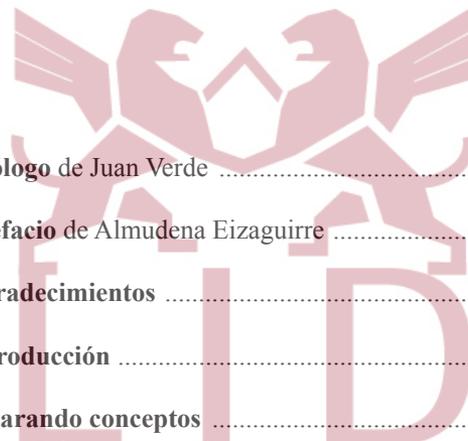


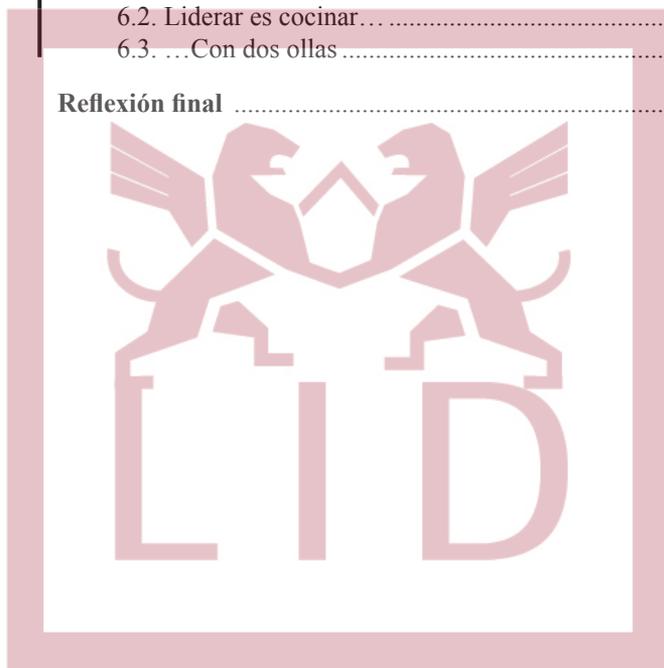
Índice



Prólogo de Juan Verde	11
Prefacio de Almudena Eizaguirre	15
Agradecimientos	17
Introducción	19
1 Aclarando conceptos	23
1. ¿Jefe, gestor o líder?	25
2. Gestor de personas no es igual a líder	31
3. ¿Qué es un líder?	33
4. ¿Tenemos todos que ser líderes?	34
5. Liderar desde el frente ¡y desde atrás!.....	35
6. El cambio: características.....	37
6.1. Constante.....	37
6.2. Disruptivo: los cisnes negros.....	38
6.3. Exponencial.....	38
7. ¿Cuándo es el momento del liderazgo?.....	39
7.1. Problema técnico	39
7.2. Reto adaptativo.....	41
8. Sistemas emergentes: el <i>bottom-up</i>	43
9. El líder del futuro	49

2	Resistencia al cambio	53
	1. Respuesta de las organizaciones al cambio	55
	2. ¿Miedo al cambio? Sí y no	58
	3. Causas de la resistencia al cambio	60
	4. Herramientas para vencer la resistencia al cambio ..	68
	5. La matriz del cambio: lo que no vemos en los demás	75
	5.1. ¡Cuidado! Cada uno tiene su matriz	79
	6. Cómo convencer a cada uno para el cambio	80
3	Personajes en el cambio	83
	1. Nunca solo	85
	1.1. Los tres peligros de ir solo	86
	2. ¿Cuántos personajes hay en el cambio?	88
	3. Tu armadura: los leales.....	89
	4. Los aliados: la traición no es personal.....	91
	4.1. Beneficios y costes de buscar aliados.....	92
	4.2. Preguntas antes de aliarse.....	94
	5. Arrastra a tus indecisos.....	94
	5.1. Preguntas sobre tus indecisos	95
	6. Perfil de los opositores	96
	6.1. Preguntas sobre tus opositores	97
	7. Define a tus enemigos.....	97
	7.1. Preguntas sobre tus enemigos.....	98
	7.2. El gran objetivo: asesinar te	99
	8. Formas de asesinar al líder	100
	9. Conclusiones	105
4	La autogestión del líder	107
	1. Tu asignatura personal: tu nivel de tolerancia.....	109
	2. Lo que tú soportes lo soportarán los demás	110
	3. ¿Qué elementos te harán aguantar?	110
	4. Dos elementos para sobrevivir	113
	5. El problema y los peligros de ser Mr. Solucionador ..	115
5	Pasos para gestionar el cambio	120
	1. Crear un espacio de trabajo para el cambio.....	122
	1.1. ¿Quién lo gestionará?	122
	1.2. ¿Quiénes deben estar presentes?	124
	1.3. Preparación.....	126
	1.4. El conflicto va a surgir.....	127
	2. Compartir la responsabilidad.....	129

