

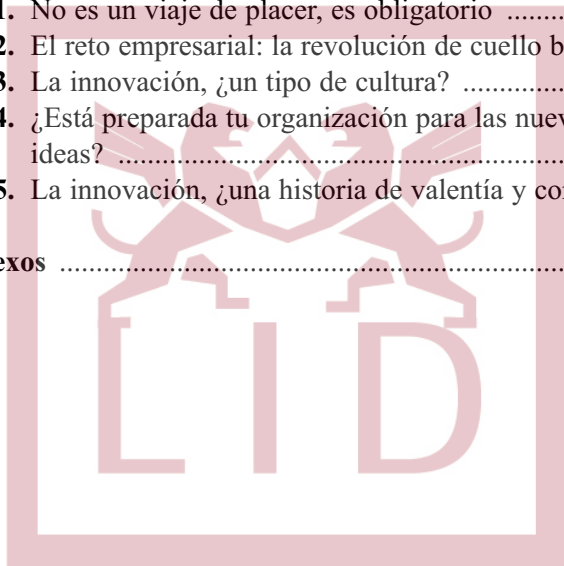
# Índice

|          |  |    |
|----------|--|----|
|          | <b>Prólogo de Ricard Alfaro Puig</b> .....                                   | 11 |
|          | <b>Introducción</b> .....  | 15 |
|          | 1. La naturaleza de la innovación .....                                      | 15 |
|          | <b>PRIMERA PARTE</b>   |    |
|          | <b>Las herramientas del líder</b> .....                                      | 33 |
| <b>1</b> | <b>El liderazgo transformador: visión y estrategia</b> .....                 | 35 |
|          | 1. El destino del viaje: crear un sueño .....                                | 36 |
|          | 2. Las cuatro barreras en el proceso innovador .....                         | 46 |
| <b>2</b> | <b>Los equipos de alto rendimiento</b> .....                                 | 55 |
|          | 1. Ampliar el número de aliados del cambio .....                             | 56 |
|          | 2. Los equipos del cambio .....  | 58 |
|          | 3. Los líderes del cambio como equipo .....                                  | 70 |
| <b>3</b> | <b>La comunicación: gestionar el compromiso y el avance del cambio</b> ..... | 75 |
|          | 1. Gestionar información, expectativas y emociones .....                     | 76 |
|          | 2. Fase 1: preparar a la organización .....                                  | 80 |
|          | 3. Fase 2: clarificar es potenciar el cambio .....                           | 85 |
|          | 4. Fase 3: impulsar el cambio con resultados .....                           | 89 |
|          | 5. Cuando tu enemigo es tu mejor aliado .....                                | 94 |

