

## Management and Performance Associates – Mayo 2012

### Cambiar para permanecer en el podio

Como todos podemos observar, estamos viviendo en la era de las paradojas. Una de ellas es la permanente necesidad de realizar cambios para permanecer en el mismo lugar. Y la paradoja dentro de esa paradoja es que para permanecer en el mismo lugar debemos colocarnos en un nivel más alto de excelencia.

Este mes compartimos con ustedes un caso de éxito que ilustra a la perfección el párrafo anterior.

Tuvimos el privilegio de entrevistar a Germán Hartenstein - Director General - y a João Palomino - Director de Contenidos y Periodismo - de ESPN en Brasil.

***MAPA** – Durante los últimos años ESPN Brasil ha trabajado intensamente para transmitir digitalmente toda a su programación, substituyendo así la transmisión analógica. ¿Qué los motivó a realizar estos cambios?*

**João Palomino** – Lo que motivó estos cambios fue, en primer lugar, la imperiosa necesidad de sumergirnos en la era digital, a riesgo de no poder trabajar ni nacional ni internacionalmente, si pensamos que ESPN en Brasil se vincula con ESPN mundial. Otro factor que disparó el cambio fue la necesidad de equiparnos tecnológicamente con las demás emisoras. Adicionalmente, la digitalización, más allá de agilizar la transmisión de la información, proporciona al fan de los deportes una programación, visualmente, mucho más atractiva.

***MAPA** – Estar al frente de una organización como ESPN, cuyo reconocimiento por la excelencia de su programación y la fidelidad a sus valores y misión, en momentos en que exigirá a sus profesionales todo el potencial que puedan liberar, es una tarea extremadamente desafiante. ¿Cuál fue su estrategia para dar el primer paso e iniciar estos cambios?*

**German Hartenstein** – El primer paso fue involucrar a todas las áreas y profesionales de ESPN, porque sin su compromiso, nada podría suceder. Conseguimos el compromiso comunicando claramente las necesidades estratégicas de estos cambios y compartiendo la visión de lo que queríamos. Contratamos, además, a una empresa especializada en gestión de grandes proyectos, ya que teníamos menos personas de las que necesitábamos para conducir un proyecto de esta magnitud, que – sin dudas – nos demandaría mucho tiempo, dedicación y participación. Ofrecí a esta empresa todo el apoyo necesario para tener éxito. El apoyo incluía, entre otras acciones, involucrar a Finanzas, Producción de TV e Ingeniería de casa matriz. El resultado fue una experiencia muy positiva, que nos colocó en una posición de benchmarking interno sobre como liderar proyectos. Lo que aprendimos desde el inicio fue: cuando queremos y nos juntamos, podemos hacer cualquier cosa.

***MAPA** – Para que nuestros lectores que trabajan en otros segmentos puedan entender la magnitud de este cambio, ¿qué analogía podría hacer?*

**João Palomino** – El impacto en nuestras operaciones no fue tan dramático como el cambio del cine mudo para el cine hablado, por ejemplo, porque no representó la necesidad de alterar contenidos. La analogía más cercana a este impacto sería el reemplazo del VHS por el DVD. No obstante, todo el proceso de generación y transmisión de datos, propiamente dicho, en la nueva plataforma, afectó prácticamente a todas las áreas de la emisora. A modo de ejemplo, el equipo de escenografía tuvo que crear soluciones adecuadas a las nuevas demandas y exigencias de la transmisión HD, como mejorar el encuadre, la profundidad y la iluminación.

*MAPA – La literatura especializada, validada por la práctica, afirma que es absolutamente natural y previsible que un cambio lo suficientemente importante como para sacar a las personas de su zona de confort, provoca reacciones emocionales. ¿Qué reacciones observaron y como evolucionaron?*

**João Palomino** – En un primer momento, las reacciones fueron ansiedad y recelo del proceso como un todo, dada la complejidad y magnitud del cambio. A medida que nuestros equipos fueron recibiendo más entrenamiento, más informaciones y fueron entendiendo mejor lo que vendría más adelante, se quedaron aún más aprensivos. Pero, en la medida en que se involucraron y sumergieron en la transición, se dieron cuenta de que el bicho no era tan feo como parecía inicialmente. Hoy, con la conclusión de la 5ª – y más importante – de las seis etapas del proceso de digitalización de nuestros canales, el sentimiento es de orgullo por un logro tan emblemático.