2.1. Menos lupa y más espejo.....	133
3. Trocea el elefante: establece metas volantes	134
4. Busca la acción catalizadora.....	138
4.1. No confundir el síntoma con la enfermedad	138
4.2. Acción catalizadora: cuatro criterios de selección	140
5. Monitoriza el proceso o morirá por el camino	143
5.1. Recuérdales el futuro.....	144
6. Controla la temperatura	145
6.1. Hay que generar o aprovechar una crisis.....	145
6.2. Liderar es cocinar.....	147
6.3. ...Con dos ollas	148
Reflexión final	151



Prólogo

Líderes para una nueva era

Si hacemos un repaso de los términos que más hemos escuchado en los últimos tiempos, seguro que el de liderazgo y cambio ocupan los primeros puestos de ese ranquin. Por ello, este libro que firma Juan Ferrer no va a pasar desapercibido en el panorama literario, ya que da las claves para que las empresas vean el cambio como el ecosistema real en el que se mueven y moverán, y no como una excepción coyuntural.

Y esto lo hace combinando la teoría con toda la experiencia adquirida a lo largo de una intensa vida profesional al lado de diferentes instituciones y clientes a los que ha ayudado a amoldarse a los nuevos, y convulsos, tiempos. Vivimos en un mundo que se mueve a velocidad de crucero; por eso, entender, adaptarse y gestionar el cambio va a ser fundamental para la supervivencia de todos, empresas, negocios y trabajadores.

Juan analiza uno de los principales ejes sobre los que se asienta el triunfo de una empresa: la necesidad de ejercer y desarrollar el liderazgo entendido como impulsor del cambio. Frente al tradicional jefe o gestor distingue la figura del líder que, lejos del ordeno y mando, implica, estimula, motiva y, lo más importante, trabaja con su equipo. Yo, por propia experiencia, no puedo

más que darle la razón. A lo largo de mi carrera profesional grandes figuras políticas me enseñaron lo que significa el liderazgo. Siento que no hay mejor influencia que la de aquella persona que te muestra el camino con sus acciones, te inspira, te ayuda a ser mejor, no te pone barreras y te hace evolucionar sacando tu verdadero potencial. Muchos de los que alcanzan un puesto relevante en las empresas no saben las claves para llegar a convertirse en líderes; por eso deberán sumergirse en estas páginas y encontrar las respuestas.

Mi experiencia laboral en Estados Unidos, un país donde se potencia la iniciativa y el riesgo, donde se aplaude el éxito y no se penaliza el fracaso, avala todo lo que nos cuenta Juan en su libro. Algunas de las claves que se desgranán en estas páginas (temperatura para el cambio, formas de asesinar el liderazgo, entre otras) las he vivido en primera persona. De ahí que me reafirme en que las pautas que aquí puede encontrar el lector son fruto de la experiencia.

Cuando en el año 2012 trabajé para la campaña de reelección del presidente Barack Obama vi cómo se situaba al líder en el centro de una red de equipos en lugar de ubicarlo en la cumbre. Viene a ser lo mismo que subraya Juan Ferrer con esa frase contundente: «¡nunca solo!»; es decir, que el Mr. Solucionator, como denomina el autor a ese líder que cree que puede con todo, está en franca decadencia.

