

La pasión por el logro

Por: Gustavo Mutis

El arte de conseguir resultados está basado en unas disciplinas empresariales y personales que se pueden aprender

¿De qué nos sirven una gran visión, unos grandes objetivos, mucha creatividad e imaginación, si no logramos hacer realidad nuestros sueños? ¿De qué nos sirve plantearle a la sociedad una nueva forma de gestión empresarial si no está totalmente centrada en alcanzar los logros propuestos y prometidos? ¿De qué nos sirve asumir nuevas responsabilidades empresariales y políticas si no "logramos" superar las expectativas de la sociedad, los clientes y los accionistas?

El arte de lograr, la gran pasión de los verdaderos líderes, de los grandes artistas, los empresarios exitosos, de los soñadores capaces de hacer realidad sus sueños; el arte de lograr, el gran reto, la única razón de la existencia de una empresa, de una persona, de una familia, de una sociedad, de un fenómeno político.

Nos atrevemos a afirmar que el común denominador de los líderes que han dejado una huella indeleble en la historia de la sociedad, incluso empresarial, es su pasión por el logro, su insaciable dedicación por hacer que las cosas sucedan, por crear una nueva realidad tangible y perdurable.

Estos líderes se han caracterizado, a nuestro modo de ver, porque han desarrollado unos hábitos empresariales y personales, algunas disciplinas y formas de actuar que vale la pena tener en cuenta:

1. Se concentran más en la ejecución estratégica que en la planeación estratégica: el culto por la planeación puede convertirse en una grave enfermedad organizacional. Inundamos las organizaciones de grandes planes y presupuestos, en muchos casos después de una reunión cerrada de la alta gerencia, y se los transmitimos sin mayor razonamiento a los trabajadores, para que ellos los ejecuten, sin entender el porqué o el para qué. Y no estamos diciendo que no debemos planear, ni más faltaba. No hay ningún esfuerzo organizacional o humano fructífero y útil, que no esté precedido de un gran plan. Pero éste no puede ser una camisa de fuerza, no puede ser estático ni perdurable. Si Heráclito tenía razón cuando afirmó que lo único constante es el cambio, es obvio que todos los planes se vuelven obsoletos muy pronto. Tenemos entonces que reforzar nuestra capacidad para mirar por el espejo panorámico y no por el retrovisor. El culto es al logro, no al plan.

Por lo anterior, los grandes líderes le dedican mucho más tiempo a encontrar, con los trabajadores, la forma de lograr los objetivos propuestos; no le dedican tanto tiempo al control del plan y a asegurarse que éste funcione. Se dedican más al seguimiento, a lograr que la organización se sintonice con los propósitos fundamentales y a desarrollar nuevas y diversas formas para lograrlo. Son los trabajadores, en términos generales, quienes hacen que las cosas sucedan. Los trabajadores deben estar pensando estratégicamente todo el tiempo, planeando y haciendo, repensando, generando nuevas opciones, saliéndose si fuere necesario del plan inicial, para lograr, dentro de los parámetros y principios definidos, los logros propuestos.

2. Redefinen y rediseñan los procesos centrales del nuevo negocio. Y no sólo los redefinen, sino que se aseguran de su agilidad, de su efectividad y de su eficiencia. Los líderes se concentran en la observación de la fluidez de los procesos centrales y fundamentales del negocio, garantizando que los mismos estén verdaderamente centrados en superar las expectativas de los clientes, enfocados en los logros y no en la operación, orientados a agregar valor y no costo, a eliminar burocracias, a acabar con la complejidad y regresar a lo simple.

No sólo hacen mejoramiento continuo o reingeniería, sino que rediseñan todo el sistema.

Algunos han hablado de procesos, asimilándolos a las cadenas de valor, a la necesidad de que las empresas se organicen alrededor de estas cadenas. Nosotros preferimos hablar de tubos. Las empresas deben ser tubulares, fluidas, ágiles, sin piñones rígidos, para asegurar a cada paso que les lleguemos a los clientes "como por entre un tubo". ¿O acaso toda la naturaleza no es tubular? Tubular nuestro cerebro, nuestras venas y arterias, al igual que todos los sistemas vivos. ¿Por qué las organizaciones no pueden copiar estas maravillas, para incluirlas como claves fundamentales para alcanzar los logros?

3. Alcanzan pequeños grandes logros. De logro en logro, hasta la victoria final. Los líderes se concentran en un proceso de transformación y evolución, que está determinado, como todo proceso, en una fase, cada una de las cuales tiene involucrado su propio logro. A veces, nos sorprende cómo los gerentes y directores pretenden que todo cambie y se logre de la noche a la mañana o con una simple decisión de la presidencia. No. Si queremos competir en las grandes ligas, tenemos que acostumar al equipo a ir logrando pequeñas grandes cosas, pequeños grandes aprendizajes y lecciones, antes de alcanzar los estándares propuestos.

4. Se atreven a intentarlo. Y permiten y convocan a sus trabajadores a que tengan la misma actitud. Hay que atreverse, hay que arrancar, hay que desafiar las suposiciones, hay que intentarlo. Se nos olvida que sólo se aprende haciendo, no recibiendo información. Los logros integrales sólo se consiguen después de muchos intentos, de algunos errores, de muchos esfuerzos, de una gran persistencia. Si tenemos suficiente humildad y capacidad de observación, los errores se convierten en grandes oportunidades. Recordemos a Thomas Alva Edison cuando afirmaba que había intentado muchas veces antes de descubrir la bombilla: "He avanzado mucho, ya sé mil formas de cómo no hacerlo".

PLANEACION ESTRATEGICA

- Culto a números y datos
- Preguntas y respuestas exactas
- Reacomoda estrategias y programas tradicionales
- Separa el pensar del hacer
- Asocia números, planes, estadísticas
- Estrategias elaboradas por la alta gerencia
- Alta gerencia inmersa en tareas
- Pensamiento analítico, secuencial
- Aprendizaje formal, con método preestablecido
- Aplica lógica y pensamiento de hemisferio izquierdo.

EJECUCION ESTRATEGICA

- Culto al logro, al cumplimiento de la visión
- Múltiples preguntas y respuestas
- Innova continuamente, desafía suposiciones
- Todos piensan y todos hacen
- Involucra información cualitativa
- Todos los niveles están involucrados
- Alta gerencia con visión de helicóptero
- Pensamiento sistémico, integral
- Aprendizaje informal. De vivencia e intuición
- Aprovecha el cerebro en forma integral