

GESTIÓN

Problemas difíciles de resolver

A nivel organizativo, el cambio fuerza problemas duros de resolver. Tienes una persona de éxito que ha llegado a su cenit profesional entre los 40 y los 50 años y un día ya no aporta nada nuevo. No ha sabido actualizarse, "¿qué haces?", se pregunta Verónica Fisas. "¿Y cómo le dices a un líder de éxito que debe actualizarse?", apostilla Angélica del Carpio. Y eso no avisa. "Te echan y resulta que lo sabían todos menos tú", apunta Fernando Cuadra. Sin duda el mundo se ha vuelto cada vez más cruel.

nica Fisas. "¿Y cómo le dices a un líder de éxito que debe actualizarse?", apostilla Angélica del Carpio. Y eso no avisa. "Te echan y resulta que lo sabían todos menos tú", apunta Fernando Cuadra. Sin duda el mundo se ha vuelto cada vez más cruel.

CREAR NUEVO VALOR

¡Sube el listón de tu liderazgo!

Cómo convertir al máximo directivo en el gran generador de posibilidades para la organización



Jordi Goula

Están siendo hoy los líderes realmente efectivos en la generación de valor y la creación de posibilidades para la organización? ¿entienden este punto como parte de su papel? ¿a quién corresponde crear nuevos escenarios de futuro, más allá de objetivos y resultados -necesarios, por otro lado- en los que los equipos de una organización se comprometan y deseen alcanzar?... Tratar de responder a preguntas de este tipo nos lleva hacia un nuevo concepto de liderazgo que no se limita solamente a "poner en marcha proyectos" y "mover gente", como sucede hasta ahora. En realidad, convierten al líder en un nuevo "observador" y al mismo tiempo nuevo "actor" dentro de una organización que no deja de cambiar. Veamos.

De entrada, el proceso de transformación no es sencillo. "El propio modelo organizativo me hacía topar con una falta de conexión entre los objetivos de negocio de la empresa y el desarrollo de las personas, que son las responsables de conseguir dicho objetivo. Entre la certeza de que las empresas son las personas y el concepto de empresa-negocio, noté la paradoja y una tremenda incoherencia. En el momento en que vi las posibilidades de aportar algo en este sentido, se convirtió en un reto. Después de buscar un "cómo", encontré las respuestas en un programa de tres años de liderazgo generativo, en EE.UU. siendo la puerta, o mejor, la llave para conectar ambos 'mundos' y para poder ofrecer a las organizaciones, nuevas y más potentes posibilidades de cambio, innovación y desarrollo, basadas en la eficiencia y el bienestar de las personas. Sí, podemos, al mismo tiempo, convertir al líder en un auténtico 'generador de posibilidades', alguien capaz de crear nuevo valor", explica Angélica del Carpio, socia directora de ECV-Evolution Creating Value. Y añade, "en las escuelas de negocios te dan las recetas, pero no te enseñan a ser cocinero".

En definitiva, para del Carpio, el líder ha de ser capaz de ver cómo discurre la dinámica interna, dónde están las partes



GABRIELA RUBIO

que funcionan mal. "Esto nos hace ver las organizaciones como si tuviéramos clientes internos. El líder es el cliente de su equipo. El equipo tiene que entender cómo satisfacer a su cliente, pero este tiene que saber muy bien el pedido que hace". Y asegura que todos podemos ser líderes. En realidad, "ser líder a veces lo eliges, pero a veces te toca...".

Pero en la actualidad hay un elemento que dificulta cualquier decisión y pone en cuestión la preparación de las personas: la velocidad del cambio. Para Fernando Cuadra, director de Talento de Novartis, "esta velocidad es de tal

En las escuelas de negocios te dan las recetas, pero no te enseñan a ser cocinero

envergadura que lo que te enseñan en la universidad y el master no te va a servir para toda tu carrera. Me enseñaron cosas que ya no puedo utilizar y otras como internet, no existían. Los líderes han de desarrollar la capacidad de estar continuamente aprendiendo, de encontrar soluciones para problemas que nadie les ha enseñado. ¿Qué hago ante una crisis en el Twitter? Antes el líder da-

Saber cambiar y navegar por el cambio

Al percibir el cambio como un riesgo, las organizaciones responden con resistencia y control, sufriendo un tremendo desgaste, en contra de su sostenibilidad. Pero, ¿que es verdaderamente un riesgo?, se pregunta Angélica del Carpio, ¿ceder al cambio o resistirse a él?, no. ¡Saber cambiar y navegar por el cambio! es una habilidad de líder. Dice que como en la época de Cristóbal Colón, caemos en el paradigma de una tierra plana y reducida. Y si es así, ¿cómo crear algo desde una visión de carencia y escasez? Y desde la escasez, ¿cómo hablar de innovación? "Mientras miremos el mundo como siempre, estamos resignados a posibilidades limitadas y restringidas", sentencia. Para corregir situaciones de inmovilidad ha concretado el programa "Creando nuevo valor", un máster que impartirá a partir del 21 de noviembre junto a Bob Dunham, creador del modelo de liderazgo generativo. En definitiva, se trata de convertir al líder en un auténtico generador de posibilidades, alguien capaz de crear nuevo valor.

ba órdenes y hoy está lidiando con preguntas que no están en los manuales. Y eso debe aceptarlo con humildad y recurrir a su equipo. Le respetarán más". "Saber que el no saber tiene un poder: el de abrirte a todas las posibilidades", apostilla del Carpio.

"Si no tienes la respuesta, no pasa nada, has de aprender a saber preguntar. Te vas conociendo más a ti mismo y sabiendo dónde te encallas, ves cómo mejorar. Debes abrirte a escuchar", apunta Verónica Fisas, consejera delegada de Natura Bissé. "Este es precisamente el reto, dice Cuadra. Antes, con un listo que pensa-

Los líderes han de ser capaces de encontrar soluciones para problemas que nadie les ha enseñado

ra había bastante. Ahora, no. Necesitamos los megabytes que hay en el cerebro de todo el equipo para salir adelante. Pongámonos en red, aunque no es fácil". Asiente Fisas, "antes buscabas a un gurú, ahora quieres doctores para tu equipo de especialistas y les debes coordinar, aunque al final, el diagnóstico es tuyo".

Lo cierto es que a medida que la empresa se va sofisticando, va

entrando gente que sabe más que el líder en determinados aspectos. Por ello, "es importante que el líder tenga un buen equilibrio mental y físico. Cuidarse es su primera responsabilidad. Ha de saber tomar distancia y tiempo. Saltar del día a día para poder observar. Te has de preguntar, ¿qué me aporta una situación determinada, un planteamiento...? Debes tener distintos ángulos de visión..." apunta Manuel Carreras, presidente del consejo asesor de Catalunya de Inversis Banco. Para del Carpio, este punto es clave, ya que aprendes a ser observador de tu organización. "Ves lo que ocurre en el equipo, el juego, los conflictos... necesitas ver también estas cosas para que surjan nuevas posibilidades".

¿Y si no se hace? "Las organizaciones pierden impulso, su gente se deja ir, falta de motivación", añade Carreras. Para Fisas, "el precio de no escuchar es la obsolescencia". En las empresas pequeñas sucede a menudo, apunta Cuadra. "Hay gente muy trabajadora, cuya limitación son ellos mismos, porque nunca toman distancias, ya que el día a día no les deja". Evidentemente, eso les impide ver y aportar cosas nuevas. "Me gustan las pequeñas que son capaces de tener un campo externo más allá de lo cotidiano, es un reto que les aporta aire fresco y novedades", concluye Carreras.