

biblioteca luis huete

EL ARTE DE COMBINAR
CAMBIO Y CRECIMIENTO

LUIS HUETE
ICHAK K. ADIZES

Con la colaboración de Carlos Escario, Javier García-Arevalillo,
Marcelino Oreja, Fabricio Ponce y Barney Quinn

♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦

DIRIGIR Y GOBERNAR

♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦ ♦

**METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS PARA
LÍDERES CON EL PROPÓSITO DE CREAR
MÁS PROSPERIDAD COMPARTIDA**



Índice

Introducción	9
--------------------	---

PARTE 1

LA FASCINANTE TAREA DE SIMULTANEAR LA ENTREGA DE RESULTADOS CON LA TRANSFORMACIÓN

1. Transformar y entregar resultados	15
1. La aceleración de los mercados y el énfasis en el corto plazo	15
2. ¿Qué es transformar?	17
3. El objetivo final de una transformación empresarial personal exitosa	17
2. Vitaminas y vacunas. El directivo como terapeuta..	23
1. Los ciclos de la vida de las empresas: sus causas	23
2. El momento dulce: la juventud madura de las empresas	25
3. Las vitaminas que proporcionan vitalidad a las empresas	27
4. Las vacunas que refuerzan el sistema inmunitario de las empresas	31
5. El liderazgo capaz de inyectar vitalidad y estabilidad a los negocios.....	36
3. Liderar también es integrar	39
1. El cambio desintegra de manera natural	39
2. La labor integradora de los líderes.....	41
3. Soluciones coordinadas ante problemas complejos	42
4. Integrar el interior de las empresas.....	43
5. El papel del corazón en la gestión del cambio	44

4. Integrar a clientes y empleados.....	49
1. Del conflicto a la colaboración.....	50
2. El modelo Value Profit Chain de Harvard Business School	50
5. El ciclo de vida de las empresas e instituciones.....	57
1. Desafíos a los que se enfrentan las empresas según la fase del ciclo de vida en el que estén	57
2. Las diez etapas en el ciclo de vida de instituciones y empresas	58

PARTE 2

ESTRATEGIA: CREAR MÁS INTEGRACIÓN EXTERNA CONECTANDO MEJOR CON LOS CLIENTES

6. El propósito. La gran oportunidad de hacer que el futuro importe. Con Fabricio Ponce.....	67
1. La toma de decisiones, una tarea directiva clave	67
2. El propósito, un elemento clave en la toma de decisiones	68
3. Cómo articular el propósito en las empresas	70
4. El propósito en las personas, una manera inteligente de activar la gratificación a largo plazo.	73
7. Estrategia y ejecución en entornos disruptivos. La necesidad de dar respuesta a la velocidad de los mercados. Con Carlos Escario	77
1. Las seis batallas estratégicas a las que prestar atención	78
2. La dificultad estructural de una correcta respuesta estratégica de los incumbentes cuando aparecen competidores disruptivos en sus mercados	84
3. La necesidad de una buena ejecución para adaptarse a la velocidad de cambio de los mercados.....	87
8. Modelos de negocio. Las batallas en el mercado son entre modelos de negocio.....	91
1. Elementos básicos de un modelo de negocio	92

2. Modelos de negocios centrados en el producto o en el cliente.....	100
3. Las fuerzas que hacen que un modelo de negocio sea competitivo	102
4. El modelo económico que sustenta todo lo anterior.....	109
Ejercicio: Rediseñando el modelo de negocio para ganar en competitividad.....	110
9. La experiencia de marca	115
1. La clave está en ganar el corazón y la cabeza de los clientes	116
2. Los clientes son infieles... hasta que los convertimos en <i>creyentes</i>	116
3. Todo comunica: la gestión de los momentos de la verdad.....	118
4. La proactividad de los clientes en el lugar de encuentro	118
5. La frase mágica: hacer cosas originales para que te recuerden y hablen de ti	119
6. Los atributos de marca han de tematizar la experiencia del cliente.....	119
7. La personalidad de las marcas se acrecienta cuando se integran elementos aparentemente contrarios	120
8. El éxito de los empleados en su labor de atención al cliente	120
10. El futuro del comercio y su influencia en las marcas y en la distribución	123
1. Quince claves del futuro del comercio	124
2. Quince recomendaciones para el futuro del comercio	126
Ejercicio: Articulando una declaración estratégica ...	130