*MAPA – La literatura también nos dice que las personas precisan tiempo para lidiar con sus emociones. Dependiendo de la calidad del liderazgo en la gestión del cambio, es posible acelerar dichas reacciones y preparar a las personas para responder más rápidamente de manera positiva a las exigencias de la transición. ¿Qué hicieron ustedes, líderes de ESPN, para facilitar el proceso?*

**João Palomino** – Básicamente hicimos, y continuamos haciendo, dos cosas:

- 1) Transmitir el conocimiento adquirido lo más rápido posible a la mayor cantidad de personas posible, para que puedan absorber la información rápidamente.
- 2) El ejemplo de los líderes, con una mayor receptividad y proximidad, de su fuerte compromiso personal con lo que quieren que suceda. .

*MAPA – Palomino, su idea sustenta y valida una constatación hecha por John Kotter - autor de varios libros y artículos sobre cambios - que es la necesidad de tener una comunicación clara, asertiva y constante.*

*Celebrar los éxitos es una de las recomendaciones que hacen los autores que se dedican a estudiar procesos de cambio. ¿Cuál fue su estrategia para no cantar victoria antes de tiempo y provocar frustraciones y, al mismo tiempo, celebrar los logros importantes del camino, con el propósito de generar energía para seguir caminando?*

**German Hartenstein** - Utilizamos una metodología estratégica para decidir prioridades y, partiendo de ahí, identificar los puntos tácticos y operativos. Junto a esa metodología, establecimos objetivos muy claros y concretos con la identificación de sus responsables y plazos.

Con estas informaciones construimos una cartelera enorme con todas las etapas y cronogramas y la colocamos en los dos predios que ocupamos. Fue la manera en la que todos en ESPN conocieron el proyecto y también es una manera de rendir cuentas públicamente. De esta forma, tuvimos los criterios muy claros para conmemorar y celebrar las etapas que íbamos concluyendo. En el caso de que una etapa no hubiese concluido dentro del criterio establecido, los equipos involucrados traían soluciones alternativas para resolver el problema que ocasionó el atraso. Hoy, la producción está lista y en mayo finalizaremos la última etapa que es la distribución por satélite. La conclusión de la última etapa será percibida por los fans de los deportes a través de la mejora de la calidad de transmisión de nuestra programación.

**MAPA** – *John Kotter afirma que la razón número 1 del fracaso de tantas organizaciones que se proponen realizar cambios importantes, es la falta de sentido de urgencia. ¿Qué sugiere que hagan los líderes que nos leen, para identificar la oportunidad y el momento para proponer e iniciar un cambio?*

**German Hartenstein** – Aquí siempre decimos que lo bueno es enemigo de lo óptimo. Lo bueno se acomoda, se relaja. La búsqueda de lo óptimo genera inconformismo positivo, que es la búsqueda de lo mejor. No de los más barato, sino de lo mejor, en este caso, la mejor tecnología, la mayor seguridad del producto y la capacidad de comunicarse con una plataforma americana. Es exactamente ese inconformismo que trae el sentido de urgencia necesario para ir en búsqueda de la excelencia.

**MAPA** – Considerando su experiencia en la construcción de su carrera tan exitosa como líder de una organización como ESPN, cuál es el gran aprendizaje de esta trayectoria que podría compartir con nosotros?

**German Hartenstein** – Hay muchos modelos de liderazgo y no existe “el” modelo correcto. Las empresas son diferentes, de segmentos diferentes, con culturas diferentes, que viven momentos diferentes y, por lo tanto, necesitan líderes diferentes. Tengo algunas creencias profundas que orientan mis acciones:

- 1) Comunicación es transparencia. Es ella quien logra el compromiso y genera resultados.
- 2) El equipo es otra creencia profunda. Un equipo capaz de trabajar productivamente genera resultados infinitamente mejores del que podrían generar los profesionales más inteligentes trabajando solos. Los desafíos fortalecen a los grupos y los preparan para los desafíos futuros. Estas dos creencias exigen mucho de un líder. Es más fácil tomar una decisión solo y pedir que la ejecuten que compartir la decisión, pues consume más tiempo y más energía. Aún así, el compromiso que genera la posibilidad de una discusión de diferentes puntos de vista es mayor y la calidad de la decisión traerá un retorno más significativo.

Una empresa no es otra cosa más que personas jugando en equipo. Podemos comprar el contenido que transmitimos; con respecto a los derechos deportivos, un día los tenemos y otro día no, pero lo que realmente hace la diferencia son las personas y sus logros jugando en equipo.



MAPA Consulting agradece mucho la colaboración y la disponibilidad de João Palomino y German Hartenstein para redactar esta newsletter.

Seguramente, las experiencias compartidas y lecciones aprendidas nos enriquecerán a todos.