También indica que hay que conocer bien a aliados, indecisos y opositores cuando se emprende cualquier misión. En esas mismas elecciones de 2012, Barack Obama utilizó las redes sociales para conocer las respuestas de los incondicionales, pero también para aprender de las críticas de los contrarios.

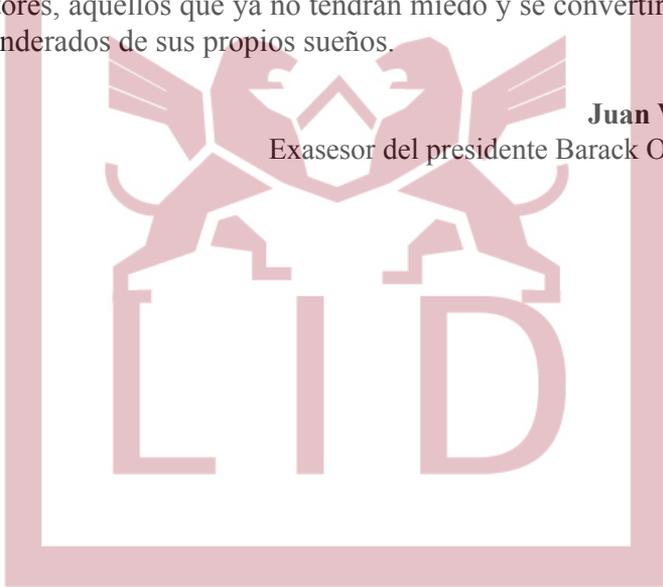
Ferrer acaba con algunas ideas generalizadas, como la de que ser jefe implica saberlo todo, y bien sabemos que en estos tiempos no es ni será así. El nuevo líder que dibuja Ferrer se basa en

el *bottom-up* y en la inteligencia colectiva. Y para ello tendrá que desarrollar habilidades como la comunicación para fomentar la participación, estrategias para implementar el cambio, inteligencia emocional para gestionar egos y sobre todo una autogestión personal para afrontar el reto de movilizar personas y cambiar actitudes.

A Juan Ferrer un seminario en la Harvard Kennedy School le cambió la vida y le enseñó que hay que plantear el liderazgo desde otro punto de vista, el que desgrana en estas páginas. Seguro que su lectura también cambiará la mente de muchos lectores, aquellos que ya no tendrán miedo y se convertirán en abanderados de sus propios sueños.

Juan Verde

Exasesor del presidente Barack Obama



Prefacio

Un libro desde la experiencia del cambio

Es un placer para mí presentar un libro valiente, retador y que nos hace cómplices del cambio. Juan Ferrer ha escrito un libro claro, ameno y muy práctico, que nos impide escondernos de los cambios a los que todos estamos expuestos e incluso nos anima a tomar las riendas de los mismos.

He sonreído leyendo el libro, me he cuestionado cosas, he aprendido, he sido consciente de algunos de los enemigos de mis propios cambios y finalmente he cerrado la última página deseando aplicar todas las ideas que Juan comparte con nosotros, los lectores.

En el mundo universitario en el que yo fundamentalmente desarrollo mi vida profesional estamos fuertemente retados por el entorno y un mundo en profundo cambio. Los estudiantes llegan con entusiasmo, juventud, energía para comerse el mundo y nos ofrecen un maravilloso campo de aprendizaje al profesorado. En este libro he encontrado mucha de esa frescura que da la juventud y una contagiosa actitud positiva para abordar todos los cambios a los que cada uno de nosotros estamos abocados.

Quienes conocemos a Juan podemos verle presente en cada una de las páginas de este libro. En cada frase, en cada viñeta, en

cada reto propuesto y en cada guiño encontramos al genuino Juan Ferrer. Ha sido honesto en compartir con nosotros tantos y tantos aprendizajes realizados trabajando más de una década con organizaciones, empresas y personas.

Es un libro que recoge en perfecto equilibrio teorías y su refrendo en la experiencia. Nos hace pensar en el líder y el gestor; en el riesgo de caer en liderar sin gestionar; en el reto de coordinar inteligencias; en cómo reconocer nuestros propios miedos al cambio.