## SEGUNDA PARTE

|          |  |            |
|----------|--|------------|
|          | <b>Las herramientas macro .....</b>                                      | <b>97</b>  |
| <b>4</b> | <b>La arquitectura organizativa y los procesos .....</b>                 | <b>99</b>  |
|          | 1. El aviso de la Reina Roja: gana el más rápido .....                   | 100        |
|          | 2. Tendencias de la organización del futuro .....                        | 101        |
|          | 3. La práctica del diseño organizativo .....                             | 113        |
|          | 4. ¿Por qué naufragan los proyectos organizativos? .....                 | 122        |
| <b>5</b> | <b>Desarrollo organizativo: cultura y procesos de gestión ..</b>         | <b>125</b> |
|          | 1. El poder de la cultura .....  | 126        |
|          | 2. Primero medir, después cambiar .....                                  | 134        |
|          | 3. El gobierno de la cultura organizativa .....                          | 141        |
|          | 4. El ADN de la cultura: el liderazgo .....                              | 148        |
|          | <b>TERCERA PARTE</b>   |            |
|          | <b>Las herramientas micro: las personas .....</b>                        | <b>155</b> |
| <b>6</b> | <b>La movilización de las personas: el modelo de<br/>desempeño .....</b> | <b>157</b> |
|          | 1. El diseño micro: de las ideas a las personas .....                    | 158        |
|          | 2. El primer impulsor: diseño del puesto de trabajo .....                | 162        |
|          | 3. El segundo impulsor: las competencias .....                           | 166        |
|          | 4. El conocimiento y la adaptación empresarial .....                     | 170        |
|          | 5. Motivación y recompensa, el cuarto impulsor .....                     | 177        |
|          | 6. Resultados, ¿un impulsor? .....                                       | 183        |
| <b>7</b> | <b>El desarrollo de las personas: cambiar comportamientos</b>            | <b>191</b> |
|          | 1. Desarrollo como herramienta de supervivencia .....                    | 192        |
|          | 2. Las barreras y la pasión por el desarrollo .....                      | 195        |
|          | 3. Desarrollar es generar resultados .....                               | 204        |
|          | 4. Hito 1: ¿tenemos las personas más adecuadas en<br>cada puesto? .....  | 206        |
|          | 5. Hito 2: ¿cómo desarrollamos a las personas? .....                     | 210        |
|          | 6. Hito 3: ¿hemos desarrollado el máximo potencial? ..                   | 215        |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| <b>8</b> | <b>Desarrollar el liderazgo: la base de la innovación</b> ..... | 221 |
|          | 1. El freno de la innovación .....                              | 222 |
|          | 2. Barrera 1: la incertidumbre y la mirada al futuro .....      | 224 |
|          | 3. Barrera 2: competencias y emociones del líder .....          | 230 |
|          | 4. La octava herramienta: crear una fábrica de líderes ..       | 236 |
|          | 5. ¿Qué es un líder transformador? .....                        | 241 |
| <b>9</b> | <b>Conclusiones acerca del viaje de las ideas</b> .....         | 253 |
|          | 1. No es un viaje de placer, es obligatorio .....               | 253 |
|          | 2. El reto empresarial: la revolución de cuello blanco ..       | 255 |
|          | 3. La innovación, ¿un tipo de cultura? .....                    | 256 |
|          | 4. ¿Está preparada tu organización para las nuevas ideas? ..... | 257 |
|          | 5. La innovación, ¿una historia de valentía y coraje? ...       | 259 |
|          | <b>Anexos</b> .....   | 261 |



## Prólogo

Obviamente las empresas están cambiando con los nuevos tiempos. Después de varios años de adopción de estilos de liderazgo alineados con el apalancamiento financiero de la economía global, se produjo el fin de la era del crédito abundante, de la burbuja inmobiliaria y bursátil y el inicio de las crisis financieras, del *credit crunch* de la crisis industrial y del desempleo. Y después despegaremos de nuevo, pero con nuevos valores, más transparencia y ejemplaridad en la gestión del riesgo. Es en estos momentos de tránsito cuando las personas necesitan que los líderes organizativos destaquen y marquen el futuro, líderes que conduzcan las organizaciones con las luces largas, más que con las de cruce –o las antiniebla–. Y no será tan importante que se equivoquen, sino que actúen... y si se equivocan, reconozcan el error y vuelvan a intentarlo. El darwinismo empresarial ha actuado en cada período de crisis y transición y nos ha enseñado que no sobrevivirán las organizaciones más fuertes sino aquellas que tengan una mayor capacidad para adaptarse a los cambios. Y el líder que sepa adaptar su organización a los nuevos tiempos, pero de forma proactiva e intraemprendedora, será el que triunfará y hará triunfar a su empresa.

Según nuestro criterio, hay dos cosas que principalmente marcarán el camino de la excelencia en las empresas supervivientes. Por un lado, la innovación en producto, en proceso y en modelo de negocio como factores directos de reputación de marca. Por otro, la innovación en

gestión de equipos y en estilos de dirección como reputación corporativa. Así, pondremos el foco en nuestra marca y nuestras personas. Por ello, tendrán que cuidar la cadena de valor en la gestión, aquella que dice que si cuidas a las personas darán mejor servicio y fortalecerán tu imagen de marca. Y, así, damos un paso más en la cadena de valor para cuidar a nuestros directivos, con el fin de que se preocupen de nuestros profesionales y éstos, a su vez, lo hagan de nuestros clientes.

