



**E**l cuerpo humano cambia de manera automática, espontánea y reflexiva, como cuando vamos al gimnasio o nos enamoramos; no ocurre lo mismo en las grandes organizaciones. Se necesitan enormes evidencias de un problema para que finalmente capte la atención del CEO. Entonces la gente diseña un programa para el cambio y se reescriben todos los manuales de capacitación, así como las descripciones de puesto. Pero en el momento en que todo está listo, el mundo ha cambiado de nuevo.

Por esa razón, Gary Hamel, una de las figuras más influyentes del management moderno y autor de varios best-

sellers, sostiene que prácticamente todos los programas de cambio son, en realidad, *catch up programs*, es decir, programas para ponerse al día. "Y ahí es cuando creemos que la estrategia y la dirección comienzan en la parte superior, como la mayoría de los consultores y de los empleados creen. Pero pensar que un pequeño grupo de personas tiene el poder para mantener las capacidades de la organización para cambiar y que por ende somos rehenes de su propia voluntad personal para adaptarse y cambiar, ¿acaso no es estúpido?". Por eso Hamel considera que el cambio ocurre en las compañías FTSE 100 y en las compañías Fortune 500 de la misma manera que sucede en dicta-

duras mal gobernadas: es tardío, es convulsivo y es costoso.

Podemos hacerlo mejor, explica el autor y ex profesor de London Business School. Pero tenemos que cambiar nuestro pensamiento. Por ejemplo, pensemos en el término "equipo de liderazgo". ¿Qué y quién es un líder? ¿Aquél que está en la cima? No necesariamente. Es sabido que ser líder no tiene nada que ver con el cargo. Hay líderes en todas partes. No existe EL líder o EL líder del equipo. Existen líderes en toda la organización si les damos la oportunidad. "Si quieres saber si eres un líder o no, te daré la prueba más simple posible. Primero: quita el título después de tu nombre.

# Mantenerse en la cima del juego

¿Por qué casi siempre en grandes organizaciones el cambio siempre está detrás de la curva? Porque para cuando la idea o el problema es lo suficientemente grande como para captar la escasa atención del directorio, ya es demasiado tarde. Estás atrasado. Para dejar de correr detrás del mercado, entonces, debemos convertirnos en organizaciones, y personas, más flexibles.



Ya no tienes ninguna autoridad posicional (por cierto, en el mundo de hoy, si tienes que usar autoridad posicional para hacer el trabajo, tu autoridad de liderazgo se está erosionando). Segundo: quita el presupuesto, imagina que no tienes recursos propios ni que tú manejes. Y tercero: haz de cuenta que no tienes autorización. Y entonces, la pregunta es: ¿qué puedes hacer en tu organización sin la gran varita del poder burocrático? Si aún puedes hacer algo increíble, por Dios, eres un líder. Si no, tal vez solo eres un burócrata”.

Hamel relaciona al liderazgo con la posibilidad de acción. Y en toda acción hay un movimiento, es decir,

cambio. Olvidémonos por un momento de la compañía y pensemos en nosotros mismos. ¿Cuán flexibles somos al cambio? ¿Cuán proclives a desafiarnos y guiar a otros hacia una meta que no se alcanza haciendo lo mismo que nos llevó al éxito ayer, más aún en tiempos de la vertiginosa escalada digital. Si nosotros, individualmente, no estamos preparados para gestionar y liderar nuestro propio cambio y el de los demás, la organización como un todo tampoco lo conseguirá.

Como señala Whitney Johnson, autora del aclamado libro “Disrupt Yourself”, la teoría de la disrupción establece que cuando se toma el camino disruptivo las oportunidades de éxito

son seis veces mayores. En el plano corporativo, destaca, vemos que por lo general las empresas disruptoras siguen siempre un mismo esquema: comienzan en el extremo inferior del mercado y una vez que apoyan un pie más arriba, al ser motivadas por cosas más grandes, mejores, llegan más lejos que sus competidores más fuertes.