Por otro lado, comparte prácticas herramientas para navegar la ola del cambio cual surfistas en día de verano; nos hace ver la importancia de elegir a los compañeros adecuados en la aventura del cambio; nos avisa de los peligros de los Mr. Solucionator; nos anuncia la relevancia de gestionar los conflictos; nos instruye para ser capaces de trocear elefantes; nos invita a no olvidar la importancia de contar con buenos espejos; y nos recuerda los necesarios niveles de tolerancia con los que funcionar en el día a día.

Finalmente, y en un loable intento de arrojarnos en el reto del cambio, nos insta a contar en nuestras vidas con verdaderos refugios, esos a los que recurrimos para descansar cuando estamos cansados, donde cargamos pilas y donde logramos reconectarnos con nosotros mismos para volver después al maravilloso mundo de la vida diaria.

Te dejo en buenas manos, es decir, en buenas páginas. Te animo a sumergirte en las letras, las viñetas, el humor, la sensibilidad, el acierto de vivir con una nueva actitud esos cambios que son nuestra propia vida profesional y personal.

Almudena Eizaguirre
Vicedecana de la Universidad de Deusto

Agradecimientos

Toda elaboración de un libro implica a muchas personas, ya sea porque fueron valientes y se atrevieron a leer los primeros borradores, o bien porque formaron parte del proceso en forma de ánimo y apoyo.

En primer lugar, quisiera agradecer a Jose Antonio Carazo, de la revista *Capital Humano*, y Nuria Coronado y Jeanne Bracken de LID Editorial por apostar y arriesgarse a leer el primer borrador del libro y, finalmente, apostar por su publicación.

A Juan Verde por su prólogo y por confiar en este proyecto acerca del cambio, que él vivió en primera persona en las primeras elecciones de Barak Obama que le llevaron a la Casa Blanca. Igualmente, a Almudena Eizaguirre por sus profundas y cariñosas palabras y más como buena conocedora de lo que es el liderazgo desde su Observatorio en la Universidad de Deusto.

Mención especial merecen los profesores Ronald Heifetz y Marty Linsky de la Harvard Kennedy School por destrozarme mis antiguos conceptos sobre el liderazgo. Me dejaron en el desierto, vaciando mi mente de ideas concebidas y, desde ahí, pude construir lo que comparto en este libro.

También tengo que destacar a Eloy González por su esfuerzo en plasmar los primeros bocetos de las ilustraciones. Pero, sobre todo, a Óscar Rodríguez quien finalmente materializó los conceptos en los dibujos y el vídeo que acompañan el libro, cuyo objeto es simplificar y ayudar a entender el principal mensaje de cada parte del libro.

Pero, para llegar a este punto donde se puede aportar algo de experiencia y vivencias en un tema tan apasionante y a la vez complicado como es el cambio, hay que tener la oportunidad de aprender, compartir y tener la confianza de personas como Oliver Alonso del grupo Domingo Alonso, Mamen Lledó y Chantal de JTI o Claudia Elejabeitia y Marisa García de CCC (SABMiller). Compartir con ellos y formar parte de la evolución de sus respectivas compañías me ha permitido desentrañar procesos y cambios importantes.

Y, cómo no, otras muchas personas que han colaborado leyendo, visualizando las ilustraciones o acompañando y animando durante el proceso: Alicia Güeto, Cristina Suárez, Francis Torres, Esther Mateo, Juan Serantes, Rosana Fernández, María Luisa Ayala, Alicia Sánchez, Jonathan Suárez, Rosaura Baca, María Díaz, Carlos Morales, Ricardo Butragueño, Juan Palop, Ovidio Vidal y Jacques Bulchand.

A todos ellos, mil gracias por su confianza, paciencia y aportaciones, que sin duda mejoraron este trabajo.

Introducción

Desde hace mucho tiempo, llevo leyendo libros de liderazgo. Sin embargo, cierto día todo cambió. Tuve la oportunidad de asistir a un seminario sobre cómo formar líderes en la Harvard Kennedy School con los profesores Ronald Heifetz y Marty Linsky, y en la que estuvo como invitado Robert Kegan entre otros, y todos mis conceptos se vinieron abajo. Realmente pensé que nos engañaban, que nos estaban tomando el pelo porque no entendía lo que nos explicaban ni lo que hacían con nosotros. Era el desconcierto total. La incertidumbre absoluta. Al terminar el curso, como es obvio, manifesté mi queja y Ronald Heifetz me lo dijo bien claro: «entenderás este curso dentro de seis meses». ¡Menuda respuesta!

