



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



Entrevista a Ken Blanchard: El liderazgo en un mundo acelerado

Pocas personas han impactado el día a día de la gestión de personas y de empresas como lo ha hecho Ken Blanchard. Su biblioteca de co-autoría de El Manager al Minuto (The One Minute Manager®) se ha vendido colectivamente más de quince millones de libros y ha sido traducida a más de veinticinco idiomas. El 13 de mayo de 2004, Ken Blanchard visitó la Escuela de Negocios de la Universidad de Ohio (Ohio University), donde inició su carrera como profesor a finales de los años sesenta. Para investigar qué se requiere hoy para lograr éxito en el mundo actual de los negocios, Ashok Gupta, Editor en Jefe de MAJB, le preguntó a Ken Blanchard sobre los cambios en la teoría y práctica gerencial que él ha visto en las últimas cuatro décadas y qué retos él visualiza en el futuro para el liderazgo. A continuación su conversación editada.

¿Cómo ha cambiado la práctica gerencial desde la publicación de su ya clásico libro, El Manager al Minuto hace veinte años atrás?

Una de las cosas que realmente ha cambiado es que los colaboradores desean una relación de socio más que de supervisor-supervisado. El concepto de jerarquía tradicional de liderazgo está obsoleta. Piense en las horribles palabras que hemos utilizado en el pasado, superior y subordinado. Pregúntele a algunas personas, “¿Qué hace usted?” y ellas dicen, “Estoy en supervisión”. Esto implica “Yo tengo super visión—veo las cosas más claramente que mi gente”. Yo creo que la gente hoy desea ser reconocido por lo que pueden contribuir. Desean ser socios de sus gerentes en el logro de los objetivos del negocio. Es más, desean ser socios financieros si pueden. Ese fue uno de los atributos de la era del punto.com. Si la gente no puede ser un socio financiero, al menos desean serlo psicológicamente. Si yo fuera a re-escribir el libro, uno de los cambios que haría sería poner más énfasis en el rol de socio de los gerentes. La otra cosa que cambiaría en El Manager al Minuto es el énfasis en la Reprimenda al Minuto como uno de los tres secretos. Probablemente re-nombraría ese secreto a la Redirección al Minuto. La Reprimenda al Minuto es para gente con problemas de actitud de “no querer hacer”.. Sin embargo, si alguien tiene un problema de “no puedo”, este es un aprendiz. Si la persona es un aprendiz, uno no lo regaña, sino que lo re-direcciona. Usted no desea perder a su buena gente. Las cosas están cambiando tan rápidamente hoy que no es posible obtener mucha gente que sean expertos en lo que hacen. En el minuto que piensan que son expertos, el juego cambia. Como hoy todos somos aprendices, creo que la re-dirección es más efectiva que la reprimenda. Esto nos lleva a otra diferencia que se ha desarrollado en los últimos 20 años. Hace 20 años atrás, los gerentes eran los mejores haciendo exactamente lo mismo que hacía la gente que gerenciaban. La realidad hoy es que si usted se convierte en un gerente que

ignora el aprendizaje, se volverá obsoleto. No puede continuar diciendo “Mi manera es la mejor”, porque hoy mucha gente está gerenciando a otras que saben más de sus trabajos que sus gerentes. Peter Drucker dijo que los gerentes de hoy son “trabajadores del conocimiento”. Creo que esto es realmente un cambio significativo en el dominio gerencial.

¿Qué retos usted prevé para el liderazgo hacia el futuro?

