

Apuntes de Investigación

Liderazgo para el Cambio



Roberto Alvarez, Ph.D.

www.robertoalvarez.ca

Toronto, 2019

TRES PRÁCTICAS MILITARES PARA MEJORAR EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL



Las organizaciones en todo el mundo enfrentan una crisis de adaptabilidad. En un entorno externo cada vez más volátil y altamente impredecible, se ven obligados a enfrentar el cambio a una velocidad para la que simplemente no están preparados. Está demostrado que cuanto más grande y más tradicional es la organización, más limitada es su capacidad de adaptación al cambio.

Instituciones militares modernas como la Marina de los EE. UU. Están a la vanguardia en la administración del cambio y liderazgo organizacional, con un concepto denominado como

“evolución a la velocidad de reloj”. Este concepto militar enfatiza el tipo de innovación necesaria para mover su liderazgo de manera eficiente a través de cuatro ciclos: observar, orientar, decidir y actuar para responder rápidamente a amenazas externas repentinas.

David Gillespie, un experto en efectividad organizacional y socio de consultora internacional Oliver Wayman (Londres) sugiere tres prácticas específicas que las organizaciones pueden aprender del liderazgo militar:

1. Los líderes deben enfocarse solo en las decisiones que pueden tomar

"Fui más efectivo supervisando procesos más que resultados", escribió el general de ejército retirado Stanley McChrystal en su libro "Equipo de equipos: nuevas reglas de enfrentamiento para un mundo complejo". "Las personas en contacto directo con el problema, tienen el conocimiento y las capacidades apropiadas para evaluar, decidir y actuar con firmeza en el momento apropiado" añade.

Para tener éxito, los líderes deben resistir la tentación de resolver todos los problemas; deben concentrarse en relativamente pocas decisiones estratégicas y promover la toma de decisiones en todos los niveles de organización. De esta manera, no solo se reduce la dependencia burocrática, sino que las personas se sienten más responsables y comprometidas con los objetivos de la organización.

2. Los líderes deben establecer "la intención del Comandante"

Los orígenes de este principio del pensamiento militar se remontan al siglo XVIII. En la versión moderna, "la intención del comandante" es el objetivo final determinado por el líder. "La intención del comandante" se concentra en el "qué" y el "por qué" dejando el "Cómo" a los que están mas cerca del frente de batalla. Ya lo dijo el General George S. Patton, del ejército de los EE.UU.: "Nunca digas a las personas cómo hacer las cosas, diles qué hacer y ellos te sorprenderán con su ingenio".

Desafortunadamente este principio es muy poco común entre las organizaciones. La mayoría de los empleados "en el frente de batalla" están entrenados para seguir reglas y procedimientos al pie de la letra. Cuando se enfrentan a situaciones inesperadas simplemente derivan el problema al siguiente nivel de la cadena de mando. Sin embargo, cuando los líderes de la organización invierten tiempo y recursos necesarios para articular en lenguaje sencillo el "qué" y el "por qué" de los resultados esperados las personas se motivan y están más dispuestas a comprometerse y tomar iniciativas para alcanzar resultados.

3. Los líderes deben encontrar un "Telescopio dirigido"

Un telescopio dirigido es un concepto que data del siglo XIX. En la práctica militar, significa usar un pequeño número de oficiales de confianza como los ojos y oídos del líder en el campo de batalla. La "destreza ambiental"; es decir, la capacidad de asimilar las características del entorno y reaccionar a las situaciones nuevas y los cambios externos es fundamental para el liderazgo militar.

En un entorno cada vez más cambiante, mantener estrecho contacto con el mundo exterior desde la perspectiva de los empleados, clientes, proveedores e incluso la comunidad, es cada vez más crítico para el éxito. En la práctica corporativa, un “telescopio dirigido” puede estar compuesto por asesores externos, expertos, colegas o cualquiera que pueda proporcionar información y/o comentarios objetivos sobre lo que verdaderamente está ocurriendo en el terreno.

El desafío de cambiar las prácticas profundamente arraigadas

Desarrollar un liderazgo ágil y una organización capaz de adaptarse a los cambios rápidamente es muy difícil. Por lo general, los líderes reconocen la necesidad de un cambio organizacional pero no se ven a sí mismos como el factor clave a cambiar. Pueden establecer objetivos ambiciosos de cambio organizacional, pero si no están dispuestos a establecer mecanismos de retroalimentación para entender como su propio comportamiento puede interferir con el logro de los objetivos, el fracaso es inevitable.

