en Línea** - SIL - donde podrá encontrar distintos documentos que le ayudarán a profundizar y aplicar la metodología de los Diálogos Circulares.



PRÓLOGO

Con frecuencia, las urgencias del día a día impiden a los directivos de las empresas ocuparnos de lo más importante: las personas. Descuidamos al ser que está detrás del rol, del cargo, de la función. Si no nos detenemos a indagar qué les entusiasma e ilusiona a las personas con las que compartimos tanto o incluso más tiempo que con nuestras familias, mucho menos sabemos sobre qué les desanima, qué les frustra, qué les impide desplegar todo su potencial.

Lo de “urgencias” suele ser un pretexto para no ocuparnos de las personas. Quisiéramos hacerlo, pero, por lo general, no sabríamos por dónde empezar.

De hecho, los estudios de grado en administración y las escuelas de negocios dedican más tiempo a la formación financiera que a “convertir los problemas en soluciones y las conversaciones en posibilidades”, como nos recuerdan Jimena Fajardo y Carlos Arturo Gaitán.

Este libro y la metodología que lo ha inspirado (Diálogos Circulares) no solo hace un diagnóstico concreto y preciso de los problemas más frecuentes vinculados con la dimensión relacional en las empresas, sino que también se atreve a proponer técnicas para potenciar el talento —individual y colectivo— que toda organización acoge.

Redactar la misión y visión de la empresa, investigar el mercado y sus competidores, diseñar una propuesta de valor, un portafolio de productos y servicios, gestionar gastos y decidir inversiones, procurar mecanismos de financiación, son tareas complejas y habituales entre los altos directivos de las organizaciones. Pero, créanme —luego de 30 años de vida corporativa—, que nada desvela más a un director general que los siguientes retos:

1. Cómo manejar las emociones de los equipos, más aún en contextos de crisis y de disrupción en ciertas industrias e incertidumbre en casi todas.
2. Cómo generamos ambientes de trabajo más amables, de mayor bienestar para nuestros colaboradores.
3. Cómo hacemos para que toda la organización viva y se apropie de la planificación estratégica.
4. Cómo conseguimos colaboradores motivados y confiados, que no solo ejecuten, sino que también se atrevan a proponer.
5. Cómo construir equipos que trabajen en forma sinérgica. “Cultura de equipo” o “construcción colectiva”, le llaman Jimena y Carlos Arturo.
6. Cómo el líder se hace un tiempo y un espacio para entender las necesidades específicas de cada miembro de su equipo (lo que los autores llaman el “liderazgo situacional”).

Todos los anteriores —y unos cuantos más— son abordados en este libro.

Para definir a Jimena y Carlos Arturo como *coach*, harían falta unas cuantas palabras; pero si tuviese que quedarme con una, elegiría “generosidad”.

Solamente profesionales con tanta generosidad pueden crear una metodología (Diálogos Circulares) para llegar al número más amplio posible de directivos y cuadros medios con el propósito de generar “empresas más rentables y líderes más felices”. Solamente personas con mucha generosidad son capaces de socializar la metodología que han creado, con lujo de detalles y sin guardarse absolutamente nada.

El *coaching*, la consultoría, la capacitación y la mentoría son imprescindibles para que las organizaciones crezcan, innoven, sean rentables y generen espacios colaborativos; pero también es cierto —como ha detectado el equipo de Americancol—, que las restricciones de presupuesto y tiempo limitan el acceso del *coaching* a la cúpula de las organizaciones. Por lo tanto, hacen falta espacios y metodologías que multipliquen el impacto de lo invertido y los beneficiarios de dicha inversión.

Quienes lean este libro, y/o participen de los Diálogos Circulares, disfrutarán de un análisis muy preciso sobre los dilemas del *management* en tiempos de incertidumbre, recursos para afrontarlos, textos y autores de referencia, citas, anécdotas personales y empresariales memorables, pero, sobre todo, serán recompensados con algo invaluable: la toma de conciencia sobre el verdadero rol del líder en una organización.

Fernando Esteves Fros

Director General Santillana y Norma Perú

INTRODUCCIÓN

En noviembre de 1980, John Lennon publicó el disco *Double Fantasy*, su quinto trabajo de estudio junto a Yoko Ono, y el último antes de su muerte. Este álbum marcó el regreso de Lennon a la música luego de una pausa de cinco años para criar a su hijo Sean. No es un álbum excepcional, pero en la pista siete del lado uno, la canción *Beautiful Boy (Darling Boy)* tiene una línea memorable. En el minuto 2 con 16 segundos escuchamos a los ex Beatles cantar “la vida es lo que nos sucede mientras estamos ocupados haciendo otros planes”.

En la década de 1990 descubrimos lo apropiado que era este verso de Lennon. Teníamos estabilidad financiera y una carrera prometedora y, aunque parecía avanzar viento en popa, la vida tenía otros planes. Una serie de imprevistos arrasaron mucho de lo que habíamos construido y nos dejaron sumidos en la incertidumbre. Tras un período de absoluto desconcierto, una casualidad de la vida nos puso en el camino del *coaching*. Alguien apostó por nosotros, vislumbrando nuestro potencial. Esa confianza nos impulsó, otra vez, para construir un nuevo destino.

A lo largo de más de 20 años de carrera profesional, hemos tenido la alegría de acompañar a cientos de personas en su proceso de crecimiento y autodescubrimiento. Todos tienen algo en común: un potencial extraordinario que se ha visto aplacado por creencias, miedos, retos o experiencias personales, en especial en el mundo de los negocios, donde se compete sin tregua y no está permitido indagar, reconocer, ni mucho menos mostrar las emociones.