PARTE 3
LA BUENA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
REQUIRE MÁS INTEGRACIÓN INTERNA

11. Movilizando el talento para innovar	135
1. Innovación y negocio.....	137
2. Innovación y bien común	141
3. Los cómo de la innovación.....	143
4. Reflexiones finales	152
12. El papel de la medición en los procesos de mejora. La metodología OKR. Con Álvaro Marín	153
1. La importancia de medir en los procesos de mejora	153
2. ¿Qué son y en qué consisten los OKR?	155
3. Algunas recomendaciones en el uso de OKR	157
13. Las ocho etapas en la toma de decisiones en equipo	159
1. Las ocho etapas del proceso de toma de decisiones en equipo	160
2. Los diferentes perfiles en la toma de decisiones en equipo	162
3. El estado anímico del equipo en el proceso de toma de decisiones	163
14. Los conflictos, ¿ayudan o entorpecen?	165
1. La tipología de conflictos.....	166
2. Haciendo frente a las fuentes de los conflictos....	169
15. Cultura colaborativa. Hacia un liderazgo colaborativo	173
1. Los estímulos organizativos que generan culturas colaborativas.....	174
Ejercicio: La mejora de la colaboración lateral.....	178
16. Claves para el diseño estratégico de estructuras organizativas. Con Marcelino Oreja	183
1. El carácter estratégico del diseño de estructuras...	183
2. Los elementos básicos y el propósito de la estructura	184
3. La complejidad y los errores más habituales en el diseño de estructuras.....	186

4.	La conveniencia de contrastar el diseño de la estructura con un experto externo. La necesidad de hacer un chequeo anual a la salud organizativa	187
5.	Claves para el diseño estratégico de estructuras organizativas	187
6.	Claves para la estructuración de las responsabilidades y reportes que aparecen en el organigrama	188
7.	Claves para la estructuración de la capacidad de ejecución de las personas que aparecen en el organigrama	192
8.	Claves para la estructuración de una gestión por objetivos o por resultados que facilite la ejecución de la estrategia	198
17.	Tres enfoques para impulsar un cambio cultural	203
1.	La cultura la constituyen conductas. Entendiendo las raíces de las conductas	203
2.	La huella neuronal hace que la repetición de conductas genere un hábito	204
3.	La influencia del contexto y de la conciencia personal en la conducta	205
	Ejercicio: Midiendo la calidad de la cultura de empresa	213
18.	Los retos del liderazgo en remoto y sus posibles soluciones. Con Barney Quinn	221
1.	Integrando control y empoderamiento	222
2.	Un equipo en remoto tiene muchas maneras de comunicarse	223
3.	Los retos del liderazgo en remoto y nuestras recomendaciones	223

PARTE 4

LA BUENA GOBERNANZA: FACTOR CLAVE PARA LA INTEGRACIÓN EXTERNA E INTERNA

19.	Mejorar el trabajo del comité de dirección y la ejecución en las empresas a través de la colaboración entre personas	233
------------	---	------------

1. Los comités de dirección han de estar cohesionados.....	233
2. Construyendo un proyecto en común que sea atractivo.....	237
3. Facilitando un vuelco en la comunicación interna	240
4. Moldeando la conducta de los directivos a través de las herramientas de gestión de personas.....	243
20. El buen uso del poder. Cómo evitar la enfermedad del poder. Con Javier Garcia Arevalillo	247
1. El uso del poder y la capacidad de ejecución	250
2. Hacia un uso correcto del poder	251
Ejercicio: Las palancas del poder e influencia.....	274
Ejercicio: <i>Feedback</i> grupal en los equipos de dirección.....	276
21. Gobernanza 2.0. Integrando aparentes contrarios.....	279
22. Propiedad y sostenibilidad, aliados o adversarios?	283
1. La propiedad de la empresa ¿activo o pasivo? ...	284
2. ¿Puede haber propietarios cuya prioridad no sea la continuidad de la empresa?	284
3. La posible agenda de una revisión de la configuración institucional	286
4. Los consejeros y la configuración institucional....	287
5. La configuración institucional y el deber de gestionar y gobernar la empresa.....	287
Ejercicio: Mejorando el funcionamiento de un directorio o consejo de administración.....	289
23. La gestión del múltiplo con el que se valoran las empresas.....	293
1. El perímetro de responsabilidades.....	293
2. El origen y la aplicación del capital clave para gestionar el múltiplo	294
3. El patrón sugerido por Thorndike.....	294
Epílogo	297
Notas	299

