

ALEJANDRO MELAMED · FABIÁN JALIFE



**TIEMPOS
PARA
VALIENTES**

**CÓMO LIDERAR
LA CRISIS Y LA
TRANSFORMACIÓN
HOY**

PAIDÓS EMPRESA

ALEJANDRO MELAMED Y FABIÁN JALIFE

Tiempos para valientes

Cómo liderar la crisis y la transformación hoy

PAIDÓS EMPRESA

CAPÍTULO 1

Disrupción e incertidumbre exponencial

*Una reacción anormal a una situación anormal
es el comportamiento normal.*

VIKTOR FRANKL



[PREGUNTA DISPARADORA]

¿Cómo no sucumbir ante la incertidumbre y liderar el proceso adaptativo en contextos VUCA (sigla en inglés de volátil, incierto, complejo y ambiguo)?



[POSICIÓN]

Extremando nuestra capacidad de aprendizaje adaptativa sin ceder a la tentación de minimizar el impacto transformacional que estamos viviendo reduciéndolo a la idea de que todo va a cambiar o a la de que nada va a cambiar.

“No me ato a lo que soy buena, sino que voy a buscar qué tengo que mejorar”, diálogo de valor con Isela Costantini,¹ GST Grupo ST

¿Dónde estás hoy?, ¿cuál es tu agenda?

Isela: Estoy en dos trabajos full time. **Cuando me desvincularon de Aerolíneas Argentinas** y tenía que decidir qué hacer había tantas variantes... Lo primero que decidí fue dónde vivir. Esa ya era una gran decisión, porque soy ciudadana americana y brasileña, y me había hecho ciudadana Argentina por Aerolíneas, y decidí vivir acá. Eso limitaba muchísimo las posibilidades de encontrar una empresa que me dé todas las posibilidades y me llenara todos los casilleros de todo lo que yo quería. Un grupo argentino me llamó para armar un holding de cinco empresas del sector financiero y me ofrecieron la presidencia, pero les dije que no me interesa el título. Me encanta todo lo que es reestructuraciones de modelos de negocios, esa es mi pasión, pero no creo en las consultoras que hacen todo desde afuera y te traen el paquetito. Por eso, les dije que me pusieran como in house consultant. Por todo el tema de cómo me pagaban, etc., era mejor que fuera empleada y quedé como presidente del grupo. Desde hace tres años estoy consolidando esas cinco empresas. A los dos meses que entré, tuvimos que reestructurar el banco, que es una de las empresas. Cerramos todas las sucursales y lo hicimos corporativo. Perdía plata y ahora gana plata. Empecé con ellos y era como que no me llenaba; entonces, empezaron a aparecer directorios y empecé a sumarme a algunos. Así que así estoy: con el holding, una fintech en EE. UU. y en varios directorios. Ese es mi día a día.

1. Gerente general de GST Grupo ST, ex presidenta y CEO de Aerolíneas Argentinas y General Motors de Argentina, Uruguay y Paraguay.

[DIÁLOGO DE VALOR]

.....

¿Qué es lo que te apasiona de todo esto?

I: Las transformaciones y reestructuraciones. Me encanta ver una empresa que no gana plata o que no encontró la fórmula para poder crecer y decir: “¿Cómo hago para que esto funcione?”. Yo soy muy pragmática, y todo lo que leía y aprendía trataba de aplicarlo para ver si funcionaba o no. **Desde muy temprano, entendí que cuando uno realmente logra el compromiso de la gente, de los empleados, el poder de transformación y los resultados que uno logra van beyond un Excel.** La lógica decía que yo jamás iba a llegar a breakeven en GM con la situación que teníamos y logramos llegar, y eso es el trabajo de una transformación: mirar hacia dónde va el mundo, todo lo que es el comportamiento y qué pasa con la gente. Entonces, al final, hago todo mirando a la gente: un resultado financiero se hace por medio de las personas, porque estoy viendo qué quiere el cliente y cómo hago para que la gente que trabaja en el equipo compre un proyecto y trabaje en esa visión.

Dijiste que te encanta trabajar en proyectos de transformación y, sobre todo, reestructurar empresas que no ganan para que empiecen a ganar. En este marco, ¿cómo hacen las empresas para ganar dinero y para hacerlo sostenidamente? Es decir, ¿cuáles son las claves para generar valor de manera sustentable y dónde se obstaculiza, se frena, se traba, la capacidad de generar valor?

