



Paradojas **del Cambio**

Líderes o Gerentes.....

Por **Rogelio Carrillo Penso**

LIDERAZGO Y GERENCIA. Desde 1989, cuando por primera vez compartimos con el Dr. W. Edwards Deming unas horas de aprendizaje personal, el tema del liderazgo ha estado rondando nuestra mente. Como casi todo el mundo, asociábamos al Líder con una persona visible, carismática, atractiva, notable, un padre bueno por una parte, un visionario por la otra.

Pero estas imágenes comenzaron a hacerse nebulosas cuando llevábamos estas percepciones al terreno de las realidades empresariales, la necesidad de crear resultados, de manejar recursos, de tratar con gente. El Líder parecía lejano, el gerente nos parecía cercano y familiar, después de todo, cuando tenemos posiciones de liderazgo en una empresa, debemos de generar resultados que permitan a la organización alcanzar sus metas y moverse hacia el futuro.

Pero, ¿tomar decisiones es una habilidad de los líderes o de los gerentes? —de ambos. ¿Tratar con gente es una cualidad de los líderes o del gerente? —de ambos. Entonces, ¿donde está la línea que los separa, o el vínculo que los une? Existe una delgada línea gris que es preciso comprender.

Tratando sobre el tema del Facultamiento, discutíamos hace unos meses con un Presidente de empresa. Mientras sosteníamos que en su empresa la gente no estaba totalmente facultada porque no existían las condiciones necesarias para ello: estructuras alineadas con sistemas de apoyo, un clima de Ganar/Ganar, un ambiente de confianza y un proceso comunicacional efectivo unido a un flujo adecuado de información que permitiera a las personas auto evaluarse, él nos comentaba que en su organización había personas que podían considerarse facultadas porque podían tomar decisiones en forma autónoma, manejar los recursos para hacerlas realidad, y hacerse responsables por sus decisiones. En nuestro interior, veíamos a estas personas como gerentes capaces, pero sin el nivel de autonomía que da tener a su disposición todos aquellos elementos que verdaderamente podían necesitar para ser facultadas. En otras palabras,

aunque en algunos aspectos tenían una gran latitud de poder y decisión, en muchos otros todavía estaban volando por instrumentos.

Uno de los elementos más importantes del cambio reside en esa delicada y nebulosa línea gris que separa delegación de facultamiento (empoderamiento.) El otro es comprender que el cambio no puede ser cosmético sino integral, y compromete muchas de las cosas que estamos acostumbrados a hacer y a pensar.

En su libro **Liderazgo Centrado en Principios**, Stephen Covey habla de una condición sin la cual no es posible que la empresa ofrezca a la persona el grado de **Confianza** que necesita para que pueda ser facultada. Dice Covey que primero, la persona tiene que ser **Confiable**, y la confiabilidad existe donde hay un equilibrio adecuado entre Carácter y Competencia. Aunque **Carácter** este es un término anglosajón, por él entendemos lo que realmente somos, nuestros principios y valores, tener integridad, crear relaciones perdurables. Por **Competencia** entendemos nuestra formación intelectual y desarrollo técnico, nuestra profesión y experiencia de trabajo, nuestros logros al frente de nuestras empresas, departamentos o divisiones, y nuestra capacidad de iniciativa. Peter Koestenbaum nos lleva a un nuevo nivel de comprensión cuando afirma que más allá de los aspectos técnicos y tecnológicos que enfrentamos en nuestro trabajo y lo que ellos significan para el destino de nuestras organizaciones, debemos pensar en algunos elementos de liderazgo que son esenciales para nuestra gestión al frente de las organizaciones.

Koestenbaum define Liderazgo como la suma de dos vectores: **Competencia**: su especialización, sus estudios, aptitudes, sus destrezas y su know-how; y **Autenticidad**: su identidad, su carácter, y sus actitudes.

Por tenue que sea la diferencia, el resultante es que **Ud. Delega en Gerentes, pero Faculta Líderes.**

LAS CUATRO DIMENSIONES DEL LÍDER.