Creo que el reto más grande para las empresas en el futuro será retener su gente buena. La gente ahora tiene tantas opciones, y todo el mundo está detrás de tu buena gente. Así que si uno piensa que su gente es solo el medio para el fin y no son importantes, la gente se va a ir. El indicador número uno de satisfacción en el trabajo hoy es la relación que se tiene con el jefe, y la razón número uno por la que la gente deja las empresas, es su relación con su jefe. Una cosa que se necesita hacer es tomar el reto de la retención seriamente. Por ejemplo, tomemos una empresa como Wal-Mart. Su rotación de personal es de aproximadamente 85 por ciento al año. Cuando uno tiene 1.4 millones de personas trabajando para uno, esto significa que estamos rotando un millón de personas al año. Eso tiene que ser muy costoso. Estamos bajando personal y tercerizando (outsourcing) para ahorrar dinero, sin embargo nuestra mejor y mayor manera de ahorrar dinero es reteniendo nuestra gente. Siento que ese es un gran reto. El otro reto es no quedarse haciendo negocio de la misma manera que se hace en la actualidad. Las cosas están cambiando rápidamente. Nuestra competencia principal no es solamente otras empresas de del tamaño de la nuestra—es el individuo en un taller que está comenzando a hacer negocio con maneras innovadoras. Uno tiene que poder adaptar sus prácticas actuales y manera de pensar y perseguir la innovación—destrucción creativa. Las cosas están cambiando tan rápidamente ahora que uno tiene que manejar el presente y crear el futuro al mismo tiempo—pero no pretender que el mismo grupo de personas haga ambos. Si usted toma personas con responsabilidades de trabajo actuales por tres días para hacer su planificación estratégica, éstos matarán el futuro porque tienen intereses creados en el presente o porque se encuentran abrumados por él. Para pensar creativamente sobre el futuro, nosotros en las Empresas Ken Blanchard hemos establecido una Oficina del Futuro, compuesta por tres o cuatro de nuestra gente que no tienen responsabilidad operativa. Su trabajo a tiempo completo es estudiar lo que está pasando en las organizaciones de capacitación y que se está desarrollando en tecnología. Cuando el 11/9 ocurrió, las empresas cortaron los viajes, y la reducción de costos se volvió importante. Si nosotros no hubiéramos tenido nuestra Oficina del Futuro, estaríamos en un gran problema, pero como sabíamos mucho más sobre tecnología interactiva, aprendizaje en línea, video-conferencias, y todo ese tipo de cosas, no solamente sobrevivimos sino que prosperamos. Otro gran tema de preocupación que veo es que la brecha entre aprender y hacer es significativamente mayor que la brecha entre ignorancia y conocimiento. Uno de los problemas que hemos notado es que las empresas no están haciendo seguimiento a la

capacitación. Las empresas envían a mucha gente a mucha capacitación. Luego regresan a casa, sus casillas de mensajes están llenas, su memoria de mensajes electrónicos está saturada, y todo el mundo le está esperando. No tienen oportunidad para pensar acerca de lo que han aprendido, por lo que nosotros empezamos a brindar seis sesiones telefónicas de orientación (coaching) después de cada capacitación. Obtuvimos tremendos resultados porque los estudiantes tenían conversaciones de cincuenta minutos semanalmente con alguien no involucrado emocionalmente en sus vidas. En estas conversaciones puede que les diga “¿Qué obtuvo de esta capacitación?” “¿Qué tiene que hacer?” A lo que ellos pueden responder “Voy a hablar con esta persona aquí, voy a tener esta reunión, y haré esto”. Les digo “Eso suena grandioso, hablaré con usted la próxima semana para saber como le fue”. En la siguiente llamada, puede que ellos informen que no tuvieron la reunión y por qué. Puede que les diga, “Muy bien, llámeme mañana después que haya tenido la reunión”. Los estudiantes están de acuerdo en hacer esto. Seis semanas de seguimiento por alguien para refrescar lo que han aprendido y preguntarles como lo están aplicando hace que la capacitación sea increíblemente efectiva. La brecha entre aprender y hacer es un reto para las escuelas de negocio también, porque tienen que entender lo que sus estudiantes de maestría en administración (MBA) están haciendo y como hacer que su aprendizaje sea más vívido. Las escuelas necesitan programas de seguimiento para los graduados y mantenerse en contacto con ellos. Necesitan ser proactivos en lo que los estudiantes están haciendo y aprendiendo, porque el éxito de sus estudiantes mantiene sus escuelas de negocio en primer puesto. Su éxito depende de achicar la brecha de aprender-hacer. Creo que cada escuela de negocios debería tener un decano a cargo de aplicaciones externas o de hablar con los clientes.

En 1988 usted escribió The Power of Ethical Management (El Poder del Gerenciamiento Ético). Quince años después vimos un tremendo ablandamiento en la ética en los negocios. ¿A qué atribuye usted la actual crisis en la moral/ética en los negocios?