I: **Yo creo que cualquier empresa puede generar valor y ganar plata. El tema es cuánto esfuerzo le significa.** Les doy un ejemplo muy sencillo: una de las tantas funciones que tuve en GM era posventa para Sudamérica. Cuando entraba al taller, iba a la reunión con el dueño de la concesionaria o el gerente general, si el dueño de la concesionaria empezaba a saludar a todos los mecánicos por su nombre y les hacía algún chiste del equipo de fútbol y le preguntaba por el hijo, yo sabía en ese momento, en ese recorrido que arrancaba en el taller, que, cuando fuéramos a la sala de reunión y me mostrara el índice de satisfacción del cliente, lo iba a tener en 10 o que estaba camino a eso.

[DIÁLOGO DE VALOR]

.....

Y si era al revés, y no tenía esa conexión con sus empleados, yo sabía que el índice iba a ser malo o iba a haber un índice positivo y le iba a tener que preguntar cuánto estaba gastando para llegar a esa nota. Lo vi en GM con el liderazgo actual: **tenés líderes que promueven el compromiso de la gente, eso de decir “me pongo la camiseta”, “estoy en una reunión y salgo a defender la compañía” o “quiero vender el producto y hacerle propaganda a la empresa porque siento ese orgullo de ser parte”.** Yo creo que esa es la esencia de ser una empresa sustentable: **ver cómo conectar con el empleado y generar ese vínculo.** Entonces, tenés un MercadoLibre, un Google, un Facebook, donde hay esa conexión. Es lo que yo uso y me encanta lo que hacen. Parte del éxito y la sustentabilidad de las empresas es esa asociación con el producto pero, además, cómo se manejan en esa conexión con el empleado.

Al final del día, a la hora de construir una cultura, la conexión con el empleado es lo que da cuenta sostenidamente de esa calidad de conexiones. Pero ¿por dónde empieza? ¿Qué variables utiliza? ¿Qué indicadores que uno va midiendo producen el impacto que uno quiere generar?o

l: No creo que ninguna empresa sea sustentable si no mira los resultados financieros. Punto. Porque, si no, vas a tener empleados súper contentos pero no vendés ni un rollo de papel, y así no vas a ningún lugar. Por eso es muy importante tener métricas. Segundo, es fundamental la comunicación. Yo soy comunicadora de base. Trabajé dieciocho años en GM, tuve trece posiciones totalmente diferentes y la mayor parte de mi carrera fue en puestos que eran de ingenieros. Una vez me preguntaron: “Si volvieras a elegir qué estudiar, ¿estudiarías Ingeniería?”. Yo respondí que no, que volvería a estudiar Comunicación Social, porque **hay algo en la esencia de la comunicación social, que es entender cómo piensa el otro para lograr lo que uno necesita.** Es como sentarse en una mesa de negociación: vos tenés una visión de para dónde querés ir y te preguntás **cómo hago para transmitir esa visión, para que crean en esa visión.** Yo tengo un universo de diez mil

.....

personas y necesito que todos trabajen hacia el mismo lugar, que es esa visión. Entonces, yendo a la pregunta, la comunicación es clave.

Les doy un ejemplo. En Aerolíneas, para la primera reunión con el gremio, le dije al CFO: “Vamos a preparar tres hojitas: la primera, cómo fue nuestra rentabilidad en vuelos de cabotaje, regionales e internacionales; en la otra, vamos a mostrarles el flujo de caja necesario para llegar al objetivo del gobierno, y la tercera, cómo hacemos para llegar a la rentabilidad necesaria, agregando los ajustes de costos y puestos con un signo de interrogación”. Arrancó la reunión y les aclaré que no estaba con ningún partido político, que quería estructurar el plan de lo que íbamos a hacer en Aerolíneas con ellos, que todos queríamos que la empresa creciera y que cuanto más creciera, más trabajo se iba a generar, pero que era importante que supieran dónde estábamos parados. Muestro la primera hojita, y vemos que se perdió plata. Vamos a la segunda y, cuando termino, se hace un silencio absoluto en la sala. Empieza a hablar APLA, el gremio de los pilotos, y dicen que estaba difícil y que iba a haber que sacar gente. Yo me quedé muda y escuché la conversación que se iba dando. **Eso también es parte de ser líder: yo creo que uno tiene que poner el punto de inflexión, para que empiece, y que ellos mismos generen la discusión y se vayan convenciendo mientras uno los va guiando.** En un momento, uno dice: “Para sacar gente, primero veamos los jubilados”. Le digo que bueno, pero que solo había ciento veintisiete jubilados. “Sumemos a los que se están por jubilar”, salta otro. Les digo que solo había ciento noventa. Habla otro más: “Bueno, vamos a tener que hacer retiros voluntarios”. Entonces, les dije: “Miren, muchachos, no soy yo la que lo estoy diciendo. Ustedes están proponiendo los retiros, ¿ven que ese es el camino?”.

