

Liderar en tiempos de cambio

Según Ram Charan, consultor especialista y asesor global de grandes empresas de todo el mundo, el liderazgo de hoy es un arte que implica mirar al futuro, desarrollar estrategias innovadoras y ágiles, generar un ambiente sano y contratar a personas mejores que uno mismo.

Si hay algo que todos los líderes -de empresas chicas, medianas o grandes- tienen en común es la incertidumbre propia de una era de cambio como la de hoy, habilitado por la tecnología exponencial. Las realidades corporativas pueden ser más o menos complejas, pero aún así todos se encuentran en la búsqueda de maneras eficaces para gestionar el cambio -inevitable y obligatorio para prosperar. Porque, precisamente, su gestión empieza en el liderazgo, es decir, en el desarrollo de nuevas habilidades personales y de gestión.

Así lo asevera Ram Charan, consultor de renombre mundial y profesor de la Harvard Business School, que escribió más de 25 libros y vendió más de dos millones de ellos, traducidos a varios idiomas. Desde su vasta experiencia, hace hincapié en dos puntos clave: primero, afirma que para ser el mejor líder es fundamental "practicar, practicar y practicar como un gimnasta, con la misma tenacidad"; segundo, sostiene que todos somos líderes, ya sea de compañías, iglesias, naciones o incluso pequeñas áreas de un negocio. En un entorno fluctuante, Charan explica que un líder debe saber anticiparse, estar un paso adelante. Para hacerlo, es importante que sepa trabajar con la incertidumbre, con los cambios veloces y con las ideas nuevas para los clientes. Más aún, para lograr el éxito, el experto recomienda

generar un cambio de mentalidad con foco en la construcción del futuro, que permita cambiar las reglas del juego. Con esta visión, Charan invita entonces a adelantarse a la competencia.

Así, liderar el cambio de cara al futuro significa también prepararse para la transformación, para dar la bienvenida a nuevos empleados, nuevos clientes, nuevos incentivos. Es más, para hacer frente a la incertidumbre que caracteriza a los negocios de hoy, las habilidades de un líder deben incluir la capacidad de trazar objetivos concretos y al arte de hacer dinero. Incluso, para mantener la delantera, y que el servicio al cliente sea excelente, además, es menester lograr la simplicidad de los procesos y tener sentido común, enseñando a la gente a generar un cambio y a ser parte de él.

En este sentido, Charan aborda temas como el crecimiento organizacional, el desarrollo de talentos, la gestión corporativa y la rentabilidad como focos sobre los cuales trabajar la innovación con la mirada en el porvenir. A su vez, señala que todos los líderes tienen algo en común: las personas y el talento. Al mencionar las herramientas que los nuevos líderes necesitan para triunfar, Charan hace alusión a las herramientas sociales, como la importancia de atesorar a cada empleado, conocerlo y generar un vínculo de confianza. Sabe que cuanto más crezcan los empleados, impulsa-

dos por la contención emocional, más crecerán el líder y el negocio. Por eso, es fundamental la llegada emocional a cada empleado. Por ejemplo, ofrecerle ayuda y ser honesto con él es uno de los consejos que el experto rescata para un liderazgo fructífero, además de identificar y motivar la fortaleza de cada persona, haciendo ver a cada una cuánto nos importa. Esto, incluso, puede hacerse notar de manera informal, ofreciendo ayuda o, simplemente, saludando.

En su visión del liderazgo como un arte (humano e innovador), Charan hace referencia a la personalidad de un buen líder: es aquél que se comunica bien, aquél que sabe desarrollar confianza e inspirar a otros. Un líder asume riesgos con coraje y se presenta como un ejemplo a seguir por su comportamiento y decisiones valientes.

Por otra parte, y ya metiéndonos en los terrenos de la cultura corporativa que acompaña al líder, cabe destacar la importancia de que las organizaciones se enfoquen en los valores colaborativos que promuevan la efectividad de los empleados, cuya energía positiva multiplica los cambios, la confianza y los resultados. Así también, deben fomentar la contratación de personas que sepan más que el propio líder para poder aprender algo de ellos; es decir, incrementar el índice de crecimiento. Charan asegura que aquellos que se sientan inseguros frente a esta posibilidad, deben saber que contratar a aquel que sabe más hace que la capacidad del líder se expanda porque, al dejar que la gente lo ayude, su demanda será mayor. "Los grandes líderes son humildes y capaces de decir sus fortalezas y las que les faltan, y saben que para ello, deben tener gente mejor que ellos", asegura. En síntesis, un líder exitoso debe ser lo suficientemente humilde como para construir algo mejor, nutriéndose de personas que sepan más que él.