En los últimos quince años nos hemos estado moviendo hacia la creencia de que la única razón para estar en los negocios es para hacer dinero. Creo que lo que ha contribuido a este pensamiento es la presión causada por el miedo de Wall Street y la gerencia de que si no llegan a sus números trimestrales, les van a entrar a puntapiés. Algunos de estos individuos que se metieron en problemas no son malas personas. Sé de varias situaciones en las que cuando se encontraron con que iban a tener pérdidas en el trimestre, su gente de contabilidad les decían “Si hacemos esto aquí y esto allá, creo que podríamos hacerlo ver como que hemos llegado a los números. ¿Qué te parece?” Los gerentes piensan que son responsables ante los accionistas y que si manipulan los números este trimestre, pueden recuperarlo en el siguiente. Lo que pasa, entonces, es que una mentira es seguida por otra. La gente queda presa en el juego de los números. Creo que es un tremendo miedo de que si no llegamos a los números, nos matarán. Interesantemente yo no creo que hemos visto ningún caso de violaciones a la ética por empresas privadas, porque ellos pueden trabajar a su propia velocidad sin la presión de Wall Street. Las empresas con

problemas éticos son empresas públicas impulsadas por las evaluaciones de los analistas financieros. Quince años atrás las presiones no eran tan intensas como lo son hoy. La presión de Wall Street está causando que las personas hagan decisiones pobres. Alguien necesita tomar el liderazgo en establecer un consejo de ética en los negocios. Hablé con algunas personas acerca de reunir un grupo de personas, quienes cuando Wall Street desecha una empresa, pudieran inmediatamente sacar una página entera dando su análisis de esa empresa a los accionistas. Vemos artículos de dos páginas desechando empresas en prominente revistas de negocios, escritas por reporteros que entrevistan CEO's por una hora. Me gustaría ser tan brillante para poder descifrar una empresa de un billón de dólares en una hora.

¿Qué tan satisfecho está usted con la calidad de liderazgo en las corporaciones norteamericanas en una escala de uno a diez, diez siendo el más satisfactorio? ¿Qué está faltando en los líderes actuales?

Cuando miro al espectro total de los negocios, creo que los líderes en los negocios están mejorando. Las personas están siendo mejor capacitados y están más conscientes de su ambiente. El problema es que la gente está bajo una tremenda presión. La única cosa que me previene de dar a los líderes un diez, es que ellos piensan que hay que escoger entre resultados y gente. Piensan que es una situación de uno u otro—o se cuida de la gente o de los resultados. Para mí ambos son igualmente importantes porque la gente que se siente bien sobre sí mismos produce buenos resultados. También, la gente que produce buenos resultados se siente bien sobre sí mismos. Un área en la que realmente muchas empresas no hacen un buen trabajo es el de gestión del desempeño a nivel individual. Generalmente deja mucho que desear. Debemos ver tres aspectos en el manejo del desempeño. Uno es la planificación del desempeño—estableciendo metas, objetivos y necesidades de capacitación Segundo, la orientación (coaching) día a día para ayudar a su gente a lograr sus metas. Tercero la evaluación de desempeño. En la mayoría de las empresas el mayor énfasis es en evaluación—lograste resultados o no, y que tan bien. Cuando brindo consultoría a estas empresas, me muestran su último formato de evaluación de desempeño y me preguntan si me gusta. Les digo que ellos pueden botar el formulario porque lo que tratan de medir no está relacionado con el desempeño, tales como iniciativa, creatividad, deseo de tomar responsabilidad, y posibilidad de ascenso, que realmente nadie sabe como medir. Como resultado, el personal le hace el juego a la jerarquía en vez de enfocarse en resultados. Bajo estas condiciones, teniendo una buena relación con el jefe—no resultados—lo pone por delante en la organización. La acción real para mí está en la planificación y en la orientación (coaching). La planificación del desempeño le está dando a la gente su último examen antes de tiempo. Orientación (coaching) está enseñando las respuestas del examen final. Cuando la gente llega a la etapa de la evaluación debería haber logrado sus metas. Todos deben poder obtener notas de A. . ¿No sería grandioso para las organizaciones? Mucha gente dice que

no pueden evaluar a todos altamente debido a la pirámide corporativa—hay menos espacios a medida que se va subiendo en la organización. Eso es ingenuo porque piensan que las cosas siempre serán igual. Si usted establece un sistema de gestión del desempeño donde la gente se sienta segura y ven a sus gerentes como socios en su progreso, esta gente empezará a tener curiosidad, ser creativa y a tener ideas para nuevos negocios para usted, que le llevará a un crecimiento del negocio. Más espacios arriba estarán disponibles.