Era lo que yo quería pero es distinto que sean ellos quienes lleguen a esa conclusión. Realmente creo que cuando uno involucra al equipo y a todos sus socios estratégicos, y entiende quiénes son, te guste o no es una orquesta y tenés que tocar con ellos adentro, no hay forma de que ellos no sean partícipes. Entonces, elegí una partitura en la que cada uno pueda tocar un instrumento que real-

.....

mente sepa tocar y que tenga una melodía realmente agradable de escuchar.

Sin métricas que midan la rentabilidad es muy difícil hacer que una empresa sea sustentable, pero también tienen que haber métricas de lo que cada empleado aporta a la empresa, y ahí, en los resultados duros y en los resultados blandos, **las capacidades que uno quiere reforzar para que cada persona pueda desarrollarse son claves**. Yo preciso entender qué es lo que más necesita esa organización o esa persona para ayudar a la organización: más riesgo, más trabajo en equipo, una capacidad analítica o estratégica mayor, pero la parte soft de decirle a cada empleado: “Excelente, cumpliste todos tus objetivos duros” también la tenés que hacer.

En general, las historias corporativas son de éxito, y es difícil escuchar situaciones fallidas. Vos pasaste por un despido. Contanos un poco el proceso psicológico de atravesar ser echado.

I: Fue una de las cosas más movilizantes de mi vida, porque yo desvinculé a muchísima gente y lo hice de la mejor forma, de manera más humana, porque entiendo el daño que en muchos casos causa. Los empleados lo ven, y ven que el líder quiere protegerlos cuando resuelve el tema con uno que no aporta.

Lo mío en Aerolíneas Argentinas fue un shock muy grande. Yo tenía una carrera fantástica en GM, pocos tuvieron el desarrollo que yo tuve: viajar en el avión privado de la CEO global, agarrar el teléfono y llamar a cualquier país del mundo y que supieran quién era, yo opinaba en el directorio de producto y todos me escuchaban... Cuando en GM se enteraron de que me iba, me llamó el presidente para decirme que quería hablar conmigo. Yo no había dicho que sí, pero en GM fue un caos y tuve que tomar una decisión en veinticuatro horas. El primer mes, el sueldo era 35% menos de lo que eran mis gastos y empecé a usar mis ahorros, pero no dije nada. **Yo había arrancado la primera reunión con todos los líderes de Aerolíneas, algo que siempre hago para que sepan dónde estábamos parados, para que me hicieran preguntas y poder responderlas delante de todos**, y uno me preguntó

.....

