



Cuando **Alan Mulally** asumió como CEO de Ford, la empresa reportaba las pérdidas más altas en sus 100 años de historia, más de US\$ 12.700 millones. Mulally revirtió la tendencia y puso a Ford entre las automotrices más innovadoras, incorporando tecnologías de punta en los vehículos.

1 ¿Qué se necesita para llevar adelante un cambio organizacional y alinear al equipo en una nueva dirección?

Lo más importante es generar una visión persuasiva para que todos se interesen en el cambio. Además, crear una estrategia comprensiva que permita hacer realidad esa visión, a través de un plan de ejecución. Es importante revisar la visión regularmente, y el plan para alcanzarla, ya que proporciona información adicional, pudiendo modelar el plan para adaptarlo rápidamente a los cambios e incluir el nuevo aprendizaje.

2 ¿Encontró algún tipo de resistencia a su visión cuando quiso implementarla?

En realidad, no encontré resistencia, sino casi lo contrario. Encontré un deseo entusiasta de participar porque, como todos sabemos, Ford es una gran compañía, brinda servicios a clientes desde hace más de 150 años y teníamos la necesidad de adaptarnos a los cambios, de crear vehículos más eficientes para los consumidores. Ford estaba muy regionalizada y así la estructura no era apoyada. Cuando el directorio de Ford me convocó para formar parte de la compañía, lo primero que hice fue trabajar muy de cerca con el equipo para entender cuál era la situación en la que nos encontrábamos. Hicimos un compromiso mutuo, de confianza, queríamos crear una visión persuasiva para el futuro de Ford, y sabíamos que eso iba a requerir muchos cambios. Trabajamos semanalmente para revisar el progreso del plan y estábamos muy entusiasmados ya que sabíamos que estábamos en problemas, pero con la certeza de que después de trabajar juntos no sólo íbamos a salvar a Ford, sino que también íbamos a desarrollar un futuro rentable para la compañía.

3 ¿Qué otros elementos son claves para un buen liderazgo?

Construir un equipo de liderazgo cohesivo, en el que se desarrolle la confianza. Enfrentar los problemas, y seguir bien de cerca la realidad. Contar con un plan, e incluir en él a todos en el equipo. Además, de manejar las diferencias de opiniones de manera constructiva.

4 ¿Cuáles cree que son los retos de los líderes en este mundo tan cambiante?

Es una gran pregunta. Es importante comunicar bien el cambio para transformarlo en conocimiento. Por ejemplo, en Ford tenemos una reunión todos los jueves en la cual exponemos una idea de un plan de negocios y cada líder debe analizar cuáles son los riesgos, las debilidades, y cómo afectaría a su área esa nueva idea. Cada semana vemos cómo adaptar el plan para que se ajuste al contexto y responda a los cambios de manera más eficiente.

5 ¿Cuál fue el principal legado que ha dejado en Ford?

Yo diría que la cultura del trabajo en equipo. Y con eso me refiero a dos aspectos. Por un lado, ahora hay un proceso muy fiable para la gestión, el negocio como he descrito, la visión, la estrategia, el plan, el negocio y su revisión constante. El segundo aspecto del legado en la cultura tiene que ver con los comportamientos, estar dispuestos a ayudarnos, escucharnos, respetarnos mutuamente, hacer contribuciones positivas que superen las expectativas. Creo que eso es lo que seguirá llevando a Ford en el futuro, mediante la innovación y la creación de los mejores autos, camiones y soluciones móviles, a las personas alrededor del mundo. ▽