En un entorno de permanente conflicto y confrontación, la práctica militar a desarrollado los mejores recursos de adaptación y respuesta a los cambios. La naturaleza del entorno donde actúan les obliga a experimentar constantemente e invertir recursos tiempo y recursos importantes para mejorar permanentemente su agilidad y capacidad de respuesta a los cambios dentro y fuera de la institución. Las organizaciones empresariales deberían adoptar un planteamiento similar particularmente sobre la mentalidad y el estilo de liderazgo que son necesarios para desarrollar una agilidad organizacional sostenida.

TRES PASOS ESENCIALES PARA DESARROLLAR "LIDERAZGO DE SISTEMAS"



Problemas tales como la conservación del medio ambiente, el desempleo, la inmigración, etc. exigen ser abordados desde una perspectiva global, sistémica. Desde esta perspectiva, se han desarrollado muchas iniciativas de colaboración internacional para la solución de este tipo de problemas; sin embargo, muchas de ellas fracasan porque carecen de lo que los expertos denominan "liderazgo de sistemas" o también "liderazgo colectivo"

Los "líderes de sistemas" son aquellos que desarrollan una visión de conjunto más que de partes componentes, promueven la cooperación mediante el desarrollo de relaciones basadas en la mutua confianza, están más enfocados en la acción que en el planeamiento meticuloso, conciben las diferencias como una fuerza positiva para analizar y solucionar problemas, admiten su ignorancia, preguntan constantemente y están dispuestos para aprender de los demás.

Gracias a estas características de liderazgo, las situaciones que tradicionalmente sufrían de polarización e inercia se vuelven más abiertas, lo que antes se consideraba como problemas insolubles, se perciben ahora como oportunidades para la innovación y, lo que es más importante, la solución de problemas a corto plazo busca generar valor a largo plazo. Desde esta perspectiva, los problemas se contextualizan y se buscan soluciones de conjunto; es decir, "sistémicas." Peter Senge, Hal Hamilton y John Kania, de la Universidad de Stanford, sugieren tres capacidades básicas para desarrollar "liderazgo de sistemas".

1. Visualizar el sistema mayor

La primera es la capacidad de ver el sistema más grande, el sistema mayor. En cualquier situación problemática, las personas suelen centrar su atención en las partes del sistema que son más visibles desde su propio punto de vista. Esto generalmente resulta en discusiones sobre quién tiene la perspectiva correcta sobre el problema.

Visualizar el sistema mayor -más grande- es esencial para construir una comprensión compartida de los problemas complejos. Esta visión sistémica de los problemas permite identificar aspectos que pueden ser no evidentes para alguna de las partes involucradas en el problema y desarrollar soluciones colaborativas con visión de "conjunto" teniendo en mente el impacto en todo el sistema, en lugar de buscar soluciones sintomáticas en piezas o aspectos individuales.

2. Fomentar la reflexión y la comunicación

La segunda capacidad implica fomentar la reflexión, la comunicación abierta y por ende discusiones más productivas. Reflexionar significa pensar en nuestras propias ideas, levantar el velo que nos impide ver las cosas más objetivamente y superar los prejuicios y las suposiciones que damos por sentado en cualquier conversación.

Una reflexión profunda de los problemas junto con una comunicación abierta ayuda a las personas a ser más tolerantes con otros, valorar puntos de vista diferentes y apreciar emocional y cognitivamente las percepciones individuales. Esto es absolutamente esencial si se busca generar un ambiente de confianza propicio para promover la creatividad colectiva.

3. Construir una visión positiva para el futuro

La tercera capacidad se refiere a la necesidad de crear una visión de futuro y trabajar en ella (enfoque proactivo), en lugar del enfoque tradicional de buscar soluciones a los problemas que se detectan (enfoque reactivo). Este cambio de enfoque implica condiciones indeseables, pero es función del líder de sistemas, ayudar a las personas a enfocarse en la construcción de un futuro deseable en lugar de simplemente reaccionar a los problemas coyunturales.

Este cambio de enfoque suele suceder gradualmente, a medida que los líderes ayudan a las personas a articular las aspiraciones más profundas, construir confianza y adquirir identidad como equipo basada en logros tangibles. Los expertos advierten que este cambio no implica simplemente en crear visiones de futuro inspiradoras, sino desarrollar los recursos y capacidades del equipo para enfrentar las limitaciones y las verdades incómodas sobre la realidad presente que son inevitables en el camino al éxito.

