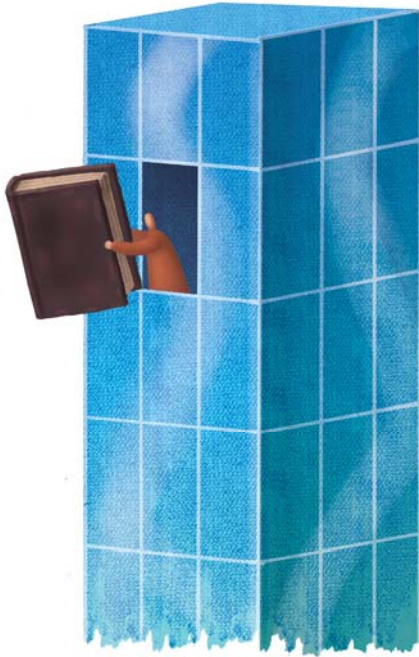


El rol del CEO: enseñando a desaprender

- El rol del CEO es desarrollar una organización que sea capaz de enfrentar el cambio constante y que esté siempre preparada y abierta a abandonar todo lo que hace o sabe hacer. Es decir, debe educar a la organización para desaprender todo lo que ha aprendido.



El cambio no es una necesidad, es supervivencia. Las organizaciones actualmente se desenvuelven en entornos que difieren de las décadas anteriores; y cada vez la velocidad del cambio aumenta. El cambio puede provenir de cambios económicos, sociales, tecnológicos; de movimientos en el sector industrial, como fusiones, adquisiciones o cambios estratégicos, o pueden provenir desde requerimientos propios de la organización. Cualquiera sea el origen del cambio la organización debe estar preparada a la rápida obsolescencia de las tecnologías, productos, formas de distribución, necesidades de los clientes, entre otros.

Las preguntas clave de un CEO son:

1. ¿Cuándo necesitamos cambiar nuestro modelo de negocios?
2. y ¿Cómo determinamos cuál debe ser ese nuevo modelo de negocios?

Es necesario hacer un profundo y real cambio estratégico cuando nos enfrentamos frente a 3 escenarios:

1. Cuando el atractivo de nuestro mercado objetivo ha disminuido o está cambiando
2. Cuando nuestra organización presenta debilidades frente a la competencia; esto se ve claramente cuando ingresa un nuevo competidor o actor al mercado que trae consigo innovaciones que le permiten competir mejor y que nuestra organización no es capaz de replicar
3. Cuando el crecimiento se detiene o ya no es sustentable.

El caso de GM claramente muestra un cambio tardío cuando define el año 2008 que modificará su estrategia para “enfocarse en modelos económicos”; luego que desde el año 2004 no han registrado rentabilidad, y que el año 2007 ha presentado el peor balance de su historia (US\$38.700 millones de pérdida). En este sentido, GM no es una organización que lidera los cambios; sino todo lo contrario, luego de caer en una profunda crisis decide finalmente reaccionar frente a los cambios del mercado.

Como adelantarnos entonces a la necesidad de cambio. ¿Cómo saber cuándo hay que cambiar; sin entrar en una crisis profunda?; el desafío es generar una organización abierta al cambio, capaz de cuestionar su quehacer día a día, que resista la tentación de contentarse con mirar su propio ombligo, y orientada a las señales del mercado y la sociedad.

En este sentido el rol del CEO es desarrollar una organización capaz de enfrentar el cambio constante, que esté siempre preparada y abierta a abandonar todo lo que hace o sabe hacer. Es decir, debe educar a la organización para desaprender todo lo que ha aprendido. Esto significa sembrar la semilla del cambio estratégico al nivel más profundo de cualquier organización: en el ADN de la cultura organizacional.

La cultura organizacional se define como los supuestos básicos y creencias que son compartidas por los miembros de una organización, que operan inconscientemente y que definen la forma en que una organización se relaciona con ella misma y con su entorno. Estos supuestos y creencias son respuestas aprendidas para resolver problemas de supervivencia en el ambiente externo, así como los problemas internos de integración. Cultura es el resultado del aprendizaje obtenido en experiencias comunes que han marcado a fuego el inconsciente colectivo de la organización.

En este sentido, la cultura es producto del aprendizaje de un grupo de experiencias en un grupo definido con una historia común. Por tanto, para generar un cambio estratégico será necesario modificar el sistema de aprendizaje organizacional.

Para develar una cultura es necesario:

- Preguntar a los nuevos miembros qué rasgos comunes observan ellos en los antiguos integrantes de la organización.

- Examinar cuidadosamente la carrera de los ejecutivos actuales, para comprender qué se valora para la inclusión en el grupo.
- Observar la estructura de poder, pues una organización se desarrolla, basándose en presunciones culturales, consensos sobre criterios y reglas de cómo ganar, mantener y perder poder
- Comprender los sistemas de recompensa y castigo, y así determinar las presunciones aplicadas a la hora de evaluar

Las características que definen una cultura de un desempeño bajo o nocivo son aquellas que propenden a un ambiente marcado por la constitución de feudos, es decir, áreas de la organización que son manejadas en forma autónoma como un subsistema cerrado con sus propias prioridades y objetivos. En estas organizaciones prima el engrandecimiento personal por sobre el mejor desempeño de la organización como un todo. En este tipo de organización el valor está puesto en el no traspaso de aprendizaje, de forma de mantener el poder, limitando el conocimiento del área en cuestión.