Lo cierto es que tardé siete meses (algunos somos más lentos) en entender qué nos habían querido enseñar. Y, tras comprenderlo, mi visión del liderazgo cambió totalmente.

Una de las frases que siempre me ha acompañado es «nadie emborracha explicando el vino». Han sido las diferentes experiencias, vivencias, sufrimientos y retos vividos en los últimos

años los que me han permitido comprender aún más lo aprendido allí, así como aportar nuevas reflexiones al asunto principal que trata este libro: la gestión del cambio.

Sobra decir que, en entornos estables o reducidos, simplemente tenemos que gestionar. Pero podemos nombrar grandes empresas que tenían una situación privilegiada y casi han desaparecido en comparación con lo que fueron (IBM, Motorola, Kodak, Nokia, etc.). ¿Por qué? Sencillamente porque no supieron gestionar el cambio. Las organizaciones tienen inercias, un gran lastre, que son las propias de las personas con sus luchas de poder y eso genera que no tengan la rapidez y agilidad para responder ante un nuevo competidor que aporta innovación.

Pero lo mismo sucede a más pequeña escala. Ya no podemos pensar que tenemos un cortijo o un nicho. O evolucionamos o desaparecemos.

Pero ¿cómo hacerlo? De esto trata este libro, que pretende ser un análisis sobre los factores que entran en juego en un proceso de cambio: resistencias, miedos, herramientas, aliados, enemigos, formas de asesinar al líder y temperatura del cambio.

A lo largo del proceso surgen preguntas: ¿puedo hacerlo yo solo? ¿Qué clase de aliados debo buscar? ¿Por qué me siento traicionado? ¿Qué tipos de resistencias me voy a encontrar que no sé ver? ¿Cómo las desmonto? ¿Qué fases tiene la gestión del cambio?

Quisiera aclarar que este no es un libro académico, sino el cúmulo de análisis, experiencias y aprendizajes fruto de la lectura de muchos referentes en el liderazgo y de la intensa experiencia de haber estado en la batalla y haber acompañado a numerosos clientes y organizaciones en sus propias luchas por el cambio.

Asimismo, he elegido un formato en línea con otros libros que en su momento me llamaron la atención por su brevedad, pero que guardaban gran densidad en sus páginas.

Espero que *Gestión del cambio* no sólo te entretenga, sino que también te sirva para ese cambio que quieres hacer en tu vida, organización, institución, partido político o empresa.



1

Aclarando conceptos

LID

1. ¿Jefe, gestor o líder?

¿Son lo mismo? Obviamente no. Todos hemos tenido un jefe que ni era gestor ni era líder. Igualmente todos hemos tenido gestores que no lideraban. Y seguramente hemos conocido a líderes que no sabían gestionar. Y desde luego a líderes que no eran jefes.

Sin embargo, cuando entramos en definiciones, la mayoría de las respuestas se basan en percepciones subjetivas cuando menos, confusas. Permíteme que aclare algunos conceptos:

- Jefe. Tiene una autoridad formal, escrita, determinada en el organigrama de la empresa. Se le obedece por dicha autoridad. Puede ser un buen o mal gestor/líder, pero si algo le caracteriza es que tiene el poder formal.
- Gestor. Me atrevería que diferenciar que hay dos tipos de gestores: el gestor de recursos y el gestor de personas.
 - El gestor de recursos es aquel que consigue resultados. Y no estoy valorando el estilo ni la forma. Sencillamente

consigue los objetivos fijados. En muchas organizaciones estos objetivos pueden lograrse a través del miedo, las amenazas, los estímulos económicos o de cualquier otra forma. No importa si eres buen o mal jefe, buena o mala persona. Aquí lo importante es que cumples objetivos, y eso es lo que buscan las empresas.

Este tipo de gestor que únicamente consigue resultados fue encumbrado en el siglo pasado, aunque en algunas organizaciones este es el estilo preponderante.