Introducción

Dirigir y gobernar son las dos almas de un directivo.

Corto y largo plazo, impulso y estabilización, integración externa e interna, estrategia y ejecución; estas aparentes dicotomías convergen en el arte de dirigir y gobernar. No vale una a costa de la otra. La tarea es que convivan de manera simbiótica.

Dirigir implica ocuparse del corto plazo y entregar resultados inmediatos; es también ocuparse de que los ámbitos funcionales y mecánicos estén bien engrasados y, por tanto, dispuestos para generar crecimiento, satisfacción de clientes, consistencia en la calidad y control de costes. Dirigir conlleva tomar decisiones estratégicamente acertadas a corto plazo y, sobre todo, ejecutarlas de manera efectiva.

Gobernar se centra en la estrategia a largo plazo: transformar al ritmo de los mercados y cuidar de la sostenibilidad y salud del ser vivo que son la empresa o una familia; asimismo es lograr armonía y a la vez provocación para que el acomodamiento no degenera en decadencia. Los tiempos buenos generan personas débiles salvo que se gobierne con sabiduría y se enseñe el valor del esfuerzo, de un propósito ligado al bien común. Gobernar es construir una estrategia a largo plazo inteligente y un equipo que la sepa, pueda y quiera ejecutar.

Dirigir y gobernar son cosas distintas, pero complementarias e interdependientes. Representan los dos focos de quienes aspiran a mejorar sus empresas e incluso sus familias a través de su liderazgo. Dirigir recae principalmente en el ámbito de responsabilidad

del comité de dirección y sus reportes, mientras que gobernar es más la labor del consejo de administración o del consejo de familia en los casos de empresas familiares. Aunque pertenecen a ámbitos distintos, se trata de realidades inseparables. Estrategia es gobernar; implementar es dirigir. Es responsabilidad de todos garantizar que la relación entre dirigir y gobernar resulte simbiótica y no parásita.

Dirigir y gobernar son simbióticos cuando se integran el corto y el largo plazo, cuando se trabaja en la integración externa (ser más relevantes y diferenciales para la demanda de los clientes de hoy y de mañana) y a la vez se aumenta la cohesión interna (foco, compromiso, motivación, aprendizaje y colaboración de las personas que forman parte de la compañía hoy y en el futuro).

Este libro aborda todos estos temas. Contiene capítulos y ejercicios que, bien trabajados, te harán mejor gestor (dirigir) y mejor líder (gobernar). Te permitirán crear una interdependencia positiva, un círculo virtuoso, entre las dimensiones funcionales, mecánicas, orgánicas y emprendedoras de la institución en la que trabajes.

Todos estamos convocados a la tarea de transformar, entregar resultados y crear una prosperidad compartida de la que muchos puedan beneficiarse.

Esta es la tarea a la que los dos autores, a los que nos une una noble amistad y la complicidad intelectual de mentor (Dr. Adizes) a *mentee* (Luis Huete), desde que nos conocimos en Cancún en el año 2002 en una convención de un grupo empresarial mexicano. El Dr. Adizes ha desarrollado una metodología de liderazgo, denominada Symbergetic, a la que ha dedicado sus mejores esfuerzos a lo largo de sus casi cinco décadas de profesor y consultor. Esta obra recoge una parte significativa de lo que el *mentee* ha aprendido de su maestro.

¿Cómo leer este libro?

