

FREDY KOFMAN

METAMANAGEMENT

LA NUEVA CON-CIENCIA DE LOS NEGOCIOS

TOMO 1
PRINCIPIOS



ÍNDICE TOMO 1

PRÓLOGO DE PETER M. SENGE	23
PRÓLOGO	29
TODO LO DICHO ES DICHO POR ALGUIEN.....	29
AUTOBIOGRAFÍA: REALISMO FICTICIO.....	32
EL ÚLTIMO VELO.....	53
TODO LO ESCUCHADO ES ESCUCHADO POR ALGUIEN.....	55
AGRADECIMIENTOS	59
INTRODUCCIÓN	63
EL MANAGER EXCELENTE	67
LO QUE NATURA NO DA	69
HABILIDADES Y META-HABILIDADES.....	73
EL SABER APLICADO REQUIERE CONTEXTUALIZACIÓN.....	75
SER, HACER, TENER	76
METAMANAGEMENT.....	79
CIENCIA DE LOS NEGOCIOS	81
CONCIENCIA DE LOS NEGOCIOS	85
ESTRUCTURA DE LA OBRA	88
CAPÍTULO 1	
APRENDIZAJE, SABER Y PODER	105
¿QUÉ SIGNIFICA APRENDER?	106
LA DEFINICIÓN TRADICIONAL	109
UNA DEFINICIÓN OPERATIVA DE APRENDIZAJE Y EFECTIVIDAD.....	111
APRENDIZAJE	115
ACCIÓN Y APRENDIZAJE COLECTIVOS	116
LOS SABELOTODO (KNOWERS) Y LOS APRENDICES (LEARNERS).....	122
VÍCTIMAS Y PROTAGONISTAS	128
RESPONSABILIDAD, MADUREZ Y EFECTIVIDAD	130

CAPÍTULO 2

RESPONSABILIDAD INCONDICIONAL	135
ESTÍMULO-REACCIÓN.....	138
INFORMACIÓN-CONCIENCIA-ELECCIÓN-COMPORTAMIENTO.....	140
EL MODELO AMPLIADO.....	141
RESPONSABILIDAD VS. REACTIVIDAD.....	144
ÉXITO Y PAZ (INTEGRIDAD).....	146
DE VÍCTIMA A PROTAGONISTA.....	151
TRES NIVELES DE RESPONSABILIDAD.....	158
LIBERTAD Y CONCIENCIA.....	159
MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA E INTRÍNSECA.....	163
COMPORTAMIENTO.....	167
CONTROL Y ELECCIÓN.....	168
¿OVEJA O TIGRE?.....	170

CAPÍTULO 3

APRENDIENDO A APRENDER	173
EL CAMINO DEL HÉROE.....	174
EL CAMINO DEL APRENDIZAJE.....	181
LA VISIÓN.....	
CONCIENCIA Y COMPETENCIA.....	188
¿APRENDIZ O CRETINO?.....	189
CONVIÉRTIENDOSE EN UN PRINCIPIANTE.....	192
LOS COACHES Y LA CONFIANZA.....	196
DE APRENDIZ A EXPERTO.....	198
MAESTRÍA.....	201
LOS ENEMIGOS DEL APRENDIZAJE.....	203

CAPÍTULO 4

PROBLEMAS, EXPLICACIONES Y SOLUCIONES	209
PROBLEMAS.....	212
PROBLEMAS DIFÍCILES.....	214
EXPLICACIONES.....	216
EXPLICACIONES TRANQUILIZANTES Y GENERATIVAS.....	219
OPTIMISTAS Y PESIMISTAS.....	223
CREATIVIDAD Y LIDERAZGO.....	225
SOLUCIONES.....	226
TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES.....	239
RESOLVIENDO PROBLEMAS EN EQUIPO.....	244
PROBLEMAS CONVERGENTES Y DIVERGENTES.....	247

CAPÍTULO 5

MODELOS MENTALES	253
LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS MENTALES.....	260
LAS FUENTES DE LOS MODELOS MENTALES.....	252
COMUNICACIÓN.....	272