qué opinaba de los cielos abiertos. Le dije la verdad, que no tenía ningún poder sobre los cielos abiertos, que eso le caía al gobierno, pero que mi responsabilidad era trabajar para ellos y para que este- mos preparados por si se llegaban a abrir los cielos. Les dije que sería muy bueno porque es como cuando uno es campeón durante mucho tiempo en la B, está bien pero le gustaría jugar alguna vez en la A y un día incluso ganar en la A. Todos me miraron como diciendo “esta está loca”. A fin de año, en diciembre, yo había tenido todo un recorrido, había visitado todas las localidades, y, viendo todo el esfuerzo que habían hecho, los felicité. En Aeroparque, el último que habló me dijo que yo les había hecho creer que eran capaces, que había logrado que entendieran que podían serlo, y me preguntó si me iba, porque ellos habían pensado que yo me iba a quedar un solo año. Yo le respondí que nos faltaba un montón y que yo seguía allá. En esa reunión yo había mostrado cómo pasamos de estar en negativo a revertir la situa- ción y mejorar un 70%. De ahí me fui directo al Ministerio de Trans- porte. Con el ministro de transporte habíamos tenido una discusión muy fea el sábado porque había un anuncio de huelga general y todos nuestros gremios habían dicho que se adherían y él no quería que can- celara los vuelos. Yo le dije que si no lo hacía iba a tener un caos en Aeroparque y después nos iba a llevar tres meses acomodar a todos los pasajeros, pero si lo cortaba ahora y lograba adecuar todo, no iba a haber ruido con la prensa y que no lo iban a matar. Me respondió que no quería saber nada con eso. Hubo una reunión de urgencia el domingo y LATAM ya estaba cancelando los vuelos y acomodando a todos los pasajeros. Yo dije que había que seguirlos. Ahí se armó una discusión gigante con el ministro. Yo le expliqué que lo estaba pro- tegiendo para que no sea escrachado en Aeroparque pero, cuando llegó el lunes a la reunión, me dijo que a partir del día siguiente Mario Dell’Acqua empezaba como presidente de Aerolíneas. Fue un golpazo. **Era la primera vez que me pasaba. Siempre se habían peleado por tenerme y ahora me están pateando. Y todo lo que yo había dejado, profesionalmente, para trabajar para esta empresa y este gobierno y por el país... No sabía qué hacer. Yo no iba a ser un títere para que me tuvieran ahí y que Mario hiciera lo que quisiera.** Cuando me ofre-

[DIÁLOGO DE VALOR]

.....

ció quedarme hasta que encontrara otra cosa para pagar mis gastos, le dije que la verdad prefería morirme de hambre a quedarme ahí.

¿Cómo te sentiste?

I: Frustrada, decepcionada. Nunca me puse en el papel de víctima, o sea, **si uno se pone en el papel de víctima, es mucho más difícil**. No me enojé con el ministro, pero tuve que entender que él es político, que él ve todo desde su óptica. Algún día hablaré un poco más de lo que yo entendía que el gobierno quería hacer con Aerolíneas y de por qué no quise ser el títere que querían para poder hacerlo.

La historia te terminó reivindicando y hasta los sindicatos valoran tu gestión. Quiero volver a algo: esas veinticuatro horas en las que decidiste dejar GM e ir a Aerolíneas, ¿qué fue lo que te decidió?

I: Dos cosas. Una, yo venía de un proceso en GM de trabajar teniendo en cuenta los resultados pero también las personas. Yo estaba en el área de investigación de mercado y todo el equipo global trataba de entender qué iba a pasar con la marca si nos íbamos a la quiebra, y el CEO estaba negociando esto con EE. UU., y me tocó a mí decidir qué y cómo investigar con los clientes, y yo dije: “Acá no es solo ver qué va a pasar. Aprovechemos las encuestas para también ver cómo hacer para minimizar”. Después del Chapter 11, GM pasó a ver más resultados que personas. **Yo soy una persona que desde chiquita no me ato a lo que soy buena, sino que voy a buscar qué tengo que mejorar**. En 2011, **cambia la idea de las diez competencias a que tomes aquello en lo que sos buena y lo potencies aún más, y lo que sos mala que quede ahí**. Yo tenía la idea de que si sos muy malo con las personas, si no sabés motivarlas, armar equipos o generar el equipo para que funcione, eso no es sustentable. Lo que me apasiono de AA fue pensar cómo será reestructurar una empresa realmente enorme. Y, al tener que elegir un lugar para que mis hijos vivieran, Argentina es un país donde pueden armar una base de amigos súper fuerte. Yo la relación que hice con mis amigas acá la sigo teniendo hasta el día de hoy. **El**

[DIÁLOGO DE VALOR]

.....

poder de amistad que se genera en Argentina es único y quería darles eso a mis hijos. Mi papá me decía que uno tiene que devolverle al lugar donde vive, como forma de agradecimiento, una gratitud ciudadana más allá de si uno es de ahí o no, y sentí que podía contribuir a este país.

¿Hoy volverías a tomar la misma decisión?

I: Sí.

