

**Management and Performance
Associates – Septiembre 2014**
¿No es hora de estirar el horizonte?

Recientemente Paul Polman – presidente global de Unilever desde enero de 2009, concedió una entrevista a una revista de gran circulación en Brasil. Lo que llamó la atención en la entrevista, fue la claridad y el coraje con el que asumió su rol al frente de una organización global, con fuerte impacto en el día a día de las personas y de la naturaleza.

Entre varios cambios osados, Polman anunció la meta de duplicar la facturación al 2020 y cortar por la mitad la emisión de gases que provocan el efecto invernadero, dentro del ambicioso plan de 10 años – *Sustainable Living Plan*.

Aunque pudiésemos hacer varios recortes y destacar varios aprendizajes, con aplicación en diferentes negocios, decidimos destacar uno en particular. En su primera semana de trabajo Polman desafió una práctica corriente en los mercados financieros en los últimos años, decidiendo no comunicar los resultados estimados trimestrales a los accionistas.

Dicha decisión impactó fuerte en la forma como se organizó el trabajo. Desestimuló las acciones tácticas para obtener resultados de corto, e incentivó el desarrollo de una visión más estratégica, que permitiese alcanzar objetivos más ambiciosos de en el largo plazo.

Es una ruptura a los cánones tradicionales de gestión, en el que los accionistas están en el centro del foco, exigiendo resultados de corto plazo. Su propuesta es la práctica de una visión holística, para llevar adelante el negocio a una visión de largo plazo, con fuerte impacto en su contribución para las comunidades en las que opera, cumpliendo su misión y obteniendo resultados sustentados por la consistencia con que se logran.

Internamente, podemos identificar algunos impactos que hacen una gran diferencia:

1 | Se crea un sentido de propósito para todos los funcionarios. Cada profesional, de todos los niveles jerárquicos consigue ver claramente su contribución e importancia, para el logro de la misión organizacional. Y esto es, sin dudas, un elemento crítico para aumentar el nivel de compromiso de los funcionarios.

2 | La coordinación y sincronización de las acciones individuales se transforman en soluciones sinérgicas, al haber claridad sobre donde se quiere llegar. Lo que fortalece el espíritu del equipo y el orgullo de pertenecer a un equipo capaz de hacer una diferencia.

3 | La inevitable secuencia de cambios necesarios para recorrer un largo camino, pasan a ser sentido a las personas. Lo que reduce la resistencia y facilita la transición.

El peaje que Paul Polman pagó cuando decidió estirar la línea del tiempo y trabajar con una visión realmente estratégica, fue ver caer el valor de las acciones de la compañía 22% en los meses siguientes. Sin embargo, desde entonces, el valor de los papeles se duplicó. Claro reconocimiento del valor de la visión de una nueva forma de liderar.

Los cambios culturales no son fáciles y, muchas veces, pagan un precio inicial bien elevado. Pero, cuando se piensan estratégicamente, con una conducción sólida tanto del cambio en sí, como de la transición emocional de las personas impactadas, la recompensa llega, reforzando un círculo virtuoso de nuevos cambios que dan lugar a resultados cada vez más expresivos.

Queda hecha la invitación a reflexionar sobre el largo plazo, más allá de lo que vamos a cenar hoy por la noche.

Si tiene interés en conocer más sobre el estilo revolucionario de Polman, acceda al link adjunto, que o llevará a otra entrevista, esta vez en The Guardian.

<http://www.theguardian.com/sustainable-business/paul-polman-unilever-sustainable-living-plan>

¡Hasta el próximo mes!