



Las Barreras de Arranque

Por:

Rogelio Carrillo Penso



Casi todos los altos ejecutivos de empresa que conocemos pueden verse reflejados en el dibujo a la izquierda. Al igual que el Surfista, no están tan interesados en llegar a la meta, la playa; como en usar todo su intelecto, todo su entusiasmo, y toda su energía y coordinación para correr la ola —construir el camino, que sus empresas necesitan transitar para alcanzar el éxito. Casi todos pueden pintar una visión de lo que desean lograr; y todos poseen una razonablemente buena capacidad de ejecución. La mayoría abriga cierta necesidad de trascendencia: crear una empresa sólida, desarrollada, competitiva y rentable para accionistas, familiares y asociados.

Quizás unos tengan mejor capacidad estratégica que otros, y posiblemente esos otros posean una mejor capacidad para convocar y manejar gente, pero todos sin excepción cuentan con un juego de herramientas razonablemente adecuado para atacar la diversidad de situaciones que se verán obligados a enfrentar —aunque los procesos de adaptación competitiva requieren de los altos ejecutivos nuevas destrezas que quizás sean de conocimiento común, pero que no son de práctica común.

Extrapolando a estos altos de niveles de dirección los descubrimientos de la encuesta que el PMI International desarrolló hace unos años para identificar el nivel de compromiso y avance de las organizaciones hacia el cambio, encontramos cuatro escenarios posibles:

El Convencido: Este representa el **2,5%** del universo empresarial. Descubre rápidamente el potencial que se abre ante sus ojos, lo compara con los resultados de la empresa y nota que hay un abismo entre lo que está haciendo y lo que desea lograr. Descubre que hay una forma distinta de hacer las cosas y se siente profundamente comprometido en crear las condiciones necesarias para que el cambio sea una realidad. Estudia, aprende, busca ayuda experta, e inicia el camino con seguridad y constancia, y se transforma en el líder visible del proceso.

El Interesado: Es el **13.5%** de ese universo Ejecutivo. Le atrae el panorama, pero todavía no siente la pasión; no está tan seguro de pueda ponerle todo el interés que el cambio requiere. Siente que tiene poco tiempo para poder manejar el proceso de cambio y el día a día, y abriga un poco de inseguridad sobre su propia capacidad para llevarlo adelante. Comienza a leer y aprender las nuevas técnicas y se interesa por los resultados que está comenzando a ver. Aunque ve los altibajos naturales del proceso como una falta de progreso comienza a comparar el “antes” con el “ahora”: ¿Qué otras cosas se abrirán para nosotros en el futuro? Poco a poco se monta en el caballo, lo deja hacer, luego lo dirige más, para finalmente disfrutar del galope.

El Escéptico: Para este **68%** del universo la cosa suena interesante, pero ¿porqué “este” cambio es el correcto? ¿porqué va a resultar en esta empresa si no resultó en aquella otra? ¿Porqué me sirve a mí? Quiere una prueba que fortalezca su confianza, que se le resuelva algún problema importante, y mientras más pronto mejor. Desea ver como la gente comienza a manejarse mejor, a comunicarse, a interactuar más efectivamente, a crear valor. Se impacienta cuando las cosas toman más de lo que él cree razonable. Le fastidia tener que volver a estudiar y aprender. Se debate entre

dejar que la cosa marche y pasar la página y olvidarse de un cambio que no le es familiar. En ese momento decide parar o continuar.

Si decide continuar, prefiere dejar inicialmente la responsabilidad de la transformación en manos de otros, para él poder dedicarse a cosas que son de su interés más inmediato. Solo comienza a cambiar cuando ve resultados tangibles, cuando el clima organizacional cambia, cuando la gente comienza a tener resultados, cuando la organización comienza andar por sí sola y todo el mundo trabaja para su éxito, cuando ve el entusiasmo colectivo y cosecha los frutos: económicos y de toda índole: entonces pasa el switch y se transforma en su más ferviente creyente.

El Rezagado: Un **16%** de esos altos ejecutivos tendrán una muy difícil adaptación. Ellos serán los incrédulos crónicos para los que la fe solo aparece en los libros de teología; o han estado relacionados con organizaciones que tuvieron "inicios falsos": comenzaron el proceso con bombos y platillos, entusiasmando a todo el mundo, declararon su compromiso, y después se echaron para atrás y dejaron las cosas a medio camino. Prefieren no correr ese riesgo y por eso se mantienen al margen; o quizás sea otra de las víctimas de esos procesos de reingeniería mal enfocados que alguien le vendió como una panacea, que no logró los resultados esperados, o hizo a la empresa inmanejable exigiendo de él esfuerzos extraordinarios para que las cosas volvieran a marchar.

¿Y las empresas? Ellas requieren que se den ciertas condiciones:

- (1) **UN CIERTO GRADO DE SALUD**: Si uno solo está pensando en sobrevivir, en cubrir la nómina del viernes, de solucionar conflictos familiares o entre accionistas, va a faltar tiempo para las cosas importantes.
- (2) **UNA CRISIS**: A veces estamos aletargados en nuestra zona de confort y no nos damos cuenta que el tiempo esta pasando para empresas y personas, que nos estamos quedando irremediamente atrás, desapareciendo paulatinamente en un proceso de declinación imperceptible. Una crisis, natural o inducida, nos hace ver que quedarnos estáticos puede ser peor que cambiar.
- (3) **TOMAR CONCIENCIA DE LA OPORTUNIDAD**: Colin Powell comenta que los ejecutivos debemos estar preparados para la soledad porque el mundo es muy solo a los más altos niveles de decisión Gotas de Conocimiento. Pero no tenemos porqué estar totalmente aislados. Podemos contar con la ayuda y el compromiso de otras personas dentro y fuera de la organización, y a veces solo tenemos que darles una oportunidad; que frecuentemente los cambios más trascendentales no requieren grandes inversiones, y que tecnología no son solo máquinas y productos, sino también nuevos sistemas de gerencia, y el sabio manejo humano del capital humano.