Con el tiempo y a través de diferentes estudios se demostró que el clima laboral, la motivación del individuo y el desarrollo personal eran variables que afectaban a la productividad y, por tanto, a la consecución de objetivos.

A través de herramientas como el *feedback* 360° –evaluación en diferentes comportamientos, tales como liderazgo, gestión de conflictos, comunicación, visión de la organización, entre otros, realizada por superiores, pares y subordinados de forma anónima (sólo así parece que se dice la verdad), acompañada de una autoevaluación en los mismos ítems– y otras muchas herramientas, se descubriría quiénes destrozaban la organización con su estilo de gestión. Ciertamente, conseguían resultados, pero ¿cómo los conseguían? ¿Por qué el talento y la mejor gente abandonaban la organización en cuanto podían? ¿Estaban todos desarrollando su potencial o se limitaban a cumplir, obedecer y ejecutar órdenes, sin sentirse parte de la empresa ni aportar nada a la misma?

Esto sigue existiendo en instituciones donde el trabajador es fácilmente sustituible o donde no se necesita talento ni cerebro, sino simplemente unas manos para ejecutar un trabajo.

¿Pero qué sucede cuando el trabajador aporta un valor que necesita la empresa? ¿Cómo logramos atraerlo, mantenerlo y estimularlo para que dé a la organización su conocimiento, experiencia, relaciones y creatividad?

Ya no vale sólo el salario económico. Es un elemento higiénico (aquel que se echa en falta cuando no se tiene, pero que no se valora cuando se disfruta, como la salud). Estamos hablando de que es necesario incluir un salario emocional, aquel que surge de identificarse con los objetivos, valores, proyectos o marca de la empresa, o que es resultado del estilo que desarrolla su superior, creando un vínculo hacia él más que con la propia empresa.

Las empresas que sólo tienen gestores de recursos posiblemente logran magníficos resultados (conozco algunas que lo hacen a través del miedo y la extrema presión), pero la pregunta es: ¿qué obtendrían si además escucharan, motivaran, implicaran y extrajeran el talento, la pasión, las ideas y la motivación de cada uno de sus empleados? Y ¿cómo se abordará el cambio cuando tenemos empleados que sólo han sido educados, formados y castrados para ejecutar y no pensar?

Es aquí donde entra el gestor de personas.

¿Jefe?

¿Gestor de recursos?

¿Gestor de personas?

¿Lider?

¿Qué eres tú?



- El gestor de personas es aquel que consigue implicación y motivación en los miembros de su equipo. Y para ello entramos en el campo de la dirección de personas, la inteligencia emocional, la programación neurolingüística, el *coaching*, etc.

Mi nuevo jefe y examigo

¿Qué sucede cuando a un técnico se le asciende a jefe? Dos cosas: hemos perdido a un gran técnico y hemos ganado un cretino. ¿Por qué? Pues porque pasa a ser jefe de sus antiguos compañeros y lo más seguro es que por falta de formación y experiencia en la dirección de personas (más difícil cuando son antiguos compañeros) se generen importantes roces. ¿Cómo va a gestionar esto? ¿Cómo va a transmitir la presión de objetivos? ¿Cómo gestionará los conflictos que él mismo genera con sus exigencias? ¿Ha desarrollado la escucha y la asertividad? Una cosa son las habilidades técnicas y otra las habilidades para gestionar personas, que es la gran carencia de los directivos (digamos que de la mayoría).

Resulta sorprendente que en las organizaciones no se enseñe a dirigir, motivar e implicar a otras personas en el trabajo. Parece ser que cae por iluminación divina en cuanto te nombran jefe. Gran error.

La gran pregunta es: ¿cuánto tiempo invierte como jefe en hacer mejores a sus trabajadores? Ello supone sentarse regularmente para dar los dos tipos de *feedbacks* necesarios y que parece ser son grandes desconocidos por los directivos: el *feedback* reforzador y el *feedback* corrector. ¿Es posible corregir un comportamiento o una actitud dejando a dicha persona aún más motivada?

La gran hipocresía de muchas organizaciones y directivos es que cuando se les pregunta qué es lo más importante de su em-