

## Liderando el Cambio: El Poder de la Dirección

Las organizaciones necesitan cambiar, todos sabemos eso. Ahora bien, ¿Cómo hace una empresa para adoptar aquellas ideas, herramientas, y métodos, que una vez implementados le permitan lograr mejores resultados?

Durante los últimos 30 años hemos estado observando este tema, y lo que verdaderamente nos causa mayor intriga, es ver como ciertos ejecutivos han logrado adaptar y crear valor a través de estas herramientas y métodos para sus organizaciones, mientras la gran mayoría no logró hacerlo.

Cuántas veces hemos observado a colegas muy avocados en la implementación de una nueva herramienta. La pregunta es: ¿se han observado verdaderas mejoras en la performance de la esta organización? La respuesta posiblemente sea “no”. El resultado se debe a que la empresa ha rechazado el proceso de cambio, es decir, no se ha logrado el convencimiento y consenso inicial, necesario para que cualquier implementación sea concebida con éxito.

¿Qué hace entonces que una persona logre buenos resultados y pueda traducir estos en un desempeño superior? ¿Qué hacer para posicionar a un líder como el gestor de las mejores prácticas para luego incorporarlas con éxito dentro de su organización? Obviamente, esto sólo puede ocurrir si se logra llevar adelante un profundo cambio dentro de la organización. Aunque también es cierto, que a veces los resultados pueden ser dramáticos y no muy alentadores.

Tomemos el ejemplo de Jack Welch, quien transformó a GE (General Electric), pasando de ser un gigante dormido, a convertirse en una de las organizaciones “top” a nivel mundial.

Más allá de que su éxito se haya convertido en el caso de estudio de innumerables libros de management, los fundamentos de su fórmula de liderazgo aún permanecen ocultos. De todos modos compartiremos sus conclusiones y pensamientos más destacados, relacionados con su estrategia de liderazgo.

Algunas de las conclusiones que obtuvimos de JW, se relacionan con un tema que devela a la mayoría de las organizaciones, ¿Cómo motivar constantemente a los empleados en la corporación?. Opinó JW respecto de este punto, que lo verdaderamente desafiante es “equilibrar los distintos enfoques y fuerzas que emergen de entre sus pares y colaboradores, con la declaración de Misión y Visión desarrolladas en la organización”.

Por otra parte, cabe agregar que los conflictos y las tensiones que puedan sucederse, serán soportados, siempre y cuando, no se conviertan en cuestiones de orden personal o irracional, a la vez de que colaboran y creen sinergias apoyando así el crecimiento sostenido de la organización.

Otra de las llaves de éxito se resume en la gente. JW a pesar de poseer un perfil que denota cierta distancia de sus seguidores, manifestó un fuerte compromiso y apuesta para con la gente. El dijo en uno de sus comentarios “nosotros buscamos personas que interactúen y traten a los demás del mismo modo que lo harían con ellos mismos”, a esto lo denominaron “test del mérito”. Los únicos líderes que deseamos en nuestra compañía son aquellos que hacen las cosas correctas, es decir, aquellos que ponen foco en hacer lo correcto dentro sus áreas. Para aquellos burócratas que pretenden hacer cosas que no agreguen valor al giro del negocio, de seguro existirán otros

lugares donde se los solicite, pero este espacio no lo tendrán en GE. Ahora bien, para aquellos que interpreten nuestro destino estratégico, las posibilidades son increíbles.

Es entonces que se le preguntó respecto de los verdaderos cambios y cosas que se deben hacer. Su respuesta fue la siguiente: “para cambiar una organización de manera exitosa, tú tienes que hacer grandes movimientos”. Sin importar quien eres, existe una tendencia que dice que las cosas hay que hacerlas con seguridad y sin minimizar esfuerzos. En el mundo actual, uno puede avanzar pequeños peldaños, aunque, si no está seguro de lo que hace, podrá avanzar algunos pasos, para luego retroceder nuevamente. Siguiendo las palabras de JW, si Ud. está seguro del camino a seguir, ponga todas sus fuerzas y empeño en ese sentido sin minimizar esfuerzos. Si las cosas salen bien, aproveche la escalada, si las cosas salen mal, corte sus pérdidas y cambie el rumbo.

Cuando se le preguntó respecto de sus primeros días al timón de General Electric, se lo consultó sobre qué cosas hubiera cambiado de su gestión. Sorprendentemente, el mencionó que no se había movido lo suficientemente rápido o con las energías suficientes. Dijo entonces, que más bien había sido cauto y respetuoso, privilegiando con esto los tiempos y permanencia de sus empleados en la compañía. A pesar de esto, durante este momento de su gestión, se ganó las mayores críticas de sus competidores, quienes aseveraban que sus movimientos eran demasiado bruscos o acelerados.