Para Johnson, la disrupción personal consiste en tomar estas ideas para darles sentido propio. Y uno de los primeros factores que necesitamos entender es que la disrupción, por definición, es impredecible. Esto es importante porque estamos acostumbrados a enfocarnos continuamente en el movimiento hacia adelante; el movimiento

lateral o hacia atrás no nos interesa, sin importar cuán calculado sea. Nos gusta accionar un interruptor y ¡bum!, que se enciendan las luces... y también nos gusta hacer "X" aun cuando sabemos que ocurrirá "Y".

La disrupción, explica, requiere dar pasos al costado o regresar a un paso previo, con todas las connotaciones negativas que eso implica, para lograr ir hacia adelante. Cuando se es disruptivo, se camina hacia lo desconocido y uno se expone al riesgo de fallar. Pero se debe aceptar la posibilidad de un fracaso, evitar el sentimiento de vergüenza asociado, aprender de esos errores y construir una narrativa personal positiva.

¿Cómo das lo mejor de ti? Según Steve Wozniak, la clave radica en ser flexible, darse cuenta de que el mercado está en otro sitio y aventurarse pronto, es decir, no llegar tarde. "Quienes forman parte de una compañía grande tienen muchas oportunidades para contratar personas jóvenes y brillantes, recién salidas de la universidad, o de donde sea, para desarrollar productos que realmente ayuden, y que terminen siendo aquellos que no todos pueden juzgar inmediatamente, esto es algo que convertirá al mundo en un lugar mucho mejor". Ingeniero, inventor, ícono de Silicon Valley y filántropo desde hace tres décadas, Steve Wozniak es considerado uno de los padres de la revolución informática. Fundó Apple Computer (ahora Apple Inc.) con Steve Jobs en 1976, y fue pieza fundamental para el lanzamiento de la computadora personal. Creó la Apple I y la Apple II, y contribuyó al diseño de toda la primera línea de Apple. La Apple II se convertiría en la computadora más vendida entre finales de los años '70 y principios de los '80.

El creador de las primeras computadoras Apple dice haber tenido muchos mentores inspiradores. Los primeros, los héroes de ciencia ficción de los li-

bro y programas de televisión. "Mi padre también fue muy importante como maestro paciente, explicándome sin obligarme a tomar un rumbo determinado. Nunca me dijo cuál era la forma correcta de hacer las cosas, excepto con referencia a la honestidad. Con él se podía pensar de cualquier manera, ser un pensador del lado derecho o izquierdo del cerebro, un matemático, un visionario o un artista. Nunca obligó a nadie a que tomara una determinada dirección. Era ingeniero eléctrico y amaba lo que hacía."

Ahora vayamos al ámbito de las empresas y de su cultura corporativa. La mayoría de las organizaciones lucha por innovar. En 2015, según una encuesta de Boston Consulting Group, la innovación era una prioridad estratégica para el 75% de los ejecutivos. Por supuesto lo es, como asegura Hamel: "la innovación es el único seguro contra la irrelevancia, es la única protección contra la comoditización y la única garantía para la lealtad del cliente en el largo plazo". En otro estudio, hecho por McKinsey, el 94% de los líderes dijo que las organizaciones eran muy buenas en innovación. ¿Sorprende? La mayoría de los CEOs con los que hablan los consultores dice que en sus empresas se toma la innovación muy en serio. Al escuchar esto, Gary Hamel suele proponerles hacer la prueba con los empleados de primera línea, en los call centers o soporte técnico, en las fábricas, donde estén. A ellos les hace estas tres preguntas:

- ¿Realmente has sido entrenado como un innovador de negocios? ¿La compañía ha invertido algo en tu capital creativo? La respuesta a esta primera pregunta suele ser "no".
- ¿Tienes acceso rápido a un fondo experimental? Si tienes una idea, ¿hay una suerte de versión interna de "kick-starter" (pedal de arranque) que facilita conseguir

un fondo para experimentar? ¿O más bien tienes que luchar contra la burocracia para conseguir un mínimo de inversión? ¿Es fácil lanzar un experimento? De nuevo, la respuesta es "no".