Como segunda característica se encuentra la resistencia al cambio y la consecuente hostilidad a aquellos que proponen salir de la zona de confort. Esta característica se manifiesta en aquellas organizaciones que no valoran la iniciativa o generación de ideas novedosas, por tanto, son organizaciones que tienden a la burocracia.

En tercer orden, se encuentra aquella característica de la cultura organizacional que valora el conocimiento y desempeño de sus miembros en cuanto a procesos presupuestarios, de control o administrativos, por sobre la comprensión de la visión, las estrategias, capacidades competitivas, inspiración de la organización y de su cultura.

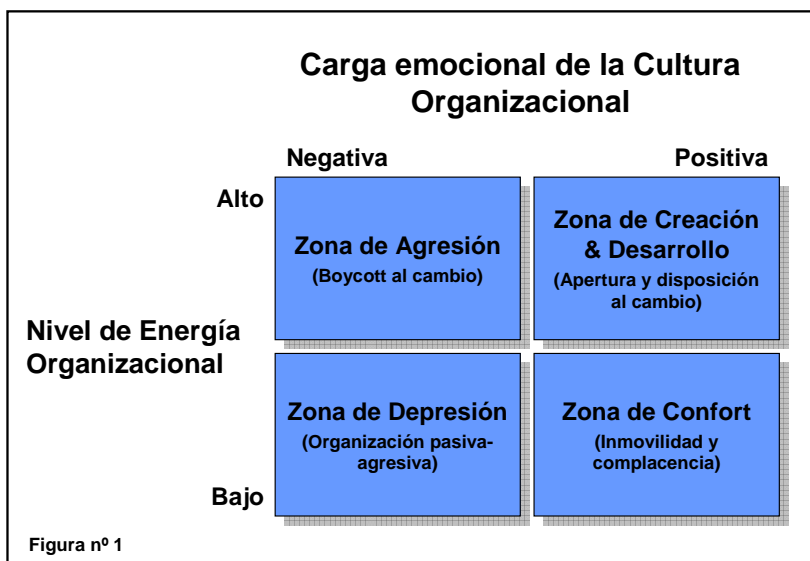
La última característica que define a una cultura adversa al cambio, es la aversión al benchmarking o comparación con las mejores prácticas del mercado. Tienden a sobrevalorarse las soluciones provenientes de la misma organización.

Sin embargo, en el mundo cambiante de hoy, las organizaciones requieren poder introducir cambios permanentemente. Esta agilidad estratégica y rápida respuesta organizacional requieren de una cultura que permita generar y adoptar cambios rápidamente. Este tipo de cultura se denomina de adaptación. Este tipo de cultura se define como aquellas que tienden a asumir riesgos, que sienten

que pueden sobrepasar cualquier obstáculo y tienden a tener una fuerte preocupación por elementos de su entorno, como comunidad, clientes, proveedores, etc.

Para modificar la cultura y generar un cambio estratégico a nivel organizacional, un CEO debe incorporar herramientas de gestión que orienten ese cambio estratégico; como orientar los sistemas de incentivos alienados a la creación de valor (mediante herramientas tales como el EVA); establecer sistemas de control estratégico, tipo BSC, modelar la estructura de la compañía, modificar las prácticas organizacionales, entre otros. Si debe tenerse claro que estas son herramientas instrumentales y por tanto, no debe conformarse con aplicarse mecánicamente; sino que debe asegurarse que efectivamente se esté moldeando la cultura organizacional requerida.

Un aspecto fundamental para el cambio de una cultura o elementos de ellas, es que quienes deben



ejecutar sus prácticas son los líderes y alta administración de la organización. Si se busca generar una cultura que valore la maximización de los recursos y los resultados a bajo costo, son los mismos líderes quienes deben dar el ejemplo de las acciones a seguir con sus propias acciones,

conteniendo, canalizando y positivando la energía organizacional (fig. 1)

Resumiendo, el rol del CEO es educar a la una organización a desaprender lo aprendido y el ejemplo de la alta dirección no es la mejor forma de lograrlo, sino la única.

"Profesor Invitado: Paulina Cuadra, Gerente General y Líder del área de Desarrollo Organizacional de Proteus Management Consulting"

En Resumen...

1. El cambio no es una necesidad, es supervivencia.
2. La cultura organizacional se define como los supuestos básicos y creencias que son compartidas por los miembros de una organización, que operan inconscientemente y que definen la forma en que una organización se relaciona con ella misma y con su entorno.
3. Para modificar la cultura y generar un cambio estratégico a nivel organizacional, un CEO debe incorporar herramientas de gestión que orienten ese cambio estratégico; como orientar los sistemas de incentivos alienados a la creación de valor (mediante herramientas tales como el EVA).
4. Un aspecto fundamental para el cambio de una cultura o elementos de ellas, es que quienes deben ejecutar sus prácticas son los líderes y alta administración de la organización.
5. Las características que definen una cultura de un desempeño bajo o nocivo son aquellas que propenden a un ambiente marcado por la constitución de feudos, es decir, áreas de la organización que son manejadas en forma autónoma como un subsistema cerrado con sus propias prioridades y objetivos.

Para reflexionar...

1. ¿Cómo determinamos cuál debe ser ese nuevo modelo de negocios?
2. ¿Estamos preparados para desaprender lo aprendido?