

# CAMBIO

## Lección 11 – Aceptar el cambio

Actualmente vivimos en un mundo en permanente cambio, en el cual lo que un día vale queda desfasado al día siguiente. Esto exige a cualquier empresa estar en un estado de alerta permanente.

Este escenario de continua transformación exige a la organización estar abierta al cambio, a la adaptación.

En un mundo tan competitivo como el actual la empresa no se puede permitir el lujo de ir a remolque.

Esta inestabilidad suele generar ansiedad.

La gente, por regla general, es reacia al cambio, lo rehuye, teme lo nuevo, lo desconocido. Este temor suele provocar una actitud contraria a la innovación, en la que no se reacciona hasta que no hay más remedio, cuando normalmente ya es demasiado tarde.

Reaccionar tarde implica perder oportunidades de negocio y ceder ventaja a los competidores.

Adaptarse a los nuevos tiempos es absolutamente necesario para garantizar la supervivencia de la empresa.

Al líder no sólo no le preocupa el cambio, sino que encuentra en él una fuente de oportunidades.

Sabe que si reacciona antes que los competidores tiene muchas posibilidades de ganar.

El líder promueve en la empresa una cultura favorable al cambio.

El líder trata de anticiparse al cambio, trata de promoverlo, busca liderarlo.

Combate el continuismo (esto se hace así porque siempre se ha hecho así), cuyos efectos pueden ser realmente nocivos.

Rompe con la inercia de lo establecido; se llega incluso a enfrentar con el poder para impulsar el cambio.

Se puede hablar de dos tipos de cambio:

Un cambio que ocurre de imprevisto, de la noche a la mañana, como un shock que todo el mundo percibe. Este cambio es tan evidente que la empresa lo percibe inmediatamente y reacciona.

Pero hay un cambio mucho más peligroso que es el cambio paulatino, el que se produce de manera gradual, casi imperceptible, lo que hace que resulte muy difícil detectarlo. Cuando la empresa quiere reaccionar ya es demasiado tarde, se ha quedado fuera del juego.

Sólo una persona que mira al futuro, que está permanentemente oteando el horizonte buscando cualquier indicio de evolución, es capaz de percibir estos cambios graduales en su etapa inicial, con tiempo para reaccionar y ganar terreno a los competidores.

El líder trata continuamente de anticipar los posibles escenarios futuros, tomando las medidas oportunas para estar preparados.

Además, en estos momentos de inestabilidad el líder infundir confianza a sus empleados.

Transmitir la sensación de que todo está bajo control, de que la organización tiene un timonel que está alerta y preparado, y que sabrá guiar con éxito su destino.

# CAMBIO

## Lección 12 – Correr riesgos

El líder es consciente de que en ocasiones hay que asumir riesgos.

Hay momentos en los que hay que tomar decisiones sin disponer de toda la información que uno quisiera. No está absolutamente claro cual es la decisión más acertada, pero hay que tomar una decisión.

En este escenario de incertidumbre el líder no se bloquea y toma la decisión que estima más oportuna, sabiendo que cabe la posibilidad de no acertar.

En otras ocasiones se presentan oportunidades. A veces no están totalmente definidas, pero si se saben aprovechar pueden ser muy beneficiosas para la empresa.

Esto obliga en ocasiones al líder a tener que "apostar"; aunque estas decisiones se han analizado todo lo que se ha podido no dejan de conllevar un elevado riesgo.

Son decisiones que pueden exigir inversiones cuantiosas. El líder trata de anticiparse a los competidores: si acierta la empresa puede obtener importantes ganancias, si se equivoca serán recursos desperdiciados.

El líder asume este riesgo, sabiendo que puede ganar o perder.

Lo fundamental en situaciones de este tipo es demostrar a la organización que el líder es una persona de coraje que no se esconde ante el riesgo y que sabe dar un paso adelante cuando es necesario.

Cuando se corren riesgos no son decisiones caprichosas, no se basan en meras corazonadas del líder, sino que son decisiones estudiadas, consultadas con su equipo (especialmente si el riesgo es elevado) y que se toman porque no tomar ninguna decisión implicaría correr un riesgo todavía mayor (perder oportunidades, quedar por detrás de los competidores, ceder mercados, quedarse obsoletos, etc.).

Los riesgos que se corren son asumibles: si la decisión resulta equivocada la empresa resultará perjudicada, pero podrá superarlo, no va a sucumbir.

Lo que no se pueden tomar (salvo en casos extremos) son decisiones a cara o cruz (o la empresa duplica su valor o quiebra).

En un mundo tan competitivo y cambiante como el actual, no aceptar el riesgo es condenarse al fracaso, ya que otros competidores si lo harán.

Es el riesgo de no querer correr riesgos.

No se debe temer al fracaso. Cuando se toman decisiones no siempre se acierta; cuando esto ocurre lo que hay que hacer es aprender de los errores para tratar de evitarlos en el futuro.

Cuando una decisión adoptada resulta equivocada el líder no se hunde. Analiza qué ha ido mal y trata de tomar medidas para evitar que estos fallos vuelvan a repetirse en el futuro.

El líder mira siempre hacia adelante.

