

Las compañías deben mutar a liderazgos participativos

Empresas deben cambiar de orquesta sinfónica a grupos de jazz; es decir, dar espacio para que cada integrante de un equipo adquiera un rol protagónico, según explicó Juan Ferrer en el Café VIP EL DEBER **PÁGS. 8 y 9**

GABRIEL VÁSQUEZ

DEBER



Exposición. El especialista en Gestión del Cambio, Juan Ferrer, compartió sus conocimientos con más de 120 líderes empresariales en el Café VIP EL DEBER, un evento para la comunidad corporativa

LA TRANSICIÓN DE LO INDIVIDUAL A LO COLECTIVO

En tiempos en los que el ecosistema empresarial cambia también surgen nuevas reglas de gestión de equipos donde activar la responsabilidad y un nuevo enfoque de dirección empieza a tomar relevancia

Dos enfoques totalmente diferentes

1. Jerarquía



2. Redarquía



¿Orquesta sinfónica o grupo de jazz?

Orquesta sinfónica

- La meta individual es interpretar una partitura que no es tuya
- No hay un momento para la creatividad de cada integrante de la orquesta
- El director determina cuándo tocar

Grupo de Jazz

- Es una organización flexible: se parte de una estructura y se improvisa
- No hay batuta: todos saben ser líderes y acompañantes
- Se modifica la partitura original con una creatividad colectiva e individual

FUENTE: JUAN FERRER

Evento. Juan Ferrer compartió sus conocimientos con más de 120 líderes empresariales en el Café VIP EL DEBER

Las empresas deben mutar de orquesta sinfónica a grupo de jazz

M. VASQUEZ / A. ROSALES
EL DEBER

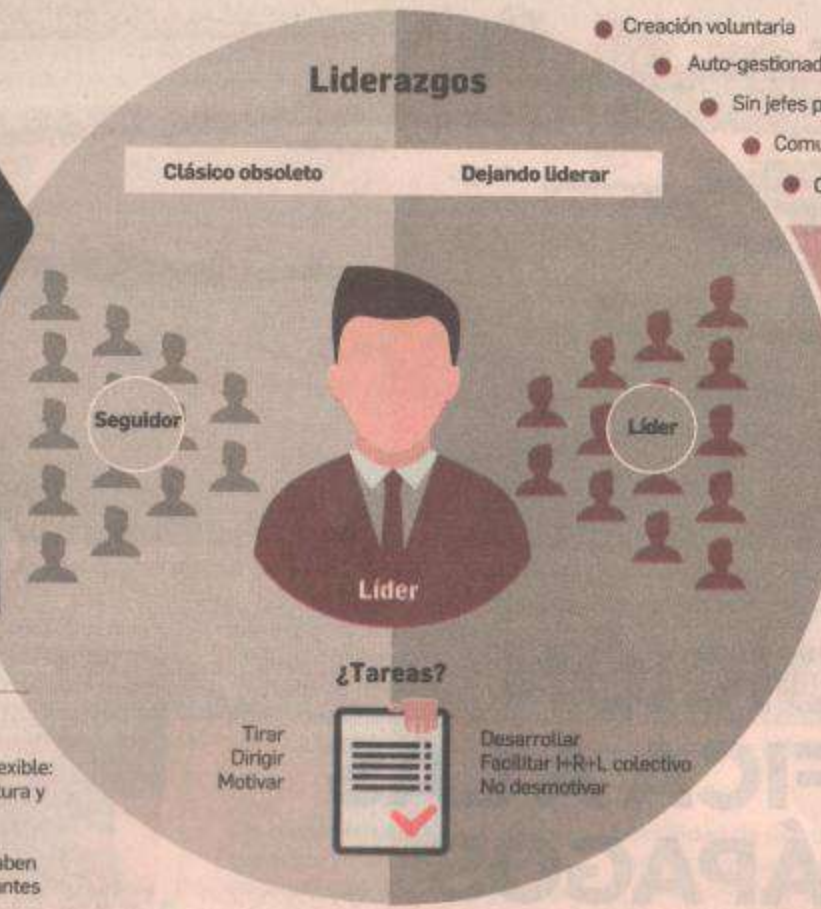
En un mundo que vive cambios de manera constante, las organizaciones deben dejar de funcionar como una orquesta sinfónica que necesita de un director para seguir al pie de la letra una partitura, para parecerse más a un grupo de jazz, el cual no tiene una batuta y en el que cabe la improvisación (creación de un momento y protagonismo de cada uno de sus integrantes).