Hay otro tema importante en el liderazgo que causa problemas para muchos líderes en los negocios. Jim Collins pasó cinco años estudiando a los líderes que eran capaces de sostener un buen desempeño a través del tiempo. Encontró dos cualidades que caracterizaban a estos líderes. La primera era voluntad—la determinación para perseguir una meta y culminar una misión. Esto es tenacidad hacia resultados. La segunda fue humildad. Personas con humildad no piensan menos de sí mismos, solo piensan menos sobre sí mismos. Grandes líderes, cuando las cosas van bien, miran por la ventana y le dan crédito a todo el mundo. Cuando las cosas no van tan bien, ellos miran al espejo y dicen “Qué pude haber hecho diferente?” Los gerentes típicos, cuando las cosas van bien, miran en el espejo se tocan el pecho y dicen que grande son. Cuando las cosas van mal, miran a su alrededor buscando un culpable.

¿Qué previene a muchas de las empresas a emular a las exitosas? ¿Por qué hay una brecha tan grande en saber-hacer en la gestión gerencial?

No se puede tomar una píldora de liderazgo y convertirse en un buen líder. Nuestro estudio refleja que las personas—particularmente la gente joven—desean un líder con integridad, uno que haga lo que dice (walk the talk). Desean una relación de socio y desean afirmación—desean ser sorprendidos haciendo algo bien. Cada vez me convengo más que el liderazgo es tanto disciplina como arte. Muchos líderes no son lo suficientemente disciplinados. Peter Drucker dijo que nada bueno pasa por accidente. Hay que construir estructuras, poner disciplina en el liderazgo. Cuando hacemos consultoría con los gerentes, les pedimos que dediquen un mínimo de quince a treinta minutos por semana a hablar con su gente en base individual. Si no pueden hacer esto una vez por semana, por lo menos hacerlo cada dos semanas. Les decimos que dejen que su gente lleve la agenda. Que pregunten qué está pasando con ellos, como les está yendo, como les va con sus metas, y que ayuda necesitan. Usualmente estos gerentes nos dicen “Cómo voy a hacer eso? No tengo tiempo”. A lo que les digo, “Suponga que tiene diez personas trabajando con usted y usted dedica un total de treinta minutos con cada uno. Son cinco horas. No tiene cinco horas en la semana para dedicarlo a su gente? En qué está ocupado?” Es por esto que digo que no son disciplinados. La gente se distrae y gasta tiempo en cosas sin importancia. Creo que la gente pasa mucho tiempo en reuniones, mucho tiempo politiqueando, haciendo muchas cosas que las ven como más importantes para su futuro, ajenas a lo que está pasando con su gente y su desempeño. Les falta disciplina.

Estoy seguro que usted conoce algunas personas en su vida que son considerados y recuerdan su cumpleaños. Como se vuelven considerados? Mantienen un sistema organizativo que una semana antes de su cumpleaños dicen, “El cumpleaños de mi amigo es dentro de una semana”. Tenemos que ver el liderazgo como una disciplina—no solamente un estudio de disciplina, sino una disciplina de hábitos y estructuras que hacemos consistentemente. Gastamos mucho tiempo tratando de encontrar nuevos conocimiento y no el suficiente en aplicar lo que hemos aprendido. De alguna manera asistir a conferencias y talleres suena más glamoroso que ir a las trincheras, enrollarnos las mangas, y trabajar con nuestra gente para obtener buenos resultados. Empresas como Disney y Wal-Mart invitan gente a ver lo que están haciendo. Por qué estas empresas comparten sus secretos con otros? Recuerdo cuando Roger Milliken corría Milliken Textiles y ganaba todo tipo de premios de calidad. Empezó una Universidad de Calidad e invitaba a todo el mundo a tomar cursos allí, incluyendo a sus competidores. Le pregunté por qué él invitaba a sus competidores y él contestó, “Las relaciones públicas son buenas, y ellos nunca harán nada con lo que han aprendido. No son disciplinados”. Para ser bueno en lo que sea hay que ser disciplinado, practicar, y seguir repitiéndolo. Tenemos esta mentalidad de programa de televisión donde el problema se genera en los primeros diez minutos y se soluciona al final de la hora. Esto también presenta un reto para las escuelas de negocios—no enseñarle más a los estudiantes sino empujarlos a adentrarse en lo que están aprendiendo. Hay mucha distracción para los estudiantes—celulares, juegos, trabajos, novias, novios, familias disfuncionales, etc. Los líderes se distraen por lo que sale en los periódicos, demandas de Wall Street, demasiadas regulaciones, y todo lo demás. Se les olvida lo básico. Pierden disciplina.

