

Del poder a la colaboración
en las organizaciones

FACTOR CONEXIÓN

Cómo fortalecer el compromiso
y abandonar el liderazgo autoritario

ALEJANDRO MOLINA

30
AÑOS



**Del poder a la colaboración
en las organizaciones**

FACTOR CONEXIÓN

**Cómo fortalecer el compromiso
y abandonar el liderazgo autoritario**

ALEJANDRO MOLINA



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHÁI

ÍNDICE

Prólogo.....	11
Introducción	15
CAPÍTULO 1.	
LOS PATRONES DE PODER.....	19
CAPÍTULO 2.	
LOS CUATRO NIVELES DE CONEXIÓN.....	35
CAPÍTULO 3.	
EI CONTRATO PSICOLÓGICO.....	51
CAPÍTULO 4.	
LOS ENCUADRES	79
CAPÍTULO 5.	
ACCOUNTABILITY Y COLABORACIÓN.....	95
CAPÍTULO 6.	
RECONECTAR CON PERSONAS EN CONFLICTO.....	111
CAPÍTULO 7.	
COMPROMISO EXTRAORDINARIO.....	133
CAPÍTULO 8.	
CREACIÓN DE MÍSTICA.....	145
CONCLUSIONES	163
Referencias.....	169

PRÓLOGO

Qué oportuno y útil es *Factor conexión*, de Alejandro Molina, en este momento en que nos enfrentamos a un mundo de transformaciones radicales, movimientos vertiginosos y acelerados en todos los sentidos de la vida. Son cambios exponenciales que revolucionan a nuestras sociedades, instituciones, empresas, ocupaciones, la manera en que interactuamos, nos comunicamos, tomamos decisiones y muchos otros aspectos relevantes de nuestra vida.

En este contexto de incertidumbre, cuando requerimos velocidad y rapidez, el recurso más escaso y necesario es el liderazgo inspirador. Estamos ante el final de una era donde esto es muy escaso y lo que predomina es un jefe y muchos seguidores, y las personas interpretan que tener autoridad de mando es igual a ser un líder.

La falta de líderes con los valores y la tenacidad necesarios para hacer frente a los retos de la humanidad con decisión y valentía es enorme y requiere romper muchos paradigmas. En este libro, Alejandro aborda este reto con un lenguaje y narrativa muy amenos, impulsándonos a generar una transformación

profunda en nuestros comportamientos y la cultura como hasta ahora la conocemos.

Por experiencia propia puedo decirles que Alejandro nos ha acompañado en estos procesos con los equipos directivos que me ha tocado dirigir en Gamesa, PepsiCo Latinoamérica y, en años recientes, en el Tec de Monterrey. Los cambios positivos que se generan en los ambientes laborales y en la creación de valor para clientes y consumidores e inversionistas son impresionantes. Y esto se vuelve, posiblemente, la principal ventaja competitiva de las empresas. Una cultura de creatividad y evolución en donde el trabajo de todos, todos los días, consiste en innovar y retar los sistemas que nos han dado éxito hasta el día de hoy.

Formar líderes implica predicar con el ejemplo, crear vínculos de confianza. Alejandro nos desafía a tener un contrato entre los miembros de los equipos que nos lleve a compartir y a ceder el poder, para buscar entre todos el logro de una visión compartida.

Atraer, retener y desarrollar líderes es una de las tres tareas más importantes de quien encabeza un equipo. Las otras dos son anticiparse al futuro y ser guardianes de la cultura. Crear una organización de líderes no es fácil porque estos incomodan, quieren innovar, piensan fuera de la caja, hacen las cosas de manera muy distinta, cambian las reglas del juego. Cuestionan el *statu quo* para elevar los límites, rompen paradigmas, buscan flexibilidad y agilidad y, sobre todo, buscan más libertad.