De acuerdo al experto, otra clave de un liderazgo exitoso es tener un buen



tener olfato para los negocios, más aún hoy cuando la innovación es un must. A diferencia de líderes que no pertenecen al ámbito de los negocios, los líderes con "olfato" muchas veces no dependen de sus estudios, sino más bien de una habilidad infusa, diferente a la académica. Es más, según Charan, los grandes líderes de negocios tienen la capacidad de analizar objetivos a corto y largo plazo al tiempo que saben identificar los obstáculos que puedan surgir y tomar las medidas necesarias para disminuir el impacto de los desaciertos. De esta manera, las correcciones a mitad de camino permiten brindar agilidad y alta velocidad al proceso. Así, los líderes podrán ir transformando su visión en cada etapa, siempre permaneciendo atentos a los próximos pasos que se avecinan. Todos los objetivos del negocio tienen que estar orientados a futuro, a anticipar la competencia. En definitiva, para Charan, "los negocios siempre deben mirar hacia el futuro".

Entonces, ante las complejidades que los cambios traen consigo, un buen líder debe generar estrategias innovadoras y dinámicas enfocadas en el futuro, y ser capaz -en simultáneo- de realizar las adaptaciones que sean necesarias para alcanzar el éxito. "El liderazgo es un arte. Se trata de implementar acciones y de desarrollar de manera eficaz los resultados periódicos de los proyectos", enfatiza Charan.

Liderar la organización a través de las complejidades del cambio

Para liderar estructuras corporativas complejas en contextos inciertos, atravesados por las complicaciones del cambio, Ram Charan indica ocho pasos para llevar a las empresas a la cima, a través de un liderazgo eficaz.

1. Encontrar las fortalezas

Identificar al menos dos fortalezas de cada colaborador del equipo para potenciarlas en beneficio del negocio, así como mostrar interés por las personas del equipo. Brindar contención emocional.

Hacer saber a los empleados sus cualidades y generar feedback, para motivarlos y ayudarlos a crecer mejor, así el líder y el negocio también crecen.

2. Cambiar la mentalidad

Frente a la incertidumbre constante, la mirada debe estar puesta en la construcción del futuro. Por eso, es importante formar parte de un proyecto innovador con una estrategia que salga de lo tradicional.

3. Pensar a ocho meses

Charan recomienda trazar la estrategia con metas y acciones a ocho meses. Esto permitirá saber qué ajustes hacer, si es necesario hacer movimientos en los equipos de trabajo, presupuestos, estrategias, u otras variables.

4. Saber hacer dinero

El "olfato" para hacer dinero se logra a través de una personalidad contundente, enfocada en negocios, capaz y dirigida. Es necesario ser organizado, tener estrategias y ejecutarlas de manera adecuada para generar el efecto deseado. Un ejemplo que el experto destaca es el de Jeff Bezos, CEO de Amazon.

5. Identificar agentes de cambio

Resulta clave encontrar a la gente generadora de cambio, ese 2% que hace la diferencia, que puede traer nuevas ideas. Los líderes deben buscar esos talentos, identificarlos y capacitarlos de manera integral. El caso de Steve Jobs, que pedía opinión de empleados para las estrategias de los siguientes ocho meses en relación al diseño de nuevos productos, es para Charan un modelo a seguir.

6. Contratar empleados que sepan más que el líder

Los líderes efectivos reclutan a gente más capacitada que ellos para poder aprender y desarrollar mejores capacidades; porque cuando se trabaja en conjunto, el crecimiento es mayor.

7. Competencia de talento

Para conseguir el mejor talento, las empresas deben hacerse la siguiente pregunta: "¿cómo encontramos nuestra capacidad de reclutar a las personas correctas en el momento correcto y con el acuerdo correcto?". En definitiva, reclutar debe ser una ventaja competitiva y, sobre todo, considerar perfiles nuevos como los expertos en datos, inteligencia artificial, tecnología e innovación.

8. Cultura corporativa

Es primordial desarrollar una cultura de valores donde el empleado se sienta escuchado y valorado, ya que esto redundará en beneficios para la empresa en todo nivel. ▽

© WOBI