La mejor lectura de este libro es la activa: con papel y lápiz cerca, digital o físico; reflexionando sobre lo que se lee y escribiendo lo que se piense y se siente, e identificando lo que esté en tu mano cambiar.

Empieza con el índice. Dedicale tiempo a conocer bien el contenido. Identifica los capítulos que te resulten más relevantes.

Este texto puede leerse de manera tradicional, de principio a fin, o de forma selectiva, eligiendo los capítulos y ejercicios según tu interés personal. Aspira a ser un manual de cabecera al que se acude con frecuencia en búsqueda de inspiración y consejo.

Pon ganas para hacerte con las mejores ideas de estas páginas. Tu mejor homenaje a las buenas ideas es utilizarlas y hacerlas tuyas. No importa de dónde venga la idea; lo importante es a dónde la llevas.

Al leer esta obra no dejes de identificar iniciativas que cierren la brecha entre estas ideas y tus circunstancias personales. Son precisamente las iniciativas incómodas las que tienen la magia de sacarnos de nuestra zona de confort y hacernos progresar.

La manera de evitar que los tiempos buenos generen personas débiles consiste en cultivar un sano inconformismo que canalice tus deseos de superación personal y de construir un legado valioso. Un legado es todo lo que funciona por ti, pero sin ti. El legado no es cosa de muertos, sino de vivos.

Te recomendamos que hagas una presentación en PowerPoint en la que vuelques con creatividad todo lo que te suscite la lectura de este libro. Enríquela con tus ideas, reflexiones y decisiones. Si pones cabeza y corazón, convertirás ese documento en un icono y testigo excepcional de tu esfuerzo por dirigir y gobernar mejor.

Este texto parte del material que utilizamos en los procesos de acompañamiento de los equipos de dirección en empresas de medio mundo para que articulen una visión de futuro ganadora y un equipo humano capaz de ejecutarla con brillantez.

Ojalá estas páginas te sirvan para ese noble propósito de lograr que tu presencia mejore las instituciones en las que trabajas.

PARTE 1

LA FASCINANTE TAREA DE SIMULTANEAR LA ENTREGA DE RESULTADOS CON LA TRANSFORMACIÓN

1

Transformar y entregar resultados

Ser un buen gestor requiere administrar y lograr resultados a corto plazo de manera efectiva y eficiente. Sin duda necesitamos gestores que entreguen resultados. Muchos y buenos.

Por el contrario, lo que define a un líder son su capacidad y sus habilidades para transformar, y esta transformación requiere hacerse también de manera efectiva y eficiente. También necesitamos muchos y buenos líderes, en mayor número y cantidad que en el pasado, en una proporción equilibrada con la de los gestores. La coexistencia simbiótica (ambas partes salen beneficiadas simultáneamente) entre gestores y líderes no está resuelta en la mayor parte de las empresas, como no lo está tampoco el equilibrio dinámico entre corto y largo plazo en las prioridades de las compañías.

1. La aceleración de los mercados y el énfasis en el corto plazo

Hoy domina en el mundo de la empresa el énfasis en el corto plazo y en los resultados financieros, lo que crea un caldo de cultivo que beneficia el progreso profesional de los gestores y perjudica el de los líderes.

El énfasis en el corto plazo es un error por corregir en el contexto actual en el que compiten las empresas: los cambios en la tecnología,

la regulación, la demanda y la oferta de los competidores se retroalimentan entre sí acelerando la velocidad de dichos cambios.

Un caso singular de esa aceleración tiene su origen en la llamada *densidad digital*, cuyo crecimiento exponencial está obligando a las organizaciones a una transformación profunda. Este concepto, desarrollado por el profesor del IESE Javier Zamora y sus colegas, hace referencia al número de aparatos en funcionamiento capaces de capturar y procesar información digital y a la cantidad y velocidad de información que transmiten.