La lectura de este libro me recordó un camino que comienza al reconocer los patrones de poder para identificar el cambio, la importancia de las conexiones, la confianza y la creación de un contrato psicológico. Transformar el trabajo en equipo que te lleva a fragmentar las empresas por silos de poder por la palabra COLABORACIÓN, que marco en mayúsculas porque nos lleva

PRÓLOGO

a buscar todos un solo objetivo, que es el propósito y la visión de la organización sin importar dónde nos encontremos.

Sin duda, la mística y la cultura que se logran a través de este camino son extraordinarias, pero advierto: el camino no será fácil, porque la mayoría de quienes dirigen las compañías no lo creen y tampoco saben cómo gestionarlas; les parece que no son importantes.

Lo más valioso de las organizaciones son sus intangibles, aquello que no está en sus estados financieros. Su liderazgo, su talento, su agilidad para responder al mercado, su capacidad para innovar, para reinventarse todos los días buscando dar valor al cliente. La cultura es la huella digital. Es única, así de simple y así de claro.

Factor conexión es una lectura imprescindible si están decididos al cambio.

Salvador Alva

Expresidente del Tecnológico de Monterrey
y de PepsiCo Latinoamérica

INTRODUCCIÓN

Nuestra educación tradicional se desarrolló en el ejercicio de la autoridad; derivado de ello, las estrategias de influencia que la mayoría de nosotros aprendimos y utilizamos están basadas en el poder. Sin embargo, esta práctica no nos define como personas buenas o malas; hay algunas muy bien intencionadas, pero que, desafortunadamente, solo tienen como recurso de influencia el uso del poder.

Esta situación también se presenta en las organizaciones. Pese a los avances de la Psicología, la educación y el desarrollo organizacional, la mayoría de estas aún gestionan a su personal con estilos jerárquicos, aunque los retos actuales demandan equipos capaces de desenvolverse en organizaciones matriciales, veloces y con gran capacidad de cambio. El modelo piramidal tiene que ser invertido y complementarse con nuevas formas de interacción. El ejercicio inadecuado del poder y el trato impositivo acaban con el compromiso de los equipos.

La propuesta presentada en este libro ayudará al lector a desarrollar nuevos paradigmas y herramientas en torno a la colaboración y creación de compromiso.

Generar colaboración a nuestro alrededor es mejorar nuestra calidad de vida, estar con otros en armonía, recibir el apoyo de las comunidades a las que pertenecemos. Es dar y recibir servicio, una forma de vida en que las relaciones son significativas y aportan a nuestra felicidad. Es tener una familia que se apoya y una pareja con la que se construye un proyecto común. Es crear compromiso, lealtad y aliados para lograr una visión compartida en los equipos y organizaciones.

La hipótesis de este libro es que la intención y el objetivo de la gran mayoría de los líderes es propiciar ambientes de confianza, pero carecen de las herramientas necesarias para hacerlo. Por ello, no importa cuántos modelos conozcamos para trabajar en equipo; si no modificamos en nuestro interior la perspectiva del poder, no podremos generar esa colaboración, pues se requiere de una intención clara de cambio.

El eje rector de la propuesta aquí presentada está en la creación explícita del contrato psicológico y los beneficios que tiene en la construcción de la confianza. Este es un contrato entre personas y equipos, en el que se acuerda lo que puede lograrse cuando hay un propósito común y una forma en que los objetivos se lleven a cabo.

Este libro proporcionará herramientas para influir de manera positiva y respetuosa en la generación de acuerdos y encuadres que promuevan la colaboración en la familia, los equipos y las instituciones. Siempre que sea pertinente, incluiré ejemplos de la familia, porque el cambio en los patrones será total; no son solo herramientas de liderazgo, ya que este demandará una profunda transformación del paradigma de la colaboración y el compromiso en todos los ámbitos.

En el campo organizacional, ayudará a crear equipos basados en la conexión, mucho más ágiles en la construcción de

INTRODUCCIÓN

acuerdos y en la gestión de su desempeño. En el sector deportivo, aportará elementos para que los entrenadores y directivos exploren cómo generar un mayor nivel de compromiso en sus jugadores.