Por último, señalar que el líder potenciará dentro de la empresa una cultura de asunción de riesgos.

Si la decisión resulta equivocada pero estaba fundamentada no se sancionará al empleado, incluso habría que apoyarle en esos difíciles momentos.

Lo que no se puede aceptar, bajo ningún concepto, es que una persona asuma riesgos con cierta ligereza, "sin los deberes hechos".

# CAMBIO

## Lección 25 – Fijar metas

El líder consensuará con su equipo los objetivos de la empresa a largo plazo. Hay que ser muy selectivo en la selección de estos objetivos. Deben ser difíciles, muy exigentes, pero deben ser realistas y alcanzables. Si no fueran así, la organización se podría desentender de ellos al considerarlos absurdos.

Deben ser objetivos muy precisos. La empresa tiene que concentrar sus recursos en conseguir unos objetivos muy determinados. No se debe luchar por objetivos muy dispersos ya que se correría el riesgo de no conseguir nada.

Los objetivos deben estar cuantificados (ser nº 1 por capitalización bursátil, doblar las ventas en tres años, ganar 4 puntos de cuota de mercado, etc.). No valen meras ideas, imprecisas, faltas de concreción (ser los mejores, crecer, diversificarse).

Es fundamental tener en cuenta la opinión de aquellos a los que se les van a exigir estas metas, escucharles, conocer sus argumentos, prestarles atención. Unas metas impuestas desde arriba, en las que las personas afectadas no han sido consultadas resultan muy poco motivadoras.

Una vez definidos estos objetivos a largo plazo, se establecerán metas menores a corto plazo. Estas metas menores conducen hacia la consecución de los objetivos a largo.

Estas metas inmediatas permiten aumentar la presión sobre la organización (el largo plazo se puede ver como algo muy distante y podría llevar a cierta relajación).

Por otra parte, la consecución de estas metas parciales contribuye a aumentar la moral de los empleados.

Aunque es fundamental ajustarse firmemente al plan de acción definido y ser muy persistente en su consecución, el líder no puede renunciar a la flexibilidad, a dar un golpe de timón en un momento dado si surge una oportunidad que conviene aprovechar.

En un mundo tan cambiante como el actual no caben rigideces.

Una vez que se han fijado las metas, el líder dará autonomía a los distintos departamentos para que procedan como consideren más oportuno (la persona que hace el trabajo es quien mejor conoce la forma de hacerlo).

Autonomía dentro de ciertos límites, que no implique descontrol.

La autonomía favorece que los empleados asuman responsabilidades, tomen decisiones y respondan de sus resultados. Fomenta la creatividad.

El líder no puede inmiscuirse en los detalles menores del trabajo de sus subordinados. Estos se podrían sentir incómodos, presionados, infravalorados.

Sólo en aquellos casos en los que el desempeño de algún departamento no esté a la altura de lo esperado, el líder podrá profundizar para ver los motivos de este fracaso y fijar los cambios pertinentes.

Cuando los departamentos funcionan con autonomía, resulta interesante establecer un sistema de comunicación dentro de la empresa que permita compartir experiencias.

Si un departamento ha desarrollado un método de trabajo que resulta eficaz, éste podría ser también útil en otras áreas de la empresa.

Por último, hay que dar a los departamentos los medios necesarios para poder cumplir sus objetivos.

No se le puede pedir al departamento de producción que rebaje el coste de fabricación, que mejore la calidad de los productos, y no darles las herramientas adecuadas, la tecnología necesaria, la formación requerida.

Tampoco se le puede pedir al departamento comercial que gane cuota de mercado y no darle una cartera de productos atractivos con los que poder competir.

# CAMBIO

*Se recomienda consultar todo el temario de este curso gratuito en línea en (<http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Cursolid.htm>) El listado de las clases aparece a continuación. En esta transcripción con fines académicos, se incluyeron solamente las clases 11, 12 y 25.*

## Temario del curso Liderazgo, en Aulafacil.com

CLASE 1. ¿Qué es un líder?	CLASE 16. Autoridad versus persuasión
CLASE 2. ¿El líder nace o se hace?	CLASE 17. Empleo del miedo
CLASE 3. Visión de futuro	CLASE 18. Entorno laboral
CLASE 4. Liderazgo en cualquier puesto de trabajo	CLASE 19. Comunicación
CLASE 5. Liderazgo en la propia vida	CLASE 20. Pequeños detalles
CLASE 6. Características básicas del líder	CLASE 21. Trabajo en equipo
CLASE 7. Características complementarias del líder	CLASE 22. Conflictos dentro del equipo
CLASE 8. El antilíder	CLASE 23. Relación con los empleados
CLASE 9. Líder carismático	CLASE 24. Motivación
CLASE 10. Persona de acción	CLASE 25. Fijar metas
CLASE 11. Aceptar el cambio	CLASE 26. Descentralización
CLASE 12. Correr riesgos	CLASE 27. Sistemas de medición
CLASE 13. Aprendizaje	CLASE 28. Premios
CLASE 14. Tomar decisiones	CLASE 29. Crisis
CLASE 15. Modo de actuar	CLASE 30. Dificultades del líder
	CLASE 31. Herencia