LA CERTEZA.....	277
LA AMNESIA.....	280
LA AMNESIA COMPUESTA.....	284
EL HUMOR.....	288

CAPÍTULO 6

DEL CONTROL UNILATERAL AL APRENDIZAJE MUTUO	291
MODELOS MENTALES.....	294
EL MODELO DE CONTROL UNILATERAL	295
ABANDONAR EL EJERCICIO DEL CONTROL (ABDICAR) NO SIGNIFICA	
ALENTAR EL APRENDIZAJE MUTUO.....	306
EL MODELO DE APRENDIZAJE MUTUO	307
EL MANAGER EN EL MODELO DE APRENDIZAJE MUTUO	318
CAMBIAR LOS MODELOS MENTALES ES POSIBLE, AUNQUE NADA FÁCIL	322
APRENDIZAJE DE LAZO SIMPLE, DOBLE Y TRIPLE	325
IGNACIO, JORGE Y ARIEL	330

CAPÍTULO 7

ESQUIZOFRENIA ORGANIZACIONAL	335
LO QUE UNO DICE, LO QUE UNO HACE	338
GREGORY BATESON Y LA TEORÍA DEL DOBLE VÍNCULO	340
ROUTINAS DEFENSIVAS ORGANIZACIONALES	343
LOS COSTES DE LAS ROUTINAS DEFENSIVAS.....	345
PSEUDO-COMUNIDAD	347
CÓMO DESACTIVAR LAS ROUTINAS DEFENSIVAS.....	349
PROCESO PARA DISCUTIR LO INDISCUTIBLE	352
EJEMPLO.....	356
BLOCK, BARNES & CO.	359

FREDY KOFMAN

METAMANAGEMENT

LA NUEVA CON-CIENCIA DE LOS NEGOCIOS

TOMO 2
APLICACIONES



ÍNDICE TOMO 2

CAPÍTULO 8

CHECK-IN	23
INTRODUCCIÓN	25
CHECK-IN	26
BENEFICIOS DEL CHECK-IN.....	29
RIESGOS DEL CHECK-IN.....	32
EXTENSIONES DEL CHECK-IN.....	34
CHECK-OUT.....	35
ESTELA, ANA, PEDRO Y JUAN.....	36

CAPÍTULO 9

CONVERSACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS	39
EL EJERCICIO DE LA COLUMNA IZQUIERDA	42
EL CONTENIDO DE LA COLUMNA IZQUIERDA	45
DECIDIENDO QUÉ HACER CON SU COLUMNA IZQUIERDA	47
EL DILEMA DE LA COLUMNA IZQUIERDA	49
TRANSFORMANDO LA COLUMNA IZQUIERDA	52
TRES NIVELES DE EXPRESIÓN	53
LOS PASOS DEL PROCESAMIENTO DE LA COLUMNA IZQUIERDA	55
LAS TRES FASES DE LAS CONVERSACIONES	57
DE LA CONVERSACIÓN A LA META-CONVERSACIÓN	61
LA COLUMNA IZQUIERDA EN EL LARGO PLAZO.....	62
CELIA Y PATRICIA.....	64

CAPÍTULO 10

OBSERVACIONES Y OPINIONES	69
OBSERVACIONES Y OPINIONES	71
OBSERVACIONES.....	72
OBSERVACIONES EFECTIVAS.....	73
OPINIONES.....	80
OPINIONES EFECTIVAS.....	82
EVALUANDO A LAS PERSONAS.....	91
CONFRONTACIÓN VS. REPROBACIÓN	94
EDUARDO Y CLARA	96

CAPÍTULO 11

EXPONER E INDAGAR	97
CONTROL UNILATERAL	101
EXPONER EN FORMA IMPRODUCTIVA	102
INDAGACIÓN IMPRODUCTIVA	103
UN MODELO DIFERENTE PARA EXPONER E INDAGAR	105
LA EXPOSICIÓN PRODUCTIVA	108
LA INDAGACIÓN PRODUCTIVA	112
AIKIDO VERBAL	118
EQUILIBRANDO EL EXPONER Y EL INDAGAR	121
¿EL COMEDOR, O LA COCINA?	122
IMPASSE	123
BERNARDO, ESTELA Y DANIEL	125

CAPÍTULO 12

LA ESCALERA DE INFERENCIAS	129
LOS PELDAÑOS	131
EL ESCALÓN CERO	134
CÓMO LOS MODELOS MENTALES AFECTAN A LA ESCALERA DE INFERENCIAS	137
DISTINTAS PERSONAS, DISTINTAS ESCALERAS	139
TRANSPARENCIA Y CONCIENCIA	140
DESCENDIENDO POR LA ESCALERA DE INFERENCIAS	143
CARLOS Y PEDRO	144
HISTORIA CON MORALEJA: EN EL ANDÉN DE LA VIDA	146