Este enfoque responde también a las necesidades de las nuevas generaciones que retan el *statu quo* y que demandan otras formas de relacionarse, así como la creación de encuadres distintos. El trabajo a distancia es una constante en la actualidad e implica otro nivel de ejecución en un marco del ejercicio de la libertad personal y el cumplimiento de acuerdos.

Esta es una invitación para desarrollar formas de influir en el logro de objetivos con equipos que convivan en armonía y con un propósito compartido. Este libro es relevante para todas las personas en posición de liderazgo, ya que aporta alternativas para crear cercanía y sinergia con el fin de lograr un verdadero trabajo en equipo.

Alejandro Molina Bortoni

CAPÍTULO 1

LOS PATRONES DE PODER

*Al poder le ocurre como al nogal,
no deja crecer nada bajo su sombra.*

Antonio Gala

TRES TIPOS DE CULTURA

A veces mis colegas preguntan: «¿Cuáles son los peores grupos con los que has trabajado? ¿Los más difíciles?», y me hacen reflexionar sobre por qué hay equipos en los que, aun antes de iniciar una sesión de alineación, ya se nota su molestia e inconformidad por estar invitados a un taller para crear colaboración en equipo.

Puedo imaginar claramente lo que están pensando: «¿Para qué nos traen a un consultor? Mejor arreglen los baños, dennos bien de comer, déjenos salir a tiempo, trátennos con respeto, escuchen nuestras opiniones». No podría estar más de acuerdo con ellos, ya que están en un estado de profundo resentimiento con la organización.

Utilizaré el modelo de Michael Stallard (2015) para adentrarnos en esta situación. Ellos viven en lo que se denomina una cultura de indiferencia, en donde la gente no importa, independientemente de lo que digan el área de Recursos Humanos, los manuales, sus declaraciones y principios. La realidad es que la gente no es valorada ni tomada en cuenta.

En segundo lugar, están las culturas de poder, donde se encuentran la mayoría de las organizaciones que conozco. Me refiero a aquellas en las que el estilo de liderazgo sigue basándose en la jerarquía y hacen que las cosas sucedan utilizando distintos patrones de poder. Dicho de manera simple: unos gobiernan sobre otros.

Salvador Alva (2011), en su libro *Empresa admirada: la receta*, lo describe claramente: «Una empresa tradicional tiene muy claro los centros de poder en la cúspide, la gerencia está muy alejada de la línea y de los clientes, hay una baja satisfacción en el trabajo, la organización es lenta y muy costosa y los consumidores están insatisfechos».

Finalmente, están las culturas de conexión. Me atrevo a decir que son las más deseadas y exitosas en la actualidad, porque en ellas se logra el compromiso de los equipos y están alineadas con una visión y objetivos compartidos.

He tenido el atrevimiento de usar un ejemplo que va más allá del «ponernos la camiseta» para explicar los efectos del modelo de conexión de la forma más simple posible. Si te regalaran una pijama con el logo

La mayoría de las organizaciones viven una cultura de poder que se basa en la jerarquía, donde unos gobiernan sobre otros.

de la empresa a la que perteneces, ¿te la pondrías? Si estás en una cultura de indiferencia o de poder, puedo asegurarte que no. Pero si se trata de una cultura de conexión, te la pones hasta de buen humor y probablemente bromees con las personas con quienes vives sobre el gusto que te da pertenecer a una organización con la que estás conectado y que sin problema puedes usarla para dormir.

¿Te pondrías la pijama con el logo de tu organización?

LOS PATRONES DE PODER

El origen de los patrones de poder

El poder como patrón de comportamiento ha sido transmitido de generación en generación a través de nuestros padres y maestros. Si para Paul Hersey (2012) (cocreador del liderazgo situacional), la primera ruptura en los estilos de liderazgo no se

dio realmente sino hasta el siglo XX, imaginemos las implicaciones del cambio que se requiere en el momento actual con la velocidad a la que se están transformando las nuevas generaciones. El reto es mayor que nunca.