La densidad digital ejerce una influencia extraordinaria en el modo en el que las compañías deben competir al obligarlas a realizar procesos continuos de cambio. Los efectos más significativos de la densidad digital en las empresas, según el profesor Zamora, son los siguientes:

- **Automatización de procesos.** Procura un efecto directo en la reducción de costes, el incremento de ingresos, la mejora de la calidad y la aceleración de la rapidez operativa.
- **Mejora en las previsiones y los cálculos de probabilidades.** Permite hacer predicciones mucho más precisas, lo que resulta crucial para la gestión de la demanda, los stocks, la logística, el riesgo, el mantenimiento, etc.
- **Creación de un ecosistema de datos.** Este ecosistema, enriquecido por la colaboración con otras empresas, puede dar lugar a la generación de nuevos productos y servicios.
- **Nuevas posibilidades de personalización.** La densidad digital abre oportunidades para personalizar las relaciones entre la empresa y sus clientes, así como entre la compañía y sus empleados. Esta personalización, si se utiliza correctamente, puede incrementar el valor percibido y fortalecer el vínculo emocional con la empresa.

Los cambios en el contexto en general, y la densidad digital en particular, están demandando en las organizaciones un nuevo equilibrio y una nueva dinámica entre gestores y líderes. El resultado de esta nueva dinámica ha de fundamentarse en un mayor respeto y en una confianza mutua entre ambos y en un proyecto conjunto que haga posible la simultaneidad de la entrega de buenos resultados a corto plazo con la transformación de la configuración empresarial.

2. ¿Qué es transformar?

Transformar es ganar el derecho a existir a largo plazo y habitualmente se hace a través de actividades de emprendimiento y de integración.

El emprendimiento incluye el cuestionamiento habitual de la manera en la que se hacen las cosas, la identificación de nuevas oportunidades de negocio y la movilización de la organización alrededor de una visión a largo plazo. Emprender es integrar una empresa con su demanda futura.

Las actividades de integración tienen como objetivo hacer que los subsistemas de una organización encajen entre sí y, por tanto, se integren correctamente, ya que los cambios externos e internos se encargan de desajustarlos de manera constante.

Si no se corrigen estos desajustes mediante un proceso de integración, primero generarán roces, que luego derivarán en tensiones mayores. Con el tiempo, estas pueden convertirse en patologías graves que podrían poner en riesgo de defunción a la institución si no se pone remedio.

Como veremos más adelante, emprender e integrar son las dos grandes áreas de desarrollo de habilidades directivas en las que hemos de trabajar para crear organizaciones y a directivos aptos para la transformación. Son las dos columnas vertebrales de los líderes que aspiramos a tener en las compañías.

3. El objetivo final de una transformación empresarial personal exitosa

La transformación de una empresa se hace visible en la reformulación de su modelo de negocio con los consiguientes cambios profundos en el porfolio de ingresos, en la estructura de costes y en la reconfiguración de operaciones, canales, segmentos y productos.

La reformulación de un modelo de negocio conlleva también cambios internos, particularmente en la estructura, la cultura, los mecanismos de coordinación entre las áreas, la situación de la empresa en su ciclo de vida corporativo y la calidad del liderazgo que se ejerce en ella.

El objetivo de una transformación es la mejor integración de las capacidades de la compañía con las características de la demanda futura. En la medida en la que esta última continúe en constante cambio,

podemos afirmar que el proceso de transformación nunca acaba. Siempre habrá que hacer ajustes internos de envergadura para integrarse mejor con las cambiantes características del mercado.

La conclusión de todo lo anterior es que la mejora del modelo de negocio no es la estación de destino, ya que tarde o temprano habrá que volver a cambiarlo. La estación de destino de una transformación es la mejora de la propia agilidad de la compañía para seguir adaptándose a los continuos cambios del mercado.