Los líderes operan en cuatro dimensiones: **Visión, Realidad, Ética y Coraje**. Usamos estas cuatro dimensiones cuando percibimos nuestro entorno, y en la forma como nos comunicamos para lograr resultados que tengan significado.

Un líder ① **Visionario** piensa en grande y ve lejos hacia adelante, pero más importante que eso, se mantiene a tono con las estructuras más profundas de la conciencia humana y su potencial creativo. Muchos líderes de empresas se fastidian de usar el término **Visión** porque no tiene esa consistencia de “real,” no lo comprenden en su integralidad —la habilidad de forjar el pensamiento trascendental y fomentar la capacidad creativa de nuestros colaboradores.

La Calidad, el mejoramiento, y el éxito en los negocios no pueden ser considerados aisladamente, porque solo son un efecto de la Filosofía de Gerencia y de la Cultura Empresarial que ella crea.

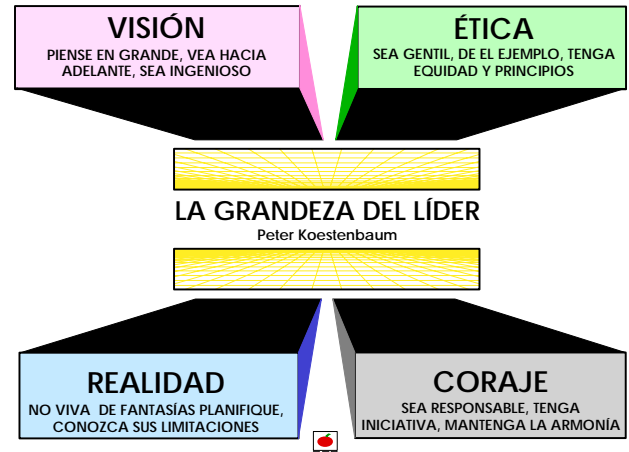
Una mala Filosofía Gerencial lleva a programas reactivos orientados a resultados, generalmente de corto plazo, que mantienen el estado actual de cosas y no producen el cambio profundo requerido, encaminándonos al fracaso.

Una buena Filosofía Gerencial nos permite mejorar integralmente y faculta a la empresa a moverse hacia sus metas.

Perry Gluckman.

En un proceso de cambio, un líder tiene la inmensa responsabilidad de detectar y enfocar la necesidad de crear un nuevo paradigma gerencial y una nueva cultura de gerencia. Esta no es a tarea trivial, además de ser poco “visible” a los ojos de muchos; pero esencial en cualquier proceso de transformación. Así, Jack Welch nos dice que **no hay cambio sin cambio cultural**.

El líder ② **Realista** es el extremo polar del líder visionario que nos dice “**ve la realidad como es, no como quieres que sea.**” Para ello tiene que manejar cifras, data sólida y parámetros numéricos que lo van obligar a poner los pies sobre la tierra.



La ③ **Ética** se refiere a los aspectos básicos de los valores humanos, amor, integridad, relaciones, a ser parte de algo que tenga significado. No en balde Margaret “Meg” Wheatley define Etica como “**la forma como nos comportamos cuando decidimos que pertenecemos juntos.**” Esta es una dimensión que nos lleva a un nivel superior de desarrollo regido no por el miedo o el placer, sino por los principios.

La última dimensión, el ④ **Coraje**, es el reinado de nuestro libre albedrío, el desarrollo de nuestra capacidad para hacer que las cosas sucedan. El elemento filosófico central reside en comprender el núcleo de lo que es la voluntad independiente que tiene todo ser humano, un aspecto reservado a ellos únicamente, y una de las cosas que nos diferencia de los animales; resaltado con gran propiedad por Steven Covey en el Hábito N.º 1, **Sea proactivo**, de su obra **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva**.