Continuando con las palabras de JW, si uno estudia diferentes situaciones de compañías que pretenden consolidar un proceso de gestión del cambio, este nos propone acentuar el énfasis y maximizar esfuerzos en 8 temas clave que hacen del logro de este objetivo:

1. **Instalar el sentido de Urgencia:** en una primer etapa, este proceso puede ser impulsado por una sola persona, siempre y cuando se trate de un líder con peso propio y capaz de generar la suficiente movilización en su organización. Quien logre implantar el sentido de oportunidad, debe además involucrar a los distintos responsables, logrando así el consenso requerido de sus pares. Por otro lado, suele ser verdad que la mayoría dice interpretar y aceptar este sentido de “oportunidad de cambio”, cuando en realidad no lo hacen. Es por esto, que el *sentido de urgencia*, es un claro objetivo por instalar, por aquellos líderes que se propongan obtener cambios genuinos y sustentables dentro de sus organizaciones.
2. **Seleccionar un buen equipo:** generalmente las compañías con experiencia en procesos de cambio, son muy efectivas a la hora de conformar equipos de tareas disciplinados y orientados con los objetivos de la organización. Por otra parte, es común también observar equipos de gente sin compatibilidades y objetivos comunes, o aquellos que se desempeñan con características de comité. Incluso se suelen observar ciertos casos donde los equipos son conformados con personas de diversos departamentos, generalmente aislados entre sí, lo cual puede generar ruidos o desentendidos a la hora de lograr objetivos en la organización.
3. **Crear una visión en la empresa:** los líderes son los responsables de identificar y consensuar la visión, misión y estrategia de la organización. Ellos son quienes tienen en claro el propósito y dirección por transitar.

Sin una clara identificación de los líderes de la visión y estrategia en su organización, difícilmente lograrán posicionarse como verdaderos agentes de cambio.

4. **Comunicación:** una vez que la visión está claramente identificada, debe existir un gran esfuerzo en comunicar ésta a todas las personas de la organización, debiendo este proceso ser realizado con los medios que cada líder tenga a la mano. Las personas necesitan escuchar y comprender muy claramente la dirección que la compañía está dando a su negocio, esto debe ser realizado con la máxima firmeza y claridad posibles. En este sentido, podrán ser utilizados todos los canales y vehículos necesarios con fin de lograr el objetivo de comunicar la estrategia.

Para ciertos casos donde falló la comunicación, podemos mencionar que en general, la dificultad consistió en utilizar canales no apropiados, como memos o archivos que nadie leía, además de posibles carencias por parte de los líderes de la organización en comunicar con la suficiente firmeza la gestión de cambio.

5. **Eliminar Obstáculos:** el próximo paso: librarse de cualquier inconveniente o freno al proceso que Ud. está llevando adelante, **el cambio**. Permita a la gente moverse, involucrarse, haciendo que las cosas sucedan. Típicamente, a pesar de esto, los obstáculos son enormes, como ser el caso de los directivos apegados a las antiguas prácticas, con carencia de sistemas de información, incluso de confianza en sí mismos. Para tener éxito con la gestión de cambio, uno tiene que sobrepasar todas estas barreras, esto implica un alto grado de compromiso por parte de los pares y personal de los demás estratos organizativos. En resumen: difundir el concepto de "empowerment". Ahora bien, empowerment, no significa nutrir a un grupo de personas de "poder hacer las cosas", y esperar que estas sucedan. Empowerment, significa apoyar a las personas, con el conocimiento y "poder para hacer", alcanzando de esta manera los objetivos de la organización.
6. **Un cambio rápido:** pequeños triunfos son esenciales para demostrar internamente que las cosas se pueden lograr, y proveer así de la suficiente credibilidad a seguidores y superiores. El énfasis inicial está dado por las rápidas victorias que se puedan obtener, esto sí, sin perder de vista el objetivo final, o visión de la compañía.
7. **Cambio constante:** una vez que las empresas han obtenido algunas victorias en sus procesos de cambio, estas deben continuar trabajando. Retroceder de ser necesario, en aquellos puntos que deban mejorarse, para lograr sostener un proceso de cambio de largo plazo, consistente con la visión y misión del negocio. Obviamente estos cambios no son instantáneos, este proceso requiere de movimientos parciales y continuos, donde el cambio se logre a través de la consecución de pequeños avances en el tiempo. De todos modos, este proceso no desestima el sentido de urgencia, este sentimiento interno en las organizaciones, dispara la necesidad de que las cosas sucedan, que cada pieza se ajuste en tiempo y forma impactando en el objetivo final.
8. **Hacer del cambio algo duradero:** el último gran objetivo a fijarnos es lograr que el proceso de cambio sea sustentable en el tiempo, es decir, que los responsables en los estratos inferiores, tengan en claro la estrategia y el

modelo a seguir. Esto se logra a partir de la generación de un cambio en la *cultura de la organización*. El objetivo prioritario asignado al líder, será que este logre imponer una cultura puertas adentro, donde todos vislumbren un nuevo estilo de management y gestión de cambio. De ser positivo este proceso, el objetivo estará cumplido. Ahora bien, este proceso no depende sólo de un jefe entusiasta o un grupo de colaboradores aislados, este proceso debe estar motivado y dirigido por algo más poderoso. Los buenos líderes, deben apoyar estas iniciativas, poniéndose en cabeza del cambio, y logrando consenso con propios y ajenos. En muchas organizaciones se han desarrollado costosos proyectos. Estos al no ser apoyados o consensuados con las demás partes intervinientes, arrojaron resultados negativos, debido a la alta resistencia al cambio.

*La llave de un buen liderazgo es permanecer focalizado en el cambio, y mantenerse muy alerta de las diferencias entre lo trivial y lo verdaderamente importante o estratégico en el proceso de cambio. Entonces, apoyados en la regularidad, y las comunicaciones claras, se puede lograr que cada uno en la organización esté focalizado en sus objetivos individuales, lo cual redundará en un liderazgo genuino y duradero.*