En ocasiones, nos falta conciencia sobre lo cotidiano que se vuelve el ejercicio del poder en la interacción del día a día y las consecuencias que genera la imposición en múltiples formas. Para algunos, no existe otra opción y, en mi experiencia, suele ser por la falta de alternativas para influir de alguna otra forma.

Exploremos algunos de los patrones más comunes; los invito a observar cuáles de ellos aplicamos cotidianamente como recurso para lograr que se cumplan los objetivos en nuestra familia y equipos de trabajo.

Algunos patrones de poder

Como lo describí anteriormente, estos patrones surgen primero de la observación cotidiana y de los que propiamente he descubierto en equipos y familias. Inicialmente eran cuatro o cinco. Con el paso de los grupos y el tiempo ya se han identificado doce. Si el lector descubre otros, me dará mucho gusto conocerlos e integrarlos a esta lista para seguir creando conciencia sobre las formas en que ejercemos el poder.

1. La amenaza extrema

Sin duda, este patrón de poder es altamente destructivo. Se usa cuando la comunicación no es suficiente o adecuada, las diferencias no se resuelven y pensamos que la alternativa de solución es poner un límite. En pareja no es recomendable, ya que genera distanciamiento y no resuelve nada de fondo. Cuando ya no encontramos la forma de arreglarlo usamos la

frase: «Si te gusta, y si no, me largo». Esto despierta, naturalmente, respuestas igualmente agresivas como «Ya te tardaste», «La puerta está muy ancha», «Te llevas todo de una vez». Algunas personas reportan haberse ido de casa sin realmente haberlo querido, encontrándose ahora, probablemente, en una situación peor.

En el caso de los padres de las generaciones nacidas entre los sesenta y los ochenta, las frases para lograr el control y la disciplina fueron: «Esta es mi casa, yo la pagué, si te gusta bien, y si no, también». En esa época, las respuestas tendían a la obediencia. Como comúnmente se dice: «aguantábamos vara». En algunos casos es probable que esto siga vigente, ello dependerá del tipo de educación de los padres.

Ahora, intentemos la misma fórmula de poder con las nuevas generaciones. Es muy probable que la respuesta que obtengamos sea: «Yo no te pedí nacer», «Salte tú mejor», y acto seguido se meterán a redes sociales para avisar de la situación y buscar apoyo. De inmediato tendrán respuesta con una variedad de invitaciones a quedarse en varios lugares. Tal vez hasta demandados podríamos salir.

En el ambiente laboral, la forma en que se usa la amenaza extrema es decir a los colaboradores: «Como tú, tengo veinte allá afuera que por la mitad de tu salario harían tu trabajo, así que haz lo que se te dice». Soy testigo de importantes líderes que, al dar su mensaje en un evento de cambio, cierran con la frase: «Me da mucho gusto verlos así de comprometidos, porque el cambio se va a dar con o sin ustedes, gracias». El líder quería cerrar con éxito e inspirando a sus oyentes; sin embargo, sus patrones de poder surgen de forma automática y termina por amenazar a la audiencia en lugar de alentarla.

2. La conducta errática

Este tipo de conducta es un reto para todos los líderes. Se trata de aprender a ser predecible, a cuidar el estado de ánimo para no tomar decisiones guiados por el humor del que estamos. Los equipos deben saber qué esperar de nosotros basados en la experiencia, los objetivos y los encuadres organizacionales. Abordaremos más adelante estos temas.

Cuando somos erráticos, la gente se pregunta: ¿De qué humor viene el patrón? Si viene de buenas, maravilloso, va a invitar al café, autorizar las vacaciones y los permisos. Si viene de malas, mejor ni se acerquen, comenzará a pedir reportes de más y a exigir cosas fuera de lugar. En la familia se pregunta: ¿Cómo están papá o mamá? Y dependiendo de su humor sabemos si obtendremos o no un permiso o lo que nos espera para el fin de semana.

La conducta errática es un reto para todos los líderes. Se trata de aprender a no tomar decisiones guiados por el humor del que estamos.