CUATRO PASOS PARA PROMOVER LIDERAZGO CON “MENTALIDAD DE CRECIMIENTO”



Por más de diez años la Dra. Carol Dweck, profesora de la Universidad de Stanford, junto a un equipo de investigadores, han venido estudiando la forma en que las personas perciben la inteligencia y el aprendizaje. En su investigación, Dweck, identifica dos formas en que las personas abordan la inteligencia y el aprendizaje: mentalidad fija (Fixed mindset) y mentalidad de crecimiento (Growth mindset)

Las personas que adoptan una mentalidad fija creen que nacen con un cierto nivel de inteligencia y talento que permanece constante a lo largo del tiempo. Como resultado de esto, tienden a creer que las cosas para las que tienen habilidades “naturales” son más fáciles para ellos y, por tanto, el éxito requiere poco esfuerzo y sacrificio. Las personas con mentalidad fija tienen dificultades para aceptar sus errores y perciben el fracaso como algo negativo ya que, creen ellos, esto pone en duda su inteligencia.

Por el contrario, quienes adoptan una mentalidad de crecimiento creen que la inteligencia, las habilidades y los talentos pueden desarrollarse con el tiempo; buscan oportunidades para aprender y asumir desafíos nuevos; están dispuestos a sacrificarse, asumir riesgos y aprender de sus propios errores. Las personas con mentalidad de crecimiento perciben el fracaso como parte del proceso de aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades.

Desde un punto de vista organizacional, desarrollar una cultura de aprendizaje e innovación con una “mentalidad de crecimiento” es un factor clave para desarrollar ventajas competitivas. Alaina Love, consultora de negocios y ejecutiva de recursos humanos, sugiere cuatro pasos para promover un liderazgo con mentalidad de crecimiento.

1. Promueva el aprendizaje en todos los niveles de organización

Love dice que "cuando los presupuestos deben ser reajustados, los fondos para capacitación y entrenamiento generalmente son los primeros en recortarse. Sin embargo, los líderes con una mentalidad de crecimiento valoran una cultura de mejoramiento continuo y por eso promueven el aprendizaje en todos los niveles de organización; más aun, consideran el desarrollo de sus empleados como una inversión que contribuye directamente en el éxito futuro de la compañía"

Invertir en programas de entrenamiento para desarrollar nuevas habilidades que ofrezcan a los empleados nuevas experiencias es, en realidad, una estrategia inteligente, no solo porque alimenta la curiosidad intelectual y promueve la innovación, sino que también aumenta el compromiso, la motivación y la productividad de los empleados.

2. Acepte el fracaso como parte del aprendizaje

Los líderes con mentalidad de crecimiento ven el fracaso como parte esencial del aprendizaje. No están interesados buscar culpables, ignorar, minimizar o esconder los errores, sino que, por el contrario, dedican tiempo y esfuerzo para entender y corregir el problema; de este modo, promueven la retroalimentación honesta a lo largo de todo el proceso para conocer las deficiencias y los aciertos en el desempeño del equipo.

Diversos estudios han demostrado que cuando la cultura de la organización alienta el aprendizaje y valora el esfuerzo, independientemente del éxito o fracaso, los empleados se comportan de manera más ética, están más dispuestos a asumir riesgos prudentes y responsabilidades.

3. Haga del aprendizaje accesible para todos

Es bastante común que los empleados en diversas organizaciones perciban las oportunidades de desarrollo profesional como muy limitadas, generalmente restringida a un grupo selecto de “estrellas en ascenso”. Lo contrario ocurre en organizaciones dirigidas por líderes con mentalidad de crecimiento donde el entrenamiento y la capacitación es accesible para todos.

Cuando todos los empleados tienen oportunidades de aprender y desarrollarse profesionalmente, toda la organización se fortalece, el talento se diversifica y la capacidad de la organización para resolver problemas complejos es significativamente mayor. En este tipo de ambiente, los empleados desarrollan una actitud más positiva, están más dispuestos a contribuir con nuevas ideas y el trabajo en equipo suele ser más productivo.

4. Manténgase abierto a los comentarios

El obstáculo más grande para el crecimiento y la innovación es un líder que está cerrado a recibir comentarios. Para promover una mentalidad de crecimiento dentro de la organización, es absolutamente necesario que el líder esté dispuesto no solo a recibir comentarios sino también a responder preguntas difíciles o incómodas. Cuando el líder demuestra apertura y honestidad, los empleados responden de la misma manera y están más dispuestos a comprometerse en la solución de los problemas.

En efecto, un ambiente de apertura permite que los empleados se sientan libres de presentar sus ideas y preguntar; los alienta a aceptar más fácilmente los comentarios de los demás y lo más importante es que, este ambiente de confianza, ayuda a prevenir posibles errores, detectar y solucionar problemas más rápidamente. En suma, promover el aprendizaje con una mentalidad de crecimiento, representa para cualquier organización una oportunidad significativa para desarrollar innovación y competitividad