La batalla de la agilidad de las organizaciones se gana o se pierde en al menos seis terrenos que han de ser objeto de atención preferente de sus directivos, sean gestores o líderes:

- 1. La creación de un relato estratégico compartido.** Los equipos directivos deben trabajar de manera frecuente en la construcción de una visión estratégica que sea compartida y que se anticipe a los cambios más importantes del mercado.
- 2. El diseño de la estructura organizativa.** La mejora de la agilidad conlleva cambios en la estructura organizativa que son muy importantes, a pesar de su complejidad. Al menos tienen que considerarse los siguientes:
 - No mezclar responsabilidades en el corto y el largo plazo bajo la tutela de la misma persona. La gestión del corto plazo mata el largo plazo, y con una gestión del largo plazo mal dotada en recursos y en capacidad de ejecución seguro que se resiente la mejora de la adaptabilidad de la empresa.
 - Completar la estructura jerárquica y de control con una estructura de equipos trabajando en red con la capacidad de tomar decisiones rápidas y alineados con el propósito y el marco estratégico de la compañía. El poder de decisión de estos equipos tiene que ir en paralelo a su entendimiento profundo del negocio y a su lealtad a la empresa. Para coordinarlos y nutrirlos con metodología, foco y motivación, es conveniente crear un comité de directivos que sea, por un lado, independiente de la estructura jerárquica y que tenga, por otro, capacidad de ejecución (que es la suma del poder, la autoridad y la influencia de sus componentes) sobre los temas que serán objeto de las decisiones de estos equipos.

- 3. La cultura dominante.** La cultura es el conjunto de hábitos dominantes en la organización. Los hábitos pueden estar ligados a la forma de pensar, de sentir y, lógicamente, de actuar de las personas con más influencia en la organización. Los hábitos ligados a la forma de pensar se basan en las creencias dominantes, que a su vez cristalizan alrededor de los seis deseos básicos que mueven la conducta humana: certeza, relevancia, novedad, conexión, crecimiento y contribución. Una transformación requiere creencias poderosas cristalizadas alrededor principalmente de los deseos de novedad, conexión, crecimiento y contribución. Las mejores culturas son aquellas en las que las relaciones vienen presididas por el respeto y la confianza, ya que permiten integrar la diversidad necesaria para transformar y entregar resultados. Un proceso de cambio cultural implica una reingeniería en las prioridades estratégicas, en las métricas de éxito, en los procesos de gestión más importantes, en la calidad del liderazgo, en la formulación de valores y en el diseño de la experiencia de los empleados.
- 4. Los sistemas de refuerzos de la conducta.** Las personas que actúan según su mejor versión como directivos siempre tienen motivos subjetivamente importantes para asumir el esfuerzo que conlleva y que están detrás de su alto nivel de exigencia personal. Estos motivos, que han de ser activados por la empresa y alimentados de manera constante, suelen ser de dos tipos:
- Extrínsecos al trabajo que se realiza. Normalmente hablamos de la oportunidad de ganar más dinero, que a la vez permite sentirse mejor por alguna de las muchas ventajas que este puede traer a la vida de una persona. También pueden referirse al estatus o reconocimiento externo. Sin duda es un buen refuerzo de conducta que debe emplearse, pero superado al siguiente motivador, que es el verdaderamente importante en los procesos de transformación.
 - Intrínsecos a lo que se hace. Consisten en que el contenido de las tareas y el entorno en el que se realizan resulten subjetivamente valiosos y un motivo poderoso para autoexigirse, lo que será cada vez más posible en la mayoría de las empresas al reducirse las tareas manuales y repetitivas. La proporción de tareas no repetitivas irá ganando cuota de mercado a las repetitivas.

Aquí, una vez más, conocer a las personas de la compañía de manera individualizada resulta de gran ayuda. Hay motivadores intrínsecos bastante transversales, como trabajar por un propósito noble, la mejora de conocimientos y habilidades y la autonomía para tomar decisiones, y también los hay más específicos de la personalidad de cada directivo.

Unas personas se sienten más atraídas por el poder; otras por hacer tareas en las que puedan destacar; otras por hacer realidad una visión innovadora, y a otras lo que más les atrae es el factor humano de su trabajo.

Los procesos de transformación, en general, precisan mucha motivación, especialmente intrínseca. Para activarla más, es necesario un conocimiento particularizado de lo que motiva a cada persona, ya que cada una da un peso absoluto y relativo distinto a los motivadores intrínsecos transversales y, además, también difiere en los motivadores específicos antes mencionados.