3. El chantaje

El uso de los afectos como forma de influencia también es común. Pedirle a la gente que defina de qué lado está, con quién está aliada, que manifieste si es amigo o no en función de una preferencia de grupo. Usar el afecto como medio de influencia es muy desgastante. ¿Vas a apoyar a tu papá o a tu mamá? ¿Estás con los nuevos o con los viejos? ¿Te alineas con los de ventas o con los de producción? ¿Apoyas a los que están empujando el cambio o a los que valoramos las tradiciones? Usar el afecto como medio de poder es un ejercicio de manipulación y chantaje que no suele dejar nada bueno.

4. La intimidación física

«¡A mí me controlaban con la mirada!», decimos comúnmente. Bastaba con una mirada fija de desaprobación para lograr alinear la conducta. La intimidación es imponerse con la fuerza, con el cuerpo o con advertencias —a veces a gritos— de que podemos ponernos físicos si es necesario. Este lamentable patrón conduce a la violencia cuando se sale de control.

5. Charoleo o influyentismo

Este patrón también es de los más comunes y de los que menos se perciben como herramienta de poder. Consiste, por ejemplo, en copiar en todos los *mails* a los líderes. Algunos lo justifican diciendo que es para mantenerlos informados, cuando en realidad se trata de un recurso para presionar una respuesta o para obtener atención diferenciada o más veloz. En otras palabras, es presumir credenciales de ser influyente o consentido para conseguir lo que se quiere.

6. La revancha

«Ya habrá oportunidad de tratarlos como nos trataron a nosotros», «Ya necesitarán de nuestro apoyo». Ante una falta de atención, esperamos pacientemente para vengarnos de un mal servicio. Cuando este tipo de respuestas van en escalada ascendente se convierten en una lucha de poder muy peligrosa.

7. Fragmentar información

Peter Senge, en su libro *La quinta disciplina* (1992), describe lo que llama la «ceguera sistémica», es decir, la falta de entendimiento que tiene el líder acerca de la situación total de la organización. Esto se debe a que, como la información le llega siempre incompleta o maquillada, no puede mirar la foto completa. Es común que las áreas quieran mantener su

información como privilegiada o confidencial cuando en realidad no lo es. Así, se encubre la información para no permitir que otros puedan saber cómo están los resultados de sus equipos. En el caso de la familia, simplemente se oculta la historia completa no permitiendo el entendimiento o la raíz de lo que está ocurriendo.

8. Aislamiento

Este patrón lo aprendimos en la escuela, cuando nos pedían un trabajo en equipo y con tal de evitar el esfuerzo de hacerlo en conjunto y tener que ponerse de acuerdo, uno decía: «Yo lo hago solo y los incluyo en los créditos». Otra estrategia es agruparse en pequeños grupos y dejar fuera del proyecto a alguna persona para evitar lidiar con ella. Una vez realizada la tarea, simplemente se le informa o se le incluye parcialmente.

9. Sarcasmo

Burlarse de otros y reírse de lo que aportan es una forma muy intimidante de tomar el control. Este patrón genera apatía e inhibe la participación en los grupos. Nadie quiere hablar o participar por el temor de que un pequeño grupo los ataque con comentarios agresivos o discriminatorios disfrazados de broma o de un poco de humor negro.

10. Así se ha hecho aquí

He estado con directores que me piden expresamente que aborde ese tema en las sesiones de cambio, para que quienes llevan más tiempo en la empresa dejen de imponer su criterio y métodos de trabajar, amparándose en cómo es que se han hecho las cosas en el pasado. En el caso de la familia sería como decir: «Así me educaron a mí, así que te aguantas».

