



knowsquare .

PREPARADO POR:

CONSEJO EDITORIAL KNOW SQUARE

13 DE MAYO DE 2009

LIDERAZGO TRANSFORMADOR

RESEÑA DEL LIBRO DE
VIRGINIO GALLARDO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

Virginio Gallardo presenta en este libro de LID Editorial Empresarial un manual de liderazgo que defiende, como punto de partida, que la innovación exige un nuevo tipo de directivos que lideren las transformaciones de sus organizaciones para asegurar su éxito, es decir, exige un liderazgo transformador. Según el autor: «La filosofía básica de este libro es proporcionar herramientas para enfrentarse a uno de los procesos más peligrosos y difíciles ante los que se puede encontrar un directivo: la transformación de una idea en una realidad con éxito, eso que se denomina innovación».

La obra está planteada como una guía de viaje que «muestra el recorrido desde que las ideas nacen hasta que se convierten en una transformación exitosa» e incita a la acción. Durante los primeros ocho capítulos, Gallardo dota al lector de ocho herramientas para la innovación. El primer tipo alude al rol del líder cuando lanza su idea, el siguiente a las herramientas que permiten cambiar elementos organizativos para impulsar la idea, lo que el autor llama herramientas macro, y un tercer tipo referido a la herramientas micro, es decir, «aquellas que nos permiten intervenir directamente sobre el comportamiento de las personas».

«Los profetas de la era de la innovación ya han anunciado el fin de las sociedades S.A. (sin alma). Quizás lo sea, quién sabe si por convicción o por obligación».

Antes de aplicar la primera herramienta de la innovación, el autor recomienda seguir tres etapas previas al cambio que ayuden al líder a señalar un destino que genere ilusión, a analizar a los compañeros de viaje y a determinar la naturaleza de su poder en el viaje del cambio. Como sucede en todos los capítulos, Liderazgo transformador examina los principales retos y obstáculos del viaje de las ideas para cada una de las herramientas, así como sus claves de éxito. Para las tres primeras éstos son:

RESUMEN DE LA PRIMERA HERRAMIENTA DE LA INNOVACIÓN

Las etapas previas del cambio

Etapas 1. Necesidad del cambio: crear urgencia, una sensación emocional de crisis compartiendo un diagnóstico de la situación actual.

Etapas 2. El poder de una idea: movilizar, dar esperanza mediante una visión de futuro, crear emociones positivas del cambio.

Etapas 3. La hoja de ruta: determinar nuestro plan de acción, establecer la estrategia del programa de cambio.

Obstáculos del viaje de las ideas

Retos y obstáculos → Claves de éxito

Resistencia al cambio → Buscar el compromiso del cambio

Ritmo del cambio → Acertar en el Kairos de nuestra organización

Lenguaje del cambio: "cómo" → Indicar valores y comportamientos

La fuerza organizativa del líder → Buscar aliados del cambio

La fuerza organizativa del agente del cambio → Buscar soporte de alta dirección

RESUMEN DE LA SEGUNDA HERRAMIENTA DE LA INNOVACIÓN

Los equipos del cambio

Equipos de creación: crear nuevas soluciones creativas, ayudar a implantar el cambio y hacer que este sea una realidad (sinergia creativa).

Equipos de integración: movilizar emociones que permiten el cambio de comportamientos y la aceptación del cambio (sinergia integradora).

Factores de éxito del entorno organizativo (EAR): son los seis factores que favorecen el clima sinérgico del cambio en los equipos de creación y de integración y, por tanto, hacen que sean equipos de alto rendimiento.

Obstáculos en el viaje de las ideas

Retos y Obstáculo → Claves de éxito

El paradigma de los gestores del pasado → Favorecer la confianza y las emociones organizativas dentro de los equipos

Ausencia del *empowerment* → Acertar en el Kairos de nuestros equipos

Falso equipo directivo → Introducir nuevos miembros o ideas

RESUMEN DE LA TERCERA HERRAMIENTA DE LA INNOVACIÓN

Las tres fases de la comunicación

Fase 1. Preparar la organización: analizar los colectivos que hay en nuestra organización y establecer un plan de comunicación con acciones intentando que comprendan la necesidad del cambio y que apoyen con su comportamiento nuestra idea.