CAPÍTULO 13

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	149
CONFLICTOS Y RESPUESTAS	149
COMPONENTES DEL CONFLICTO	151
LOS TRES NIVELES DEL CONFLICTO	157
DISOLUCIÓN DE CONFLICTOS PERSONALES	158
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS OPERATIVOS	169
ELEVACIÓN ÍNTEGRA	172
APÉNDICE: CONFLICTOS INTRA-PERSONALES	183
HISTORIA CON MORALEJA: AIKIDO	185

CAPÍTULO 14

PEDIDOS Y PROMESAS	191
LENGUAJE Y ACCIÓN	194
COMPROMISOS	196
PROMESAS	197
OFERTAS	201
PEDIDOS	203
FORMAS CANÓNICAS	205

CAPÍTULO 15

COMPROMISOS CONVERSACIONALES	211
INTEGRIDAD Y CONFIANZA	213
RUPTURAS Y COSTES	215
CONFIANZA: SINCERIDAD Y CAPACIDAD	223
INTEGRIDAD COLECTIVA	226
COMPROMISOS CONVERSACIONALES EN ACCIÓN	233
ERRORES (Y SOLUCIONES)	236
ENRIQUE Y FELIPE	241
HISTORIA CON MORALEJA: YO, EL LÁPIZ	245

CAPÍTULO 16

RECOMPROMISOS CONVERSACIONALES	253
PROBLEMAS EN LOS COMPROMISOS CONVERSACIONALES	255
QUEJAS IMPRODUCTIVAS	257
RECLAMOS PRODUCTIVOS	259
LOS PASOS DE UN RECLAMO PRODUCTIVO	261
DISCULPAS PRODUCTIVAS	266
PASOS DE UNA DISCULPA PRODUCTIVA	270
JUAN Y CARLOS	275

CAPÍTULO 17

COMUNICACIÓN MULTIDIMENSIONAL	279
RAMÓN Y OLIVIA	287
MÁS ALLÁ DEL ENFRENTAMIENTO	289
CRÍTICA DESCONSTRUCTIVA	295

CAPÍTULO 18

EL PERDÓN	305
¿UN MUNDO PERFECTO?	306
QUÉ NO ES EL PERDÓN	309
QUÉ ES EL PERDÓN	312
LOS BENEFICIOS DEL RESENTIMIENTO	315
PERDÓN, EFECTIVIDAD, APRENDIZAJE Y CREATIVIDAD	318
UNA HISTORIA PERSONAL	320
EL AUTO-PERDÓN	323
EL PERDÓN A OTROS	327
DEBER SER O COMPROMISO	330
CONCLUSIÓN	332
APÉNDICE: UN EJERCICIO SOBRE EL PERDÓN	335

CAPÍTULO 19

MEDITACIÓN, ENERGÍA Y SALUD	339
EL MANAGER ESTRESADO	346
CONCIENCIA Y RELAJACIÓN	348

MEDITACIÓN	351
LA PRÁCTICA DE LA MEDITACIÓN	354
EXCUSAS	357
PRIMER EJERCICIO DE LA MEDITACIÓN	359
EL CAMINO DE LA MEDITACIÓN	361
SILENCIAR LA MENTE	361
OBSERVAR LA MENTE	366
TRASCENDER LA MENTE	369
APÉNDICE: MENS SANA IN CORPORE SANO	372

FREDY KOFMAN

METAMANAGEMENT

LA NUEVA CON-CIENCIA DE LOS NEGOCIOS

TOMO 3
FILOSOFÍA



ÍNDICE TOMO 3

CAPÍTULO 20

EL DILEMA DEL CAMBIO	23
CAMBIO = DESEQUILIBRIO	23
DEL DOLOR AL VALOR	27
DE VÍCTIMA A PROTAGONISTA	34
DE BUENAS INTENCIONES A CONFLICTOS DE VALORES (MÁ TEMORES)	39
DE LAS VERDADES DOGMÁTICAS A LOS SUPUESTOS CUESTIONABLES	46
CUESTIONANDO (Y MODIFICANDO) SUPUESTOS	60
APÉNDICE: EL EJERCICIO COMPLETO	63