11. Por si acaso

«Al recién llegado, una calentadita». Es decir, aplicarle al nuevo integrante una advertencia temprana para que sepa cómo se resuelven aquí las cosas. Escuché de una persona que ostentaba un puesto directivo decir que cada vez que llegaba a una organización, corría a una o dos personas en el primer mes. «¿Y eso para qué?», pregunté yo ingenuamente. Es muy simple, respondió: «Para que sepan quién tiene el poder». En la familia lo que se usa es: «Te vas a tu cuarto y quedas castigado en lo que averiguo lo que pasó». Por si las dudas, te encierro.

12. Desacreditación

«Tú qué sabes de mi tema si ni estudiaste», «No te metas en mi área de trabajo, no eres especialista», «Limítate a lo tuyo, por favor, de mis asuntos no sabes nada». Desacreditar a los demás es una herramienta de poder porque se anula lo que el otro puede aportar desde su nivel de conocimiento o experiencia. Es hacerlo menos en función del supuesto dominio del tema de otros miembros del equipo.

¿Pudiste identificar tus patrones de poder?

Estos doce patrones de poder muestran algunas de las herramientas con las que hemos sido educados y que usamos para lograr influir en otros. Sin embargo, el precio de obtener nuestros objetivos por estas vías es muy alto. Tal vez de forma inmediata logremos algún resultado, pero el desempeño nunca podrá estar al nivel de otros equipos basados en la colaboración y la conexión.

Consecuencias del uso del poder

El uso del poder en las relaciones interpersonales aleja a las personas, genera resentimiento y a veces sumisión. En el caso de los hijos, es muy probable que cuando sean adolescentes tomen revancha y usen las mismas herramientas en nuestra contra. En el caso de los colaboradores, en cuanto tengan oportunidad boicotarán nuestras decisiones de alguna forma y solo obtendremos una ejecución mediocre. Simplemente estarán desconectados de nosotros y la organización.

Exploremos algunas de las consecuencias del uso del poder en nuestros equipos y familias.

1. Acaba con el afecto

El resentimiento es la condición más común en una persona sometida por el poder. Al no darle la oportunidad de expresar su opinión o empatizar con su situación o necesidad, la cercanía se va perdiendo poco a poco. En la familia, una persona que se impone a través del poder tiende a quedarse sola. ¿A quién le gusta el desgaste permanente de tener que luchar por cada decisión? ¿Es agradable pelear constantemente para definir las reglas del juego? No lo es. En definitiva, la lucha de poder acaba con el afecto.

2. Bloquea la innovación

No se puede ser creativo cuando tiene que obedecerse obligatoriamente. Dar ideas fuera de lo común es imposible bajo este condicionamiento. La generación de iniciativas se da bajo un enfoque divergente, en el que surgen una multiplicidad de opciones. En ambientes de poder, las nuevas alternativas serán descalificadas fácilmente y esto detendrá el proceso ambivalente y divertido de buscar nuevas formas de hacer las cosas.

3. Disminuye la proactividad

No hay iniciativa. Todo el tiempo espero que se me diga qué es lo que tengo que hacer. No hago propuestas por temor a las represalias. No tomo acción hasta que me den indicaciones precisas; de este modo, si algo sale mal, no seré yo el culpable sino aquel que dio las órdenes.

El uso del poder, tanto en las relaciones interpersonales como en los equipos laborales, aleja a las personas, genera resentimiento e incluso sumisión.

nes precisas; de este modo, si algo sale mal, no seré yo el culpable sino aquel que dio las órdenes.

4. Limita la calidad en el servicio

Afecta las actitudes para dar un servicio extraordinario. Se podrá cumplir con un servicio básico, pero actuar con iniciativa más allá de lo establecido será muy difícil. Si algo se sale del protocolo previsto, no se toman las acciones correspondientes. El servicio implica fundamentalmente una capacidad para dar, por lo que requiere generosidad. Cuando el ambiente es hostil, la gente se resigna a cumplir con la burocracia existente.

tiva más allá de lo establecido será muy difícil. Si algo se sale del protocolo previsto, no se toman las acciones correspondientes. El servicio implica fundamentalmente una capacidad para dar, por lo que requiere generosidad. Cuando el ambiente es hostil, la gente se resigna a cumplir con la burocracia existente.