- ¿Tú y tu jefe son claramente responsables por la innovación? ¿Hay medidas claras y un número de ideas de calidad en agenda? ¿Las métricas de innovación influyen en tu salario o compensación? "No".

Entonces vuelve con los CEOs y les responde que no enseñan a su gente a innovar, que no les facilitan las cosas para hacerlo y que tampoco hacen que rindan cuentas por la innovación. Por ende, les pregunta: ¿son realmente serios sobre el tema? Necesitamos, todos, volvernos serios. La innovación necesita convertirse en una actividad instintiva en nuestras organizaciones.

Necesitamos construir organizaciones que son adaptables, innovadoras e inspiradoras. ¿Cómo lo hacemos? Hamel afirma que el problema de toda organización no reside en cómo lograr eficiencia a gran escala sino en cómo lograr creatividad y adaptabilidad a gran escala. Eso lo lleva a hablar sobre la burocracia, que -por lo general- crece más rápido que la empresa. A medida que se va haciendo más grande, una compañía se va llenando de reglas, de capas de gestión, de ciclos de decisión cada vez más largos. Se toman menos riesgos, el departamento de Legales debe firmar todo y los empleados pierden su voz. Citando a Jamie Dimon, CEO de JPMorgan Chase, "la burocracia es una enfermedad. Expulsa a las buenas personas, entelentece la toma de decisiones, mata la innovación y a menudo es la placa de Petri de la mala política". La burocracia tiene que morir, concluye Hamel; y es posible, podemos matarla. Para ello, tenemos que hacer algunos cambios profundos.

Uno de ellos es cambiar la arquitec-



tura misma de nuestra organización, la arquitectura de poder. La pirámide tradicional no es más que el esqueleto de la burocracia, un sistema de casta intelectual que empodera a unos pocos y “desempodera” a la mayoría, que asume que los pensantes están en la cima y que los que hacen / ejecutan están en la base. Esto genera una especie de lo que Hamel llama *apartheid creativo*. Si la estrategia empieza en la cima, el futuro de una organización depende de la voluntad de un pequeño número de personas para desaprender y volver a aprender.

Hay una historia de un ingeniero de Microsoft que vio la amenaza de Google, pero le tomó 5 años conseguir una audiencia y convencer a Bill Gates que la compañía debía hacer algo. Recién entonces invirtieron cien millones de dólares en construir su propio buscador. Como todas las empresas, Microsoft pensó que estrategia y dirección empezaban en la cima.

El problema, además, es que casi todos los líderes tienen su equidad emocional invertida en el pasado – señala Hamel –, y ese fue también el modelo de Gates en la industria de las computadoras. “Vendemos computadoras a CIOs, con nuestro software de por medio, hacemos dinero cobrando por licencias y actualizaciones...” Se quedaron con eso y no pudieron o quisieron ver – a tiempo – otra cosa. Sin embargo el futuro es sorprendentemente indiferente a nuestras preferencias.

Otro cambio profundo para construir organizaciones adaptables e innovadoras es pasar de un modelo en el que los empleados siguen procesos y no piensan, a otro en el que se los invita a salir del “así se han hecho siempre las cosas”, y se los capacita para pensar como líderes en términos de ROI, ROA y el impacto que sus acciones y decisiones tienen en el negocio. En un entorno así, deben crearse oportunidades para que los

empleados ganen autonomía. Por ejemplo, en lugar de preguntarles: “¿qué estás haciendo?”, preguntar: “¿cómo piensas?”. Y de esa manera no solo darles la oportunidad de traer su creatividad al ámbito de trabajo sino también empoderarlos para entregar nuevas ideas vinculadas con el negocio y el retorno que generan sus acciones.

El futuro del management radica en construir una compañía basada en los principios de internet: abierta, adaptable. Y es importante entender que los seres humanos son una fuente de recursos; esa es la premisa fundamental del management. No se trata de contratar gente para producir productos y ganancias, sino de entender que la gente se une a nuestra organización para crecer y para contribuir. ▽

WOBÍ