El Coraje involucra tanto nuestra habilidad para mantener y defender nuestras posiciones sin tener que considerarlas “punto de honor,” como internalizar nuestra responsabilidad personal (nuestra capacidad para generar una respuesta) y asumir los riesgos derivados de nuestra decisión (Accountability.)

Es justamente aquí que cobra toda su vigencia la gran oportunidad que tienen los gerentes cuando “*Negocian*” las metas y objetivos organizacionales o departamentales para lograr compromiso, proceso muy bien enfocado en el “**Ciclo Virtuoso del**

Cumplimiento” del trabajo: La Gerencia del Cambio Cultural. Gotas de Conocimiento

LA GERENCIA DE LA POLARIDAD.

Vivimos en un mundo polar. El polo económico: norte-sur; nacemos para morir, amar y odiar, ricos y pobres, poder y sumisión, alegría y dolor, positivo y negativo, y toda la gama que se nos pueda ocurrir.

Esto nos lleva a reflexionar que por lo general nos movemos en terrenos pantanosos donde las cosas no están muy claras, las reglas quizás tengan que ser obviadas, cambiadas o modificadas, para manejarnos en entornos turbulentos donde entramos en conflicto con la forma como interpretamos las realidades y se hace necesario un cambio de paradigma.

Entramos en el terreno donde la gerencia comienza a perder terreno y el liderazgo a ganarlo, donde tenemos que manejar menos certezas y más ambigüedades, y dejamos de ver los sistemas en una forma simplista, para entrar en la complejidad de los sistemas sociales, cuyas partes componentes (personas) tienen propósitos propios, forman parte de sistemas más grandes (empresas) que también tienen propósitos propios, y al mismo tiempo son parte de sistemas más grandes y más complejos (sociedades, países) que tienen propósitos propios.

Gerenciar la polaridad es uno de los atributos principales de un líder. Con frecuencia nos asaltan pensamientos como: ¿Soy un amigo o un jefe? ¿Cómo puedo dedicarme totalmente tanto a mi carrera como a mi familia? ¿Puedo amar sin juzgar? ¿Cómo puedo conciliar mis necesidades con las de mi equipo? ¿Cómo armonizamos las brutales realidades de los negocios y al mismo tiempo preservamos los valores humanos? ¿Cómo manejamos la competencia sin dejar que nos aplaste pero evitando el error de olvidarnos de la gente?

Todas las interacciones en las empresas son en cierto sentido una confrontación entre prioridades, puntos de vista divergentes, creencias, acuerdos y

desacuerdos, búsqueda de poder, proteger y desarticular privilegios, desestabilizar burocracias, armonizar culturas, y paremos de contar.

A veces ni siquiera tenemos que ir a buscar términos polares como vivir o morir. Hasta los términos sencillos llegan a adquirir connotaciones distintas que pueden llevarnos a resultados insospechados. John Rogers y Peter Mc Williams en su libro *Do it!* nos presentan este modelo de polaridad relacionado con la forma, positiva o negativa, como percibimos nuestros sentimientos:

MIEDO: Es la emoción común más limitante. Es el interés que se paga por una deuda que a lo mejor no se tiene.	MIEDO: Es la energía para hacer lo mejor de una nueva situación.
CULPABILIDAD: Rabia que sentimos contra nosotros mismos cuando hacemos algo "malo"	CULPABILIDAD: Es la energía para el crecimiento personal.
DESMERECIMIENTO: Creer que no somos suficientemente buenos sino que somos fundamentalmente inadecuados	DESMERECIMIENTO: Nos mantiene en el camino correcto y nos dice que nos merecemos todo lo que queramos, pero que quizás no debemos querer todo lo que nos merecemos.
OFENDIDO/HERIDO: Cuando no obtenemos todo lo que esperamos de otros. Cuando alguien nos falla.	OFENDIDO/HERIDO: Nos recuerda cuanto nos importa. La RABIA que sentimos es la energía para el cambio.
DESALIENTO: Nos lleva a la inacción, Es garantía de fracaso. Nos impide alcanzar nuestro sueño.	DESALIENTO: Nos revela nuestro coraje. Es la sabiduría para actuar "a pesar" del miedo.