Fase 2. Clarificar y guiar: crear el Cuadro de Mando del Cambio que nos permita clarificar los objetivos del cambio, cómo se relacionan los diferentes objetivos, el calendario y cómo les afecta a cada una de las personas.

Fase 3. Asegurar el avance: dar retroalimentación sobre los resultados obtenidos, establecer estrategias que nos permitan obtener resultados rápidos y asegurar que se percibe una gestión consecuente.

Obstáculos en el viaje de las ideas

Problemas de credibilidad → Claves de éxito

La credibilidad del emisor → Comunicar compromete al emisor y participar compromete al receptor

La confusión en el plan de acción → Personalizar el Cuadro de Mando, simplificar mensajes y mantenimiento del Cuadro.

La idea no funcionará → Táctica incrementalista, táctica ganancias rápidas, táctica de gestión consecuente.

La segunda parte de la obra aborda las herramientas macro. Virginio Gallardo reflexiona sobre la necesidad de entender y adaptar las tendencias «para que los demás te sigan», así como de organizaciones más planas. «Por estas razones es posible que para que tu idea sea un éxito tengas que utilizar la **cuarta herramienta de la innovación**, basada en cambios de la estructura organizativa, ya que ahora mismo es una de las principales armas en la batalla empresarial, fuente de ventajas competitivas para muchas empresas y, para otras, fuentes de su lenta decadencia».

La quinta herramienta, también macro, ayuda a intervenir cuando es la propia cultura de la organización el principal freno para que la idea progrese. Según el autor: «La nueva misión del líder transformador es de una nueva naturaleza: regular el funcionamiento de la capacidad innovadora de su organización, o su ámbito organizativo, asegurar que su cultura es permeable al cambio».

Liderazgo transformador explica con detalle el ciclo vital organizativo y el funcionamiento de la capacidad innovadora, «que son los mecanismos de la supervivencia organizativa y del cambio cultural».

«Un líder innovador no es alguien que alguna vez tuvo una idea, creó algún producto o hizo una transformación organizativa por exitosa que fuese, sino alguien que tiene unos valores y conductas relacionados con la innovación que de forma permanente en el tiempo le hacen gestionar nuevas ideas».

Las tres herramientas micro, centradas en las personas («el recurso más caro y valioso que gestionan las más poderosas organizaciones que gobiernan el mundo moderno, las empresas nacionales y multinacionales), se desarrollan en la tercera parte de la obra.

La sexta herramienta de la innovación se refiere al modelo de desempeño. El autor estudia los cinco movilizadores del desempeño, es decir, el diseño del puesto, las competencias, los conocimientos, la motivación y los resultados, y concluye que «las ideas y proyectos organizativos deben aterrizar en la realidad cotidiana de las personas».

La séptima herramienta persigue el desarrollo de las personas que «tiene como objetivo cambiar conductas, conseguir maximizar el talento de las personas que están al servicio de la organización para hacer las cosas mejor y nuevas, para destruir las viejas»

El autor establece tres hitos del desarrollo: seleccionar, desarrollar y potenciar, y propone un plan de acción concreto para superarlos. La octava herramienta de la innovación se refiere a la creación de una fábrica de líderes.

Virginio Gallardo replantea y critica los modelos tradicionales de liderazgo, muchos de ellos aún vigentes, y expone las cualidades del verdadero líder transformador y su desarrollo que «es fundamentalmente un viaje hacia el conocimiento de uno mismo, de nuestros miedos, inseguridades y resistencias, de aquello que no nos permite cambiar como personas. Un viaje cuyo destino es la supervivencia directiva y que se basa en la capacidad de reaprender».

«El objetivo de este libro no ha sido entrar en los dilemas existenciales del hombre. Nuestro propósito ha sido hacer una guía de supervivencia para la acción con independencia de la naturaleza última de tus objetivos personales y de tus objetivos de negocio. Hemos querido ofrecer herramientas para aquellos que ya hayan entendido la obligatoriedad de luchar por sus sueños del tipo que sean, herramientas de gestión del cambio adaptadas para conquistar a nuevas generaciones de profesionales en nuevos entornos organizativos, porque sin estas armas todavía sería más utópico querer sobrevivir en la selva empresarial que nos espera».