5. Inhibe el empoderamiento

Las personas no asumen responsabilidades ni se adueñan de los objetivos; actúan simplemente cumpliendo las órdenes y directrices establecidas. No se toman decisiones sin consultarlas antes con el jefe, lo que genera lentitud y parálisis en los equipos. No soy dueño del resultado, tengo que hacer lo que se me ha dicho. Como algunos mencionan: «Aquí no me dejan decidir ni el color de la presentación de PowerPoint».

6. Genera apatía en los equipos de trabajo

Ante un liderazgo de poder, los equipos pierden el entusiasmo por las tareas y las ganas de aportar. «Se me quitan las ganas de ir a trabajar», comentan algunas personas que viven sometidas por líderes autoritarios. Se va mermando el ambiente ante los malos tratos y poco a poco se genera un ambiente tenso y gris.

PREGUNTAS PARA LA ACCIÓN

- 1** ¿Reconoces los patrones de poder que más utilizas?
- 2** ¿Identificas cómo el ejercicio de poder ha afectado a tu equipo de trabajo?
- 3** ¿Has vivido las consecuencias del uso del poder?

SOBRE ESTE CAPÍTULO:

- Identificamos nuestros patrones de poder y reflexionamos sobre el impacto que tiene su uso en nuestras familias y equipos.
- Revisamos doce patrones en los que el poder se manifiesta a través de nuestras conductas cotidianas.
- Exploramos algunas consecuencias que el uso del poder genera en otras personas.

a^e

#FactorConexión

FACTOR CONEXIÓN

Cuando pensamos en el valor de la trascendencia en nuestros actos, resulta complicado transformarnos en líderes que marcan la pauta por su legado. Alejandro Molina ha trascendido por el efecto positivo que ha tenido en grandes comunidades empresariales y sociales, donde ha dejado una profunda huella de superación en quienes hemos tenido la oportunidad de interactuar con él. Hoy nos comparte esta obra imprescindible que, sin duda, multiplicará el impacto que siempre han tenido sus intervenciones.

Mauricio Reynoso

Director general

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

Cuando hay que mover a una organización, no se pueden escatimar recursos. Una vez que hemos diagnosticado la causa de la enfermedad, solamente la mejor medicina sanará a ese organismo vivo que es la empresa. Pienso en Alex como ese remedio que toca las vidas, mentes y corazones de quienes lo escuchan y que ayuda a salvar a las organizaciones, alineando y enfocándolas con experiencias tangibles. Esas experiencias estarán ahora a la mano de todos gracias a su obra. Hoy voluntariamente opto por colaborar y dejo el poder a un lado.

Miguel Salazar Hernández

Expresidente y director general

Boehringer Ingelheim México, Centroamérica y el Caribe

Factor conexión es una aportación valiosísima en el terreno del desarrollo de organizaciones que nos llega en el mejor momento, ante un entorno que nos exige ser más ágiles y creativos, pero sobre todo más humanos. Alejandro Molina nos invita a explorar las verdaderas implicaciones de la gestión de equipos y empresas a partir de la conexión auténtica y de una mística, factores que detonan en una verdadera colaboración. Un libro indispensable para aquellos líderes que tienen la responsabilidad de transformar personas a partir del trabajo en equipo.

Sergio Talavera

Fundador

Cerebranding Consultores

Alejandro Molina equilibra magistralmente los para qué y los cómo, el agradecimiento hacia sus maestros y la consideración por las nuevas generaciones, su gran diversidad de inquietudes y la fidelidad a una sola intuición genial, reflejada en el título del libro. Contrasta también y tensiona su vasta experiencia como consultor con la reflexión académica. Celebro esta publicación. Me toca hondamente. Puedo avizorar el oportuno bien que, como ha hecho su autor por años, brindará a muchos.

Eduardo Garza Cuéllar

Socio fundador

Proyecto Síntesis

LIDeditorial
.com

ISBN: 978-607-8704-75-0



9 786078 704750