*¿Cómo te pusiste de pie una vez que pasaste el proceso de Aerolíneas?
¿Qué camino emocional seguiste?*

*I: Tenía muchas cosas abiertas: qué quería hacer con mi vida profesional, con mi vida personal... Había muchos frentes, pero miraba y me decía que tenía que armar la base para el resto. Si bien mi carrera estuvo muy presente toda mi vida, yo estaba en pareja y el papá de los chicos estaba en Brasil. No quería irme más lejos y decidí quedarme en Argentina, esa fue la base. Y de ahí seguí con las otras cosas. Buscar otro trabajo me parecía un problema enorme porque todo el mundo pensaba que me gustaba la exposición. La prensa construyó una Isela a la que le encanta estar en los medios y a mí no me gusta, pero me iban a buscar y yo sentía que le tenía que explicar a Doña Rosa qué había pasado. Decidí hacer todo lo que no había hecho en mi vida porque no tenía tiempo: arreglé los papeles de divorcio, escribí un libro, pero bueno, fue todo muy rápido porque soy muy ejecutiva, así que a los tres meses ya tenía todo resuelto. **El proceso psicológico fue aceptar que mis decisiones personales con relación a mi carrera me habían llevado a un lugar límite.** Me preguntaba en qué etapa profesional podía estar si no sabía si esto era un paréntesis o una burbuja que explotaría en cualquier momento.*

¿Qué son, para vos, la cobardía, la valentía y coraje?

[DIÁLOGO DE VALOR]

.....

I: Coraje es el desafiarte, me sale del estómago, y la valentía del corazón. El coraje es el motor que me hace mover la cabeza y la valentía, las piernas. Coraje es pensar, estructurar, razonar, ser más estratégico; la valentía tiene más que ver con la esencia, es lo que me sale de mi forma de ser y de poder decir y hacer las cosas. El coraje es el ímpetu, la espontaneidad. Las dos están muy asociadas: uno puede ser valiente pero quizás no tenga el coraje, pero todos los que tienen coraje son valientes porque tienen el motor de la valentía, mientras que la valentía sola no es suficiente.

¿Hay algo que quisieras agregar que no te hayamos preguntado?

I: Me asombra muchísimo cómo los líderes no ven ese aspecto humano al que yo llamo “el cómo”. El qué es igual para todos, que es hacia dónde tenemos que llegar, pero el cómo cada líder lo maneja de forma diferente; entonces, algunos son más humanos y piensan en los soldados mientras van a la batalla y otros a los que no les importa. No consigo entender, aunque es más filosófico, cómo no ven que el poder de los resultados es superior cuando hay un compromiso y se genera ese engagement común con el empleado. Y ahí te llevo hasta los políticos: el político ganó la elección por cómo se maneja con la gente. Me cuesta entender cómo los líderes que quieren ser más eficientes no encuentran ese vínculo para trabajarlo.

Desde muy chica te moviste en un ámbito masculino. ¿Cómo fue verte en culturas de peso patriarcal y, en ese sentido, cuánto sentís que las organizaciones van permeando, abriéndose a la diversidad?

I: Yo nací en una familia argentina. Mi mamá no trabajaba pero mi papá sí, todo el día. Tenía tres hermanos varones y **mi papá, desde chica, me decía: “Vos vas a tener que estudiar más que tus hermanos por ser mujer, porque te va a costar más”**. Creo que no hacía falta que lo dijera porque las mujeres tendemos a estudiar más porque nos gusta estudiar. **Yo, en particular, soy muy curiosa y siempre quise desafiarme, y el estudio es una forma de hacerlo.** Empecé trabajando en

[DIÁLOGO DE VALOR]

.....

agencias de publicidad, que son tan machistas como la industria automotriz. Aprendí a integrarme en un grupo para ayudarlos a que entendieran que yo no era una extraña que tenían que comportarse de una forma diferente. A lo largo de mi carrera y de mi vida, siempre decía: “Miren, tenemos que resolver este problema. Resolvámoslo y después, si quieren, hagan sus chistes”. **El hecho de tratar de llevarlo a lo que tenemos en común** me ayudó muchísimo, incluso en GM. Durante el MBA también escuché comentarios machistas, pero para mí era simple pensar: “Lo escuché, pero lo ignoro”, y decir: **“Volvamos al tema en el que tenemos que trabajar”**. Siempre busco los puntos en común y la eficiencia.