

# Liderar la transformación de la empresa

En momentos en los que el liderazgo y la motivación se vuelven el motor para las organizaciones, la clave es desarrollar la capacidad de incertidumbre para identificar oportunidades escondidas dentro de lo desconocido. De la mano de expertos, exploramos cómo innovar en estrategias de management y en recursos digitales para dar el salto hacia mejoras de calidad que duren más que la pandemia.





**E**n tiempos de crisis e incertidumbre, naturalmente las personas buscan señales para reafirmar quiénes son, cómo deben actuar y a dónde ir. En el ámbito corporativo, la capacidad de los líderes de marcar el rumbo y acompañar se vuelve preponderante. Gestionar satisfactoriamente la toma de decisiones, hacer que pueda derramarse a los equipos y conducir transformaciones que duren en el tiempo es el desafío de la actualidad. Pero ¿cómo pueden los líderes empresariales, en simultáneo, proteger, optimizar y hacer crecer sus organizaciones?

La crisis mundial fue mucho más que sanitaria y llevó al límite todas nuestras formas de vivir y trabajar. Nos obligó a reaccionar rápido y bien para sobrevivir. Para navegarla, el buen líder tuvo que ser el modelo de resiliencia y conducir la capacidad de progresar, recuperar y responder. Luego de más de un año del primer brote pandémico, las conductas pesan más que las reacciones. El management humanizado se hace más vital que nunca. Hoy estamos necesitando un liderazgo del mañana, que inspire, conecte y empodere. Y, a la vez, se impone una urgencia mayor a la de 2020: ¿cómo hacemos perdurar las transformaciones sustanciales que hubo que implementar para que los negocios tengan espíritu con propósito, procesos ágiles, mentalidad flexible y resultados rentables?

### **Crisis, innovación y transformación: llegando al never normal**

La innovación no aparece en contextos de familiaridad, en momentos en los que tenemos control sobre lo que sucede. Por eso, los cambios en nuestros escenarios conocidos y en la información que dominamos habitualmente pueden exigir una mirada innovadora y, a la vez, permitir que la desarrollemos.

En varios países la reapertura es una realidad. Pero retomar las actividades que conocíamos es mucho más que volver a empezar. Hay cambios que no vuelven atrás: es el comienzo de una nueva era para las empresas. Esto se vuelve una oportunidad para que compañías de todo tipo puedan consolidar los cambios que tuvieron que improvisar en sus primeras reacciones a la crisis que produjo el COVID-19.

La verdadera transformación de una empresa inteligente y resiliente exige abandonar la toma de decisiones vertical, empoderar a los empleados a través del propósito, apoyarse en el uso eficiente de datos, servirse de nuevas tecnologías, y estar conectada con socios y pares en ecosistemas de colaboración. Muchas organizaciones ya habían adoptado estas nuevas modalidades. Otras ni las habían pensado. Pero hoy sabemos, a partir de una evidencia más costosa de la que podíamos prever, que una compañía inteligente es capaz de auto-gestionarse de forma dinámica, adaptarse permanentemente, llevar la resiliencia en su ADN y estar siempre orientada al crecimiento.

En este camino, los CEOs tuvieron que priorizar el ahora, las necesidades inmediatas del mercado, y la contención de empleados, clientes y proveedores. El desafío primario fue subsistir y encontrar alguna forma de crecimiento en un escenario de incertidumbre que aún continúa.

Hoy, todos estamos mirando hacia el futuro. Según expertos, no volveremos a viejas prácticas sino que se viene el *"never normal"*: una nueva era de cambios profundos en la cultura, en los valores y los comportamientos sociales, como consecuencia de los efectos de la pandemia global. De tantos *new normal* que venimos conceptualizando, la idea de "nuevo" pronto deja de serlo. Por eso el *never normal* viene a dar una idea de cambio infinito, de proceso continuo, de normalidad que nunca volverá a ser la misma.

### **Conectar a las personas con las oportunidades que no se ven**

Gary Hamel, profesor en London Business School, nos invita a reinventar el management a partir del cambio de paradigmas y la redefinición de nuevos principios. "Al trabajar con diferentes compañías he comprobado que a todas les cuesta la innovación y la resiliencia. Por eso, cuando miramos a las compañías exitosas y disruptivas, más que preguntarnos qué hacen, debemos preguntarnos cómo piensan. Y encontrar nuestro propio camino". Y agrega "Esto



me lleva a otra idea que tiene que ver con empezar a humanizar el management".

Este camino empieza al dejar de ver a las personas como "recursos" y empezar a considerarlas "agentes". Cada individuo se une a una institución para que juntos puedan hacer lo que no pueden hacer solos, y también para tener un impacto en el mundo. En esta visión es la institución, y no la persona, la que es el instrumento. Hay que transformar la mirada de las organizaciones para maximizar la contribución. ¿El secreto? Concebir a las personas, hablarles y estimularlas en su rol emprendedor, en su potencial.

### **Nadie se salva solo: transformación y ecosistemas colaborativos**

Nathan Furr, especialista en temas de innovación y estrategia tecnológica, lo describe de manera muy simple: "la transformación digital es un conjunto de oportunidades". No es mágica ni automática. No se desprende instantáneamente de la aplicación de sistemas innovadores a aspectos específicos de un proceso. Encontramos casos de éxito en organizaciones que la utilizaron para mejorar procesos del negocio que ya manejaban. Otras encontraron en la revolución digital una manera de redefinir su servicio o producto, basándose en la creación de nuevas



plataformas y en el desarrollo de datos. Las más ágiles la incorporaron en la pandemia y pasaron de poder sobrevivir a crecer enormemente.

“Yo les digo a los líderes: si miramos el patrón de avance de la tecnología a lo largo del tiempo, siempre avanza más rápidamente en los nichos en los que puede ser utilizada para una necesidad real de hoy y que puedes aprender haciendo”, afirma. “Una de las formas en que veremos la creación de valor es al poder traspasar los límites de la empresa para trabajar de manera realmente fluida y cocrear con un ecosistema de socios”.

Pero con aplicar avances tecnológicos no alcanza. Nunca un triunfo se debe enteramente a un producto o una idea de servicio: la clave del éxito es un modelo de negocio innovador bien diseñado. Y esto resulta de integrar una nueva perspectiva sobre el mercado, que identifique nuevos problemas de los clientes, y una propuesta de valor innovadora que resuelva problemas con procesos innovadores.

Pero en la coyuntura actual no alcanza con que nuestra organización tenga un modelo de negocios “redondo” e innovador. Hoy se vuelve más necesario que nunca operar en conjunto, ser parte de un sistema de relaciones con las principales empresas de nuestro entorno: clientes, proveedores y com-

petidores. Se trata de un desarrollo conjunto, de una operación en sintonía, porque nadie puede mantener el ritmo por sí solo. Implica pasar de un *mindset* individual a uno más integrador que contemple la mirada grupal. Incluso es necesario anteponer las necesidades del “nosotros” a las exigencias del “yo”.

Al igual que el incierto escenario, los ecosistemas actuales requieren de más adaptabilidad y agilidad que nunca. Y la transformación digital está instalada en sus estructuras, es la columna vertebral de cómo operan y de cómo piensan.

### De las ideas a la acción

Ian Williamson es un investigador mundialmente reconocido en desarrollo empresarial, educador y experto en estrategia. Su investigación examina cómo el capital humano y social influye en los resultados operativos y financieros, la gestión del talento y el papel de las prácticas de recursos humanos en el impulso de la innovación y el impacto de las cuestiones sociales en los resultados de la empresa. “El punto simple es que la innovación es más que generar buenas ideas”, afirma. “Encontramos que las buenas organizaciones piensan mucho en crear situaciones que combinen experiencia complementaria: idear y hacer”. Sin embargo, las buenas ideas y las ejecuciones satisfactorias no alcanzan. Básicamente, alguien debe ser responsable de convertir todo esto en resultados transformadores. “Este es el ambiente que crean los líderes. Las decisiones, los comportamientos que los líderes crean en un ambiente permiten o bloquean la innovación”.

¿Cuál sería un proceso virtuoso, entonces? “Primero debemos preguntarnos si podemos atraer buena gente; luego, si podemos desarrollarla; y, por último, cómo agrandamos la tubería de talento. Los líderes que piensan en esto y brindan respuestas apropiadas serán quienes tendrán éxito en la navegación de sus organizaciones a través de las complejidades que enfrentamos hoy”, concluye Williamson.

La inmensa mayoría de los líderes asegura que estamos atravesando un momento histórico especialmente complejo para conducir cualquier equipo con seguridad y empatía. Aun así, todos estamos convencidos de que nunca supimos qué traía el mañana. Por eso, la disrupción nos obliga a ser capaces de caminar en distintas direcciones para avanzar hacia adelante. Y de encontrar huecos de crecimiento allí donde sólo podíamos ver dudas. ▀