CAPÍTULO 21

EMOCIONES	67
EMOCIONES	74
EMOCIÓN, FISIOLOGÍA, RAZÓN Y COMPORTAMIENTO	77
EMOCIÓN Y RACIONALIDAD	79
EL CEREBRO TRIUNO	83
CONCIENCIA EMOCIONAL	85
EL CICLO EMOCIONAL	91
DISTORSIONES COGNITIVAS Y EMOCIONALES	94

CAPÍTULO 22

INTELIGENCIA EMOCIONAL	107
PLACER, DOLOR, AMOR	109
DOLOR Y SUFRIMIENTO	110
VOCABULARIO EMOCIONAL BÁSICO	113
DISTORSIONES COGNOSCITIVAS Y EMOCIONALES	142
APÉNDICE: LOS MENSAJEROS CELESTES	143

CAPÍTULO 23

EXPONER E INDAGAR	147
AUTO-CONCIENCIA	148
RECONOCIMIENTO DE LA EMOCIÓN DEL OTRO	153
AUTO-ACEPTACIÓN	155
ACEPTACIÓN DE LA EMOCIÓN DEL OTRO	160

AUTO-REGULACIÓN.....	163
INFLUENCIA EN LAS EMOCIONES DE OTROS	165
AUTO-ANÁLISIS E INDAGACIÓN DE LA EMOCIÓN DEL OTRO	167
EXPRESIÓN	171
ESCUCHAR LA EXPRESIÓN DE LAS EMOCIONES DE OTROS	173
CONCLUSIÓN	174
APÉNDICE: EL MODELO DE COMPETENCIA EMOCIONAL DE GOLEMAN	174

CAPÍTULO 24

VALORES Y VIRTUDES	183
HERRAMIENTAS Y USUARIOS	183
PRODUCTO, PROCESO E INFRAESTRUCTURA	184
VALORES.....	188
VIRTUDES Y VICIOS	200
MÁXIMAS DE COMPORTAMIENTO VIRTUOSO	225
JUICIOS ÉTICOS	227
DISOLVIENDO VICIOS	230
APÉNDICE: EL VICIO SUPREMO Y EL LÍMITE DE LA TOLERANCIA	234

CAPÍTULO 25

IDENTIDAD Y AUTOESTIMA	239
NARCISISMO	243
LOS "DRAMAS DE CONTROL"	246
HERRAMIENTAS Y USUARIOS	249
IDENTIFICACIÓN	251
EL SÍNDROME DEL IMPOSTOR	257
LA HERIDA FUNDAMENTAL DE LA AUTOESTIMA	259
LUZ Y SOMBRA	262
AMOR NEGATIVO Y TRANSFERENCIA	266
EL ALMA EN LOS NEGOCIOS	269
AUTOESTIMA: PRODUCTO, PROCESO E INFRAESTRUCTURAS	274
LA PRUEBA DEL BEBÉ	284
PREGUNTAS TONTAS	287
¿QUIÉN ES EL CAPITÁN KIRK?.....	290

CAPÍTULO 26

OPTIMISMO ESPIRITUAL	295
SEGURIDAD ESPIRITUAL	299
REALIDAD Y CIENCIA	303
TRES OJOS DEL CONOCIMIENTO, TRES DIMENSIONES DE LA REALIDAD ...	309
CIENCIA Y ESPÍRITU	312
EL OJO DEL ESPÍRITU	315
LA FILOSOFÍA PERENNE	317
ADECUACIÓN ENTRE EL OBSERVADOR Y LO OBSERVADO	322

¿QUIÉN SOY? ¿QUIÉNES SOMOS?	326
EVOLUCIÓN.....	331
UNA MEDITACIÓN CONTEMPLATIVA	334
CAPÍTULO 27	
VOLVIENDO AL MERCADO	343
EL CAMINO DE LA CONCIENCIA	344
MERCADO, CODICIA Y BONDAD.....	349
EGOÍSMO Y SERVICIO.....	352
EVOLUCIÓN.....	354
EL TRABAJO COMO EXPRESIÓN DE CONCIENCIA.....	357
LA GRAN PARADOJA.....	359
ASCENSO Y DESCENSO	361
EL FIN DEL VIAJE	366
EPÍLOGO	369
BIBLIOGRAFÍA	385