LAS PARADOJAS DEL CAMBIO: En nuestra vida profesional estamos obligados a tomar decisiones y para ello contamos con un juego de alternativas. No nos demos cabezazos contra la pared porque exista la polaridad, ella es sencillamente un elemento que está aquí para quedarse.

Contratamos gente y despedimos gente, decidimos sobre inversiones, desarrollamos estrategias, y ello nos causa una sensación de culpabilidad cuando tenemos que inclinarnos en una dirección o en otra. Ese sentimiento de culpa no es el resultado de haber escogido la opción incorrecta, sino de tener que decidir; es una condición humana, pero en nuestros diversos roles, tenemos que decidir. Cuando incorporamos elementos de liderazgo a nuestro proceso personal y gerencial, tan importante es **lo que decidimos** cómo **la forma como lo hacemos**.

Pero **el cambio es una constante hoy en día** y no tomar conciencia de ello es una ruta directa hacia el desastre. Nuestros éxitos pasados no garantizan la supervivencia, más bien pueden transformarse en una limitación para ver y enfrentar los problemas que están ante nuestros ojos. *"Pretender obtener resultados distintos haciendo lo mismo es una señal de locura"*, decía Albert Einstein. Para iniciar el cambio, las organizaciones necesitan un cierto grado de salud.

El cambio trae consigo ambigüedades que necesitamos manejar y para las cuales nunca tendremos la respuesta *"correcta."* Debemos escoger la *"mas apropiada"* para la circunstancia en que en ese momento nos veamos involucrados, lo que con frecuencia no es un asunto lógico, sino psicológico. Algunos ejemplos:

Cuando ejercemos un liderazgo demasiado fuerte y visible estaremos enviando el mensaje que el cambio va, que no hay vuelta atrás, y que lo respaldamos con toda la fuerza de nuestra convicción y energía; pero al mismo tiempo estamos dando a nuestros seguidores una imagen de líder pleno de poder, dueño de sus recursos, esa imagen de "Llanero Solitario" que quizás ellos no tengan y que los puede limitar para asumir posiciones de liderazgo cuando el líder principal no esté presente y la situación así lo requiera.

Cuando queremos que nuestra gente tenga espíritu empresarial y sentido de pertenencia y se haga responsable por los resultados, pero que no los lleve a tratar de escalar posiciones a costa del clima organizacional y de la confianza, a destruir el trabajo en equipo, o a devorar recursos que deben ser compartidos.

Cuando esperamos que la gente tome decisiones y pueda trabajar junta, pero mantenemos políticas que crean limitaciones en lo que ellos pueden hacer por sí mismos, parcelando la información y fomentando cotos cerrados que afectan la interacción, terminando por afectar nuestro tiempo y nuestra dedicación a cuestiones de mayor relevancia.

Cuando necesitamos que las acciones y decisiones de nuestra organización estén enfocadas hacia el desarrollo y el éxito a largo plazo; pero sin descuidar el día a día que es la fuente de los ingresos que nos permitirá permanecer en el tiempo y llegar a ese largo plazo.

Cuando queremos fomentar la creatividad, y la innovación, que son cualidades fomentadas por un ambiente de libertad, informal y abierto; pero al mismo tiempo debemos mantener el grado de disciplina y cumplimiento necesarios para que los resultados se produzcan, para la empresa no se haga inmanejable.

Sin confianza el cambio es imposible, nunca tendremos seguidores ni colaboradores; pero como hacemos para que se mantenga un adecuado nivel de confianza y al mismo tiempo llegue el mensaje que el cambio es profundo y no cosmético, y no se limita a cambiar los muebles de un sitio a otro, o quitar unos tabiques, o un esfuerzo de reingeniería en un área en particular sino que se está yendo a las raíces más profundas de nuestra manera de hacer y de pensar.