Con esa premisa, el español Juan Ferrer, especialista en Gestión del Cambio, desafió a los más de 120 líderes corporativos que participaron en el Café VIP EL DEBER (un encuentro empresarial organizado por el Grupo EL DEBER) a implementar modelos organizativos más ágiles en sus compañías.

Pero, ¿a qué se refiere el ejemplo de la banda de jazz? Según Ferrer, la orquesta, que interpreta una partitura que no es suya, ya no es el mejor modelo a seguir para las empresas en la actualidad. En cambio, un grupo de jazz sí, puesto que, este tipo de banda se asienta sobre pilares de la comunicación, libertad y res-

Características

- Creación voluntaria
- Auto-gestionados
- Sin jefes pero con roles de responsabilidad
- Comunicados entre ellos
- Comunicados y alienados con la jerarquía



¿Objetivo?

Crear una red de aceleradores evolutivos

Evolución a un equipo de alto rendimiento



Equipo inicial



Equipo de transición



Equipo experto



Equipo maduro

INFOGRAFÍA: ALEXANDRA GUZMÁN

ponsabilidad de sus integrantes que sumados producen 'una realidad sorprendente'.

De acuerdo con la experiencia del experto, ese modelo flexible, implementado en las compañías, permite responder ágilmente a los cambios que suceden de forma imprevista en los mercados en la actualidad, ya que todos los integrantes de la empresa tienen un papel importante en su funcionamiento.

El especialista además señaló que los líderes no tienen que motivar a su personal, sino no desincentivarlo y crear un ecosistema y un ambiente de trabajo que estimule a la gente por sí misma a generar cambio y valor.

Y eso se consigue creando un proyecto sólido, brindando información del mismo, otorgando reconocimientos y promoviendo el liderazgo y la inteligencia colectiva (que surge a partir de la colaboración de diversos individuos con relación a un tópico en particular).

Los líderes en Bolivia tienen la figura clara, pero les falta dar el paso para empoderar a sus colaboradores

"Un jefe puede promover la transformación en su organización buscando en sus colaboradores cómo puede mejorar él, para sacar lo mejor de ellos, dejar su ego a un lado y ponerse al servicio de sus equipos de trabajo, no al revés", expresó Ferrer.

El ejecutivo indicó que los líderes tienen que convertirse en facilitadores y generadores de otros líderes. "Los liderazgos en las organizaciones tienen que evolucionar del individual al colectivo, con una filosofía colaborativa que permita que todos trabajen de forma alineada", resaltó.

Y para conseguir lo que Juan Ferrer propone, "hay que empoderar y dar autonomía a los equipos de trabajo", afirma Denise Hurtado, CEO de BPO Center, quien asegura que el líder en Bolivia tiene clara esa figura, pero aún no ha dado el paso de empoderar a sus colaboradores por 'miedo' a perder su 'poder'.

Para revertir esa forma de pensar, Hurtado sugiere a los líderes o dueños de empresas, acompañar los procesos de cambio y tomar las decisiones, escuchando las propuestas que tienen sus trabajadores, lo que posibilita que se involucren más en la realidad de las organizaciones y pasen de ser solo 'hacedores' a generadores de cambio.

Transformaciones locales

Las organizaciones en Bolivia no están al margen de la transformación, cada vez más rápida, que se produce en los mercados mundiales. Por ello es que algunas empresas ya han implementado acciones para responder de manera ágil a esos desafíos.

En la constructora Incotec; por ejemplo, están mejorando sus niveles de comunicación entre los equipos de trabajo. "Hoy tenemos prácticamente toda la información de la empresa en sistemas en la nube, lo cual permite tener los datos al instante", indicó Enrique Terceros, presidente ejecutivo de la compañía.

La firma además promueve la generación de líderes en los grupos de trabajo que crea para los diferentes proyectos que ejecuta. Estos equipos además plantean sus propios planes y fijan los plazos para entregar sus resultados.