La transformación y la entrega de resultados requieren ser alimentadas intelectual y emocionalmente para que el nivel de energía positiva de una organización sea alto. Entregar resultados y a la vez cambiar son dos actividades que demandan cantidades ingentes de energía. Proporcionarla a través de mecanismos de refuerzo de la conducta es un arte que exige mucha ciencia.

- 5. Los mecanismos de colaboración entre las áreas.** Los silos, tan habituales en muchas empresas, son incompatibles con el buen diseño y la buena ejecución de un programa de transformación y con la entrega de buenos resultados.

La colaboración precisa más confianza y mejor coordinación entre las distintas áreas. Cuando esto ocurre, se generan sinergias que ayudan a mejorar la posición de ingresos y costes y simbiosis para que el proceso de mejora constante se acelere y sea simultáneo para las distintas áreas. Hay que evitar las relaciones parásitas entre estas, lo contrario a lo simbiótico, en las que un área mejora a costa de otra.

La agilidad para transformarse de manera habitual necesita en las áreas de la compañía un mayor conocimiento mutuo y la voluntad, por parte de sus directivos, de hacer que converjan mejor sus intereses. Áreas con intereses divergentes tienden a tener conflictos disfuncionales que entorpecen el trabajo colaborativo.

En consecuencia, la mejora de la colaboración entre las áreas requiere desactivar los conflictos disfuncionales entre ellas. El origen de la mayor parte de los conflictos disfuncionales se encuentra en la deficiente calidad de la comunicación y en la erosión de las relaciones entre los directivos de las distintas áreas.

Con la mejora en estas dos variables, comunicación y relaciones, se podrían tener conflictos funcionales, que son aquellos en los que una sana discrepancia favorece la innovación y la creatividad en la búsqueda de soluciones no convencionales.

- 6. La transformación de las personas clave de la organización.** Llegamos al punto quizás más sutil de todos. Por *transformación personal* entendemos el ensanchamiento de los conocimientos y las competencias de las personas que trabajan en la empresa para hacerlas más aptas a la doble tarea de transformar y de entregar resultados. Las personas no cambiamos radicalmente, salvo excepciones, pero podemos enriquecer lo que ya somos. La intención es que sean mejores líderes y gestores y que la relación entre estas dos mentalidades mejore.

La batalla de la agilidad en las organizaciones conlleva el cambio de lo que se podría llamar *inteligencia colectiva* de una empresa (en parte la cultura es eso) y de cada persona en particular, ya que cada individuo es parte de ese todo.

Ya se sabe que la funcionalidad de un ecosistema (y las empresas lo son) viene determinada por la calidad de sus integrantes y por la de la relación entre ellos. El proyecto de transformación personal tiene como objetivo hacer mejores profesionales y personas, individuos más abiertos al cambio y a la ejecución y que a la vez tengan entre sí mejor relación.

Las personas tenemos ciclos biológicos de siete años que invitan a una cierta reinención profesional. Si se hace esa reinención de manera exitosa, se podrán capturar nuevas oportunidades profesionales y podrán mejorar las relaciones en las esferas profesionales y personales. Sin reinención, los directivos no podrán evitar fácilmente su envejecimiento profesional prematuro. La convergencia de un proceso de transformación estratégica con un proceso de mejora de las competencias de sus directivos genera una retroalimentación positiva que beneficia a todos.

Nuestra recomendación es que las empresas hagan de manera simultánea ambas cosas: el cambio de su estrategia y el proceso de desarrollo de habilidades de liderazgo de su equipo humano. Lo segundo también se puede hacer cuando no haya necesidad de lo primero. En este caso, se ponen las bases para que la transformación de la estrategia se haga de manera continua, sin grandes sobresaltos.

Para el proceso de desarrollo de habilidades ligado al impulso de las palancas estratégicas recomendamos un itinerario de autodesarrollo con mentores que ha dado muy buenos resultados en diversas compañías e instituciones. El papel del mentor en estos procesos es inspirar, aportar metodología y hacer un buen seguimiento. El protagonismo recae en el mentorizado, pero el mentor tiene ese papel mágico de actuar como catalizador de un proceso de mejora personal.