Cómo atacar las burocracias enquistadas en las organizaciones enfocadas al gigantismo y labores improductivas, y transformar nuestra

empresa en una organización ágil con capacidad de respuesta; y al mismo tiempo preservar las ventajas que nos da una empresa de gran tamaño en la visibilidad del mercado o en nuestra capacidad de compra.

Cómo balanceamos Productividad vs. Calidad, o Eficiencia vs. Efectividad o en otras palabras, como mantener un balance entre la forma como optimizamos la gestión de la gente que realiza las labores y al mismo tiempo potenciamos nuestros resultados.

Existe un equilibrio precario y al mismo tiempo dinámico entre la búsqueda de mayores ingresos y la contención de los costos (La Gerencia tipo Pescado.) Nuevos ingresos requieren de mayores inversiones, niveles más intensos de entrenamiento, más personal, etc. La gerencia necesita mantener una armonía que evite que la rata de crecimiento de los costos sea mayor que la rata de crecimiento de los ingresos.

Definitivamente no nos estamos moviendo an terreno firme donde todo está claro. Necesitamos más líderes que gerentes.

LIDERIZANDO EL CAMBIO. Dice Peter Koestenbaum que “El Cambio —el cambio verdadero, profundo y perdurable— es el mayor y más persistente reto que enfrentan las organizaciones. Pero demasiada gente y demasiadas empresas enfocan el cambio como un reto técnico o a lo sumo tecnológico, en lugar de desarrollar respuestas auténticas a los aspectos básicos de la vida en las empresas, la parte humana del sistema, a la parte cultural,” y finaliza “el rol del liderazgo en este proceso es crucial. Nada pasa hasta que el líder hace que pase. Como líder, *todo es su responsabilidad*, porque Ud. siempre tuvo la opción de escoger diferente.”

La tendencia actual del mercado mundial apunta a exigencias (La Patología de la Nueva Economía) a veces inmanejables —mejor calidad, precios más bajos, mayor innovación, entregas más rápidas, menores tropiezos en la relación — lo que podemos

resumir en **menor costo total**. No en balde vivimos en una situación constante de stress intentando elevarnos a mayores niveles de excelencia en nuestro trabajo, en nuestra vida, en la creación de riqueza y en disfrutar de ella —y seguir sobreviviendo en el proceso.

Las organizaciones enfrentan hoy retos que van más allá de lo profesional y de las expectativas de clientes y accionistas, y más allá aún de las expectativas normales de los empleados.

¿Como podemos escoger la opción correcta cuando los elementos involucrados son verdaderamente críticos? ¿Cuándo es el momento de quemar las naves y enfrentar un nuevo futuro? ¿Qué tipo de vida deseamos llevar? ¿Somos dueños de nuestro destino? ¿Cuanta presión o cuanta mala intención estamos dispuestos a tolerar? ¿Cuanta mentira a excusar? Estas son áreas que comprometen al liderazgo de las empresas.

Los líderes están condicionados por los **Modelos Mentales** que gobiernan su mente y determinan la forma como percibimos el mundo, Cómo percibimos nuestro trabajo, nuestras relaciones y nuestras creencias, llegando a formar parte de la cultura de las organizaciones. No es posible cambiar la forma de pensar o de actuar si antes no cambiamos los **patrones** que modelan la forma como pensamos y actuamos. Este es un proceso imposible de realizar solos. Para ello necesitamos analizar lo que hacemos y lo que estamos obteniendo con esa forma de actuar. Si no estamos satisfechos necesitamos revisar los resultados obtenidos y luego pasar a los procesos que generan esos resultados, para finalmente cuestionar los paradigmas o modelos mentales que condicionan esos resultados.

Detectar esos modelos mentales requiere por una parte de conocimiento, y por la otra de la valentía y entereza del líder comprometido para llegar a nuevos niveles de percepción y desempeño.



Es un gran riesgo declarar la victoria demasiado pronto, cuando todavía nos quedan muchas batallas por pelear.