Por su parte, Coca-Cola implementó un modelo de co-creación. Herbert Vargas, gerente general de Embol, explicó que la marca retroalimenta ideas que surgen de distintas áreas de la organización. Esto ha permitido que la firma dé 'un paso adelante' en sus operaciones y evolución en sus procesos. Según el ejecutivo, las nuevas generaciones de trabajadores como los millennials y centennials 'empujan' a las empresas a implementar modelos de gestión más ágiles.

Otro ejemplo es el de Yanbal. La vicepresidenta de la firma, Cecilia Zelaya, dijo que desde hace tres años desarrollan un sistema que invita a trabajar de forma colectiva, donde los colaboradores se agrupan y definen alguna necesidad a resolver, aspecto que fortaleció la estructura organizativa plana que se fomenta en el interior de la corporación.

"Es un proceso de cambio fuerte que experimentamos para hacer las cosas mejor. Es un proceso que toma tiempo y que no acaba; es decir, es constante. No solo hay que innovar con productos, también en formas de trabajo y sostenibilidad", sostuvo la líder de Yanbal.

Para algunos líderes, la ruptura del paradigma que establece que las organizaciones deben tener un solo líder debe ser una necesidad imperante. Ese es el caso de Martha Cristina Franco, directora general de Con4t Real Estate (firma propietaria del Beauty Plaza), que considera que las empresas, para poder acompañar los cambios constantes que ocurren en el mundo, tienen que implementar el liderazgo colectivo expuesto en el encuentro.

En el caso específico de su empresa, Franco promueve la autodisciplina entre sus colaboradores; es decir, les hace notar la responsabilidad que cada uno tiene y que es líder de la tarea que lleva adelante.

"Si una empresa quiere mejo-

“Las nuevas generaciones ‘empujan’ a las empresas a implementar modelos de gestión más ágiles”

Herbert Vargas C.
GERENTE GENERAL DE EMBOL

“No solo hay que innovar con productos, también es necesario en formas de trabajo y sostenibilidad”

Cecilia Zelaya
VICEPRESIDENTA DE YANBAL

“Si una empresa quiere mejorar o no quedarse estancada, tiene que fomentar el liderazgo colectivo”

Francisco Javier Roda
PRESIDENTE DEL GRUPO RODA

“Los líderes deben tomar las decisiones escuchando las propuestas de sus trabajadores”

Denise Hurtado
CEO DE BPO CENTER

rar y no quedarse estancada, tiene que fomentar el liderazgo colectivo. A nosotros nos funciona muy bien. No existe mejor motivación para una persona que darle la oportunidad de exponer sus ideas ante sus compañeros y directores", manifestó Francisco Javier Roda, presidente del Grupo Roda, al ejemplificar lo aplicado en su empresa IMR donde se integra a los colaboradores en la solución de problemas.

Del mismo modo, el presidente del directorio del Banco Nacional de Bolivia (BNB), Pablo Bedoya, dijo que esta metodología sirvió de herramienta para el ingreso de la entidad en el campo de la tecnología digital y los nuevos desarrollos demostraron que se tomó el camino acertado.

Algo similar se dio en la industria cementera con Itacamba. Su gerente general, Alexander Capela, explicó que aplican una política donde se comparten las responsabilidades. Además, la firma tiene una cultura que fomenta un ambiente abierto y democrático para intercambiar miradas objetivas y pragmáticas.

Entretanto, Javier Urey, gerente general de Mainter, subrayó que los líderes deben dejar la 'soberbia' profesional y empresarial para generar ambientes de trabajo propositivos en las compañías. "La capacidad, a título personal y profesional, de ir aceptando y adoptando nuevos procesos, va a ser lo que determine el éxito de las empresas", sostuvo.

ESPACIO DE EXPERIENCIAS Y NETWORKING



Impulso. Líderes de distintos sectores quedaron satisfechos con la exposición

Café VIP EL DEBER fortalece la comunidad empresarial

Las redes articuladas por el Grupo EL DEBER alcanzan nuevos horizontes y se traducen en espacios de encuentro de distintas esferas de la comunidad corporativa del país. Este dinamismo se ejemplifica, entre otras extensiones, con la realización del Café VIP EL DEBER, un encuentro donde líderes empresariales conocen nuevas percepciones y tendencias que se muestran en otros mercados.