¿Durante sus intervenciones de consultoría en las empresas, qué es lo que encuentra más difícil cambiar?

La mayor dificultad que nos encontramos es la falta de seguimiento. Muchas empresas gastan más tiempo buscando el próximo nuevo concepto gerencial que haciendo seguimiento de lo que acaban de enseñar a su gente. Para muchas de las altas gerencias, su mayor esfuerzo en el proceso de cambio es anunciar el cambio. Luego adoptan un estilo de liderazgo de delegación y se preguntan por que no ocurre el cambio. Gestionar la travesía del cambio es mucho más importante que anunciar su destino. Mucha gente cuando anuncia un cambio, la primera cosa que desean decir es todos los beneficios de dicho cambio. Uno de nuestros colaboradores, Pat Zigarmi, se involucró en un estudio bien interesante sobre los temores que las personas tienen durante un proceso de cambio. El estudio mostró que cuando los líderes empiezan a hablar sobre el cambio, la gente tiene seis preocupaciones. Su primera preocupación es información: “Dígame que tiene en mente”. Una vez entienden la intención del cambio, la segunda preocupación es personal: “Cómo me afectará? Sobreviviré? Encajaré?” Su siguiente preocupación es implementación: “Cómo ésto se desarrollará? Qué ocurrirá y cuando?” Su cuarta

preocupación es impacto: “Cuáles son los beneficios? Cuáles son los costos? ” Así que no están interesados en saber los beneficios a menos que las otras tres preocupaciones se aclaren primero. Y aún así, muchos líderes están bombardeando con los beneficios desde el inicio. Desde el punto de vista del colaborador, los líderes requieren dedicar tiempo en las primeras tres preocupaciones, que requieren dirección y orientación (coaching). La quinta preocupación es acerca de la colaboración: “¿Quién más debería estar involucrado en su exitosa implementación?” Aquí es donde se necesita apoyo. La última preocupación es afinamiento, o sea, “¿Cómo lo mejoramos?” En este punto es que la gente asume el cambio. La ruta hacia el cambio efectivo sigue el proceso de Liderazgo Situacional® que Paul Hersey y yo empezamos a desarrollar cuando estuvimos juntos en la Universidad de Ohio a finales de los sesenta. El cambio efectivo requiere primero dirección, luego orientación (coaching), luego apoyo, y y entonces delegación. Creo que la mayor dificultad está en que los líderes no entienden el proceso del cambio. No entienden que la implementación del cambio requiere tenacidad y seguimiento. Actualmente estoy terminando de escribir un libro sobre el CEO de Yum! Brands, David Novak. El libro se titula Cliente Manía! (Customer Mania!) , y trata sobre como crear una empresa enfocada en el cliente. David Novak es un individuo que entiende el proceso del cambio. Quiere crear una cliente mania a nivel mundial. Yum! Brands es dueña de KFC, Taco Bell, Pizza Hut, Long John Silver’s, y A&W All American Restaurants. Tiene 850,000 colaboradores en cien países diferentes. El y su gente dedicaron dos años y medio en vender el cambio y preparar diferentes niveles gerenciales para esto. Este individuo definitivamente sabe sobre ambos, gente y resultados. Su fórmula de éxito es capacidad de la gente primero, la satisfacción del cliente y las ganancias seguirán después. Novak y su equipo gerencial son tenaces con esto. Muchos líderes simplemente anuncian un cambio y si eso no trabaja, tratan otro. Muchos líderes no saben cómo cambiar las cosas, excepto culpando al líder anterior o reorganizando. La forma debe seguir la función, pero muchas personas no están claras sobre la función: qué es lo que desean logra, sin embargo establecen nuevas formas. Lo que ocurre es que después de un tiempo la forma está corriendo la función y la organización no va a ningún lado.

Fuente:

<http://www.emprendedoresnews.com/tips/entrevista-a-ken-blanchard-el-liderazgo-en-un-mundo-acelerado.html>



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida