

Claudio **Drapkin**

# Verdades en juego

Un mapa para construir  
organizaciones poderosas



Empresa



## **Claudio Drapkin**

(Santiago de Chile, 1968) llega a Barcelona con doce años. Su origen y vivencias en la infancia marcan significativamente su visión del mundo. Por ello, aunque se licencia en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE e inicia su carrera en el ámbito de la Planificación Financiera como directivo en Pepsico Restaurant Intl para Sur de Europa y Norte de África, las circunstancias le llevan a cambiar de rumbo, encontrando así su verdadera vocación: contribuir a que las organizaciones sean entornos en donde se produzca de manera saludable y las personas puedan encontrar su sentido profesional. Se forma como Consultor en Desarrollo Organizacional y Consultoría de Procesos y como Especialista Acreditado en Coaching Relacional, así como en otras disciplinas de comprensión del comportamiento humano. Desde 1997 trabaja acompañando procesos de cambio y transformación en organizaciones privadas y públicas. Todo ello da como resultado un profundo conocimiento tanto de la trama que configura una organización como de los infinitos matices del alma humana. Es socio director de SOLOCOM Consultores y miembro del equipo de dirección del Instituto Relacional.

# Verdades en juego

## Un mapa para construir organizaciones poderosas

**El mundo ha cambiado.** Todos lo sabemos. Y los directivos y responsables de organizaciones tienen la creciente necesidad de obtener nuevas respuestas a la pregunta: **¿cómo seguir sobreviviendo y superar las exigencias que plantea el contexto de incertidumbre?** Son necesarios nuevos modelos de dirección, ya que los actuales se fundan en creencias que ya no se sostienen y que la crisis ha puesto en evidencia.

Este libro responde de forma concreta a esta pregunta. Lo hace en forma de reflexiones y experiencias prácticas y propone un mapa para transformar organizaciones dotándolas de mayor capacidad de acción y adaptación. Es decir, para convertirlas en **organizaciones poderosas**.

«Hay muchas ideas en este libro de Claudio Drapkin, pero quiero resaltar especialmente una: “El valor total va más allá del valor económico”. El valor se genera a través de un conjunto de relaciones que pueden hacer “sostenible” a la organización, pero que a la vez debe cumplir con el concepto de “suficiencia”. La empresa del siglo XXI debe plantearse un cambio profundo. Claudio señala un camino.»

### **Pedro Sepúlveda**

Profesor de los Departamentos de Dirección y Control Financiero  
y Dirección General y Estrategia de ESADE

# VERDADES EN JUEGO

UN MAPA PARA CONSTRUIR ORGANIZACIONES PODEROSAS

**CLAUDIO DRAPKIN**



2014

Primera edición: enero de 2014

CÓDICE EDICIONES



[www.edicionescodice.com](http://www.edicionescodice.com)  
[info@edicionescodice.com](mailto:info@edicionescodice.com)

Publicado por:  
EDITORIAL ALREVÉS, S.L.  
Passeig de Manuel Girona, 52 5è 5a  
08034 Barcelona

© Claudio Drapkin, 2014  
© de la presente edición, 2014, Editorial Alrevés, S.L.  
© Diseño: Ernest Mateu  
© Ilustraciones: Miguel Ángel Krüger

ISBN: 978-84-15900-44-3  
Código IBIC: VSC  
Depósito legal: B. 1419-2014

Producción del ebook: booqlab

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización por escrito de los titulares del «Copyright», la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento mecánico o electrónico, actual o futuro, comprendiendo la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de esta edición mediante alquiler o préstamo públicos. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

*Para Claudio y María Angélica, por traerme.*

*Para Sara, por reír e iluminar mi camino.*

«Este es un libro que nos habla de cómo utilizar los valores, de construir organizaciones basadas en la salud de las relaciones que en ella se dan, de generar expectativas fundamentadas en la confianza y de evolucionar para perdurar. Claudio demuestra que todo eso es, además, rentable. Muchas recetas se han escrito para ayudarnos a resolver nuestros problemas inmediatos, pero han dejado de lado estos conceptos y han fallado porque no se puede ser solo rentable. Creo que este libro no defraudará sus expectativas y confío en que se convierta en un referente para consolidar relaciones saludables y sostenibles.»

**Carles Cortés**

*Managing Director South Africa en Benteler Automotive*

«El libro de Claudio no es un libro para las organizaciones, es un libro para las personas que las dirigen. El lector encontrará la clave para el manejo de sus relaciones laborales sea cual sea el puesto que ocupe en la organización; pero también en sus relaciones personales con amigos, pareja, hijos... Nuestra vida es una vida de relaciones y saber manejarlas es saber vivir.»

**Jesús Aznar**

*Director de Servicios al Cliente en Maersk España S.A.*

«Hay muchas ideas en este libro de Claudio Drapkin, pero quiero resaltar especialmente una: “El valor total va más allá del valor económico”. El valor se genera a través de un conjunto de relaciones que pueden hacer “sostenible” a la organización, pero que a la vez debe cumplir con el concepto de “suficiencia”. La empresa del siglo debe plantearse un cambio profundo. Claudio señala un camino.»

**Pedro Sepúlveda**

Profesor de los Departamentos de Dirección y Control Financiero  
y Dirección General y Estrategia de ESADE



# Índice

Prólogo por Sergio Krupatini

Prólogo por Joan Quintana Forns

## **Lo que vamos a encontrar en este libro**

### **Capítulo 1**

#### **En concreto, ¿qué es lo que ha empezado mal?**

En concreto, ¿qué es lo que ha empezado mal?

«Todo lo dicho, es dicho por alguien»

¿Qué nos ocurre?

Nuevos problemas, nuevas soluciones

Empresas y personas

La combinación de ambas creencias ha gestado una dinámica perversa

Repensar para hacer frente a nuevas realidades

### **Capítulo 2**

#### **Un mapa para construir organizaciones poderosas**

Este mapa tampoco es el territorio

Cambiar organizaciones es cambiar sistemas

Un mapa para construir organizaciones poderosas

### **Capítulo 3**

#### **El valor total va más allá del valor económico**

¿Para qué existen las empresas?

La pelota en el acantilado

La organización «máquina»

La organización «ser vivo»

Valor total

La organización viva por dentro: los cuatro elementos

La organización viva en su entorno: actores y valor

La danza de los equilibrios

## **Capítulo 4**

### **Trabajar desde la confianza es rentable**

Cuando todo aquello que no está expresamente prohibido es posible: Los valores

¿A quién vendo mis gallinas?

Construir confianza es asumir un riesgo

Confianza vs. incertidumbre

Trabajar desde la confianza es rentable: competir vs. cooperar

La confianza en los sistemas organizacionales

Confianza y libertad

Coherencia. Del decir al hacer

Confiar en uno mismo

«Lo que nos hace humanos es la cooperación»

## **Capítulo 5**

### **El cambio organizacional requiere del cambio personal**

Personas a tiempo completo

No hay cambio en las organizaciones sin cambio personal

Las crisis nos obligan a cambiar

¿Por qué cambiamos?

El cambio es para conservar algo

Cambio es aprendizaje y viceversa

Dolor y sufrimiento como síntomas

El sentido del cambio

Sentido: significado, dirección y energía  
Emociones y resistencias al cambio  
Las etapas del cambio  
Estrategias para el cambio  
El cambio en acción  
Cambio y adaptabilidad para construir organizaciones poderosas

## **Capítulo 6**

### **No hay tarea sostenible sin relaciones saludables**

Gestionar la estrategia es gestionar relaciones  
Relaciones para llegar a clientes  
Eficiencia relacional: De los objetivos de negocio a las relaciones  
Somos y trabajamos como nos relacionamos  
Los cinco actos relacionales  
Las relaciones se trabajan conversando  
Relaciones poderosas, organizaciones poderosas

## **Capítulo 7**

### **Los guías del camino: Líderes de Vitruvio**

Liderazgo de Vitruvio

## **Anexo**

**ANTICIPA**, una experiencia para aprender a gestionar en la incertidumbre

Agradecimientos

# Prólogo

*por Sergio Krupatini*

---

Socio Director de OMN-Systemic Strategy  
www.omn-net.com

**C**onozco a Claudio Drapkin desde hace diez años y en ese lapso he tenido la oportunidad de reconocer aspectos clave de su desarrollo.

Desde el punto de vista profesional Claudio ha surgido de las áreas más «duras» del *management* para incorporar saberes y experiencias de los ámbitos más humanos del devenir organizacional.

Pero es su dimensión personal la que más se ha enriquecido en dirección a lo interno y la que da real sustento a esa expansión en el mundo laboral.

Su libro podría sintetizarse en una idea: **la calidad de la relación humana es la base sobre la que se construyen organizaciones sustentables en entornos de complejidad.**

Para exponer sus argumentos utiliza un lenguaje claro, directo y comprometido.

Nos ofrece su visión sobre la problemática organizacional y su influencia en la realidad material e intangible del siglo XXI.

Nos aporta una metodología de abordaje potente basada en su experiencia, sus reflexiones y el aporte de otros profesionales ocupados en elevar el nivel de calidad de la vida del hombre en el planeta, siempre bajo una perspectiva sistémica.

Plantea un enfoque básico y un conjunto de herramientas operacionales aptas, útiles y potentes orientadas al diseño y

a la transformación de las organizaciones en organismos sustentables.

La lectura de este libro está especialmente recomendada para todos aquellos comprometidos desde su fuero más íntimo con la problemática organizacional moderna.

Queda así delineado un camino, un recorrido humano que al hacerse práctica no solo tiñe de calidad a las realidades sobre las que intenta actuar, sino que en su expansión reclama la inclusión plena de aquellos responsables en implementarlo.

La Cumbre, marzo de 2013

# Prólogo

*por Joan Quintana Forns*

---

Director del Instituto Relacional  
[www.institutorelacional.org](http://www.institutorelacional.org)

*Verdades en juego* nos presenta un camino para no perdernos en lo superfluo. Un camino para evitar los espejismos de un viejo modelo que está refundándose para poder sobrevivir y seguir acumulando y olvidando el compromiso que las empresas y organizaciones tienen como motores de riqueza e instrumentos para construir un futuro, más allá de nosotros mismos.

Claudio nació en Chile y se formó en Barcelona entre la economía, el *management* y la comprensión del comportamiento humano. Comprometido con su propia transformación y con su trabajo de asesoramiento a personas y organizaciones para que puedan anticiparse al constante vaivén de cambios consustanciales a la propia existencia.

Son tiempos donde necesitamos coherencia entre la palabra y la acción, entre lo que se dice y lo que se hace. Necesitamos espacios, profesionales, reflexiones y textos que nos confirmen que no todo vale para obtener resultados. Y *Verdades en juego* es uno de ellos.

Compromiso y coherencia son el cultivo para hacer crecer la confianza, ella es la llave que abre las puertas del crecimiento, del pensar juntos, del hacer colectivo, de la pasión por conseguir retos empresariales y personales que nos permitan convivir con alegría, liberados de la tristeza que nos genera estar rodeados de personas y proyectos que se desvanecen sin sentido y que nos incapacita silenciosamente.

El futuro se presenta acompañado de una incertidumbre y una complejidad que nos evidencian que no podemos vivirlo solos, ni por conocimiento ni por fuerza. Se nos recuerda que en la complementariedad encontraremos la vitalidad para obtener los resultados que necesitamos para seguir desarrollando nuestro potencial personal y profesional. Es tiempo de espacios de encuentro y cooperación.

El libro nos plantea verdades en juego, el compromiso, la coherencia, la confianza y la cooperación como guías para construir organizaciones poderosas.

Gracias, Claudio.

Barcelona, abril de 2013

## Lo que vamos a encontrar en este libro

En los últimos años he tenido la oportunidad de trabajar con más de tres mil quinientos directivos y mandos medios de diferentes empresas y sectores. En más de ciento veinte ocasiones, los hemos puesto a gestionar empresas en un mercado simulado de elevada complejidad. Han participado en ANTI-CIPA,<sup>1</sup> una experiencia-laboratorio de aprendizaje en la que empresas e instituciones (Estado, Banca y Bolsa) recrean un mercado en competencia y con incertidumbre creciente.

En la mayoría de estas ocasiones y ante la pregunta «¿Qué recomendaríais a un equipo de dirección para gestionar empresas en la incertidumbre después de vivir esta experiencia?», hemos obtenido las siguientes respuestas:

- Tener una estrategia clara, comunicada y entendida. Ser capaces de cambiarla totalmente si el entorno lo requiere. No aferrarse a nada. Tener un plan B.
- Construir espacios de trabajo con equipos fortalecidos. Tener la tarea clara, mantener relaciones fluidas, conversaciones transparentes y poner a las personas primero.
- Manejarse con un valor central: la confianza.
- Encontrar sentido a lo que se hace y en dónde se hace, ya que ello genera pertenencia y compromiso.
- Parar, distanciarse, analizar y reflexionar. Solo después, decidir y pasar a la acción.