De esta manera, la llegada de Juan Ferrer (quien trabajó con firmas como

Banco Santander, Cajasieta, Deusto Business School, Barceló Hotels, Sheraton Salobre, Leroy Merlin y otras) permitió abordar temas relacionados a los nuevos modelos organizativos ágiles. El experto compartió sus experiencias con los más de 120 empresarios en el Café VIP EL DEBER.

Además, este escenario, que se gestó junto con BPO Center, sirve de espacio de networking y fortalece la comunidad de líderes que conectan con sus públicos a través de EL DEBER.

ENTREVISTA / JUAN FERRER EXPERTO EN GESTIÓN DEL CAMBIO



Visita. Ferrer compartió sus experiencias en el Café VIP EL DEBER

“Hay que tener humildad para escuchar a la gente”

Un firme creyente de que a menos que no se cambien las organizaciones no se pueden desarrollar los potenciales de los colaboradores, Juan Ferrer, coach ejecutivo especializado en Gestión de Cambio, explicó sus perspectivas sobre las líneas que deben retratarse para transformar la estructura interna de un equipo.

—¿Sobre qué escenario debe gestarse la transformación del liderazgo individual al colectivo?

Lo primero es tener la humildad para escuchar a la gente y saber qué ideas tienen, qué creen que hay que cambiar e invitarlos a que participen en el diseño del cambio. Esa es la forma de activar la inteligencia, la responsabilidad y el liderazgo colectivos.

Hoy, una sola persona no puede tener la solución, el tiempo o la capacidad de arrastrar a todo el mundo. Hay que cambiar el top-down por el bottom-up, eso significa que las personas se sientan partícipes y puedan crear espacios donde muestren su liderazgo.

—¿De qué manera se puede pasar del discurso a la práctica? ¿Se dan confusiones en este recorrido?

Es cierto que siempre se dice que lo más importante es el capital humano y el liderazgo, pero después en los hechos no es así y no saben qué es liderar y liderar significa impulsar el cambio y así lo muestran los referentes de la historia. Segundo: hay que cambiar el modelo de control por el de la libertad organizada, donde la gente tenga espacio para impulsar el cambio.

Un ejemplo es la creación de equipos multidisciplinarios donde no exista ningún jefe y haya una participación colectiva donde se conciben proyectos con metodologías ágiles, pero sobre todo con una actitud donde cualquiera pueda dar el paso hacia adelante.

—¿Qué empresas llevan la delantera en este sentido? ¿Hay algunas que nazcan abrazando esta metodología?

Netflix, Google, Spotify o Facebook trabajan con equipos pequeños alineados donde la gente participa y tiene metodologías que se fusionan con la coordinación y la responsabilidad, pero ¿cómo hay empresas que surgen y son globales y las locales no consiguen incrementar su beneficio? Pues a lo mejor porque no se ha sabido gestionar el talento y existe una cultura de orden y mando que se obedece, pero que no innova y la innovación no puede estar solo en un departamento, sino en toda la empresa.

—¿Cuál es el primer paso que hay que dar en esta línea?

Creo que los pasos son tres: activar la ambición de la gente por evolucionar, darles una metodología ágil y tener estrategias diseñadas por ellos mismos y

En una empresa, hay que cambiar el modelo de control por el de la libertad organizada

así saber por dónde, con quién y cuándo comenzar.

—Una vez consolidado este 'roadmap', ¿qué resultados se palpan en el corto, mediano y largo plazo?

A corto plazo esa autonomía de equipos y metodologías ágiles implantadas en un año se consigue un incremento de los beneficios de hasta un 25% porque todos se pusieron a trabajar en mejoras y nuevas ideas, no solo los jefes. Hay tres factores que en el futuro solucionan los problemas de muchas empresas: la comunicación, la participación y el reconocimiento. Entonces, no hay que motivar, sino crear un entorno motivante y así la gente estará feliz. Estamos en una aldea global y esto se aplica en distintos lugares del mundo.