Cuando alguien se atreve a reflexionar sobre los nuevos modelos de liderazgo está abordando algo que afecta directamente a la dirección de personas, lo que, para los que tenemos la firme creencia de que las personas no sólo son el elemento más importante de las organizaciones sino el propio factor constitutivo de las mismas, equivale a reflexionar sobre el que, sin duda, es el elemento clave de la estrategia empresarial. Y cuando reflexionamos sobre liderazgo e innovación reflexionamos sobre la estrategia de futuro de nuestras organizaciones. Y como dice Woody Allen, «me interesa el futuro porque es el lugar donde pasaré el resto de mis días».

Para ello, el nuevo líder deberá trabajar más con el concepto de maximización de valor para sus diferentes *stakeholders* o grupos de interés que con la de gestión de niveles jerárquicos internos. Y para ello deberá variar también su desempeño, basado en un nuevo perfil competencial que ponga el foco en la gestión de las personas: la gestión del talento, del desempeño y del conocimiento, la comunicación corporativa y la Responsabilidad Social Corporativa. Y ese perfil deberá contemplar la escucha activa, del entorno, de sus colaboradores y del acuerdo pero, sobre todo, de las discrepancias.

La comunicación como pilar del impacto e influencia será fundamental cuando los nuevos equipos de trabajo queden lejos de las estructuras jerárquicas tradicionales y del valor tiempo de trabajo y se acerquen definitivamente a los modelos de trabajo por proyectos en los que la diversidad es un valor y el *networking* la principal herramienta de trabajo. En este sentido, compartir conocimiento será un elemento de desarrollo (ganar experiencias para crecer y evolucionar) y no de perder parcelas de poder. Todo ello sin entrar en pugna con las necesarias dotes de planificación, esencial para la mejora de las habilidades de improvisación, pero también base de la cultura del esfuerzo.

Pero ante todo el nuevo liderazgo se basará en la experimentación y el espíritu intraempresarial e innovador. Un líder que entienda que las oportunidades se crean, no que existen, un enemigo de la situación establecida que entienda que su misión reside en conseguir un crecimiento orgánico y rentable, cimentado en criterios de sostenibilidad y en la conexión de la gente con el proyecto.

Vienen tiempos de cambios... ¡Aprovechémoslos!

**Ricard Alfaro Puig**  
Presidente de Aedipe Catalunya



# Introducción

## 1. La naturaleza de la innovación

### 1.1. La cara humana de la era de la innovación

Fue en las páginas color salmón de la prensa económica y en las revistas de gestión especializadas donde primero apareció la palabra innovación asociada a competitividad, productividad, deslocalización empresarial o a la lenta decadencia de Europa o el mal endémico español. Pero ahora este tipo de artículos donde se presenta la innovación como la llave de la supervivencia empresarial son cada vez más frecuentes incluso en medios no especializados.

La tesis es sencilla: la empresa que no se preocupe de la innovación está preparando su acta de defunción. Y aunque todos sabemos que aún hay muchos sectores muy regulados, con baja competencia, con enormes barreras de entrada, lo cierto es que cada vez quedan menos sectores y actividades donde esto sea así.

Hace unas décadas se planteaba que una de las características de la excelencia empresarial era la innovación. En la actualidad no se considera como una forma de excelencia; es la forma de sobrevivir. Innovar es una necesidad, ha dejado de ser una opción.

Impulsar la innovación, preocuparse por ella, ya no es suficiente. Sólo es una ventaja competitiva en la medida en la que innovas más, lo haces

mejor y durante más tiempo que tus competidores. Nuestros competidores están siguiendo el mismo camino y sólo tiene una ventaja quien innova mejor.

Se afirma que ya ha acabado la Tercera Era de Toffler, la Era de la Información. La nueva etapa que viene se caracteriza por los rápidos cambios del entorno, por el valor del talento y por cómo se utiliza el conocimiento. Es la era de la innovación. De lo que ya nadie duda es de que entre los retos del siglo XXI está la naturaleza del cambio y de la velocidad del nuevo entorno competitivo.

La nueva era de la innovación está poniendo al descubierto algo que todos intuíamos. Lo que hará que las organizaciones logren éxito no es la información ni su tecnología, sino lo rapidez que tengan las personas para reconvertirse y convertir sus ideas en negocio. La innovación puede tener muchas facetas, pero hay una que ya no va permanecer más tiempo oculta: su cara humana.

La innovación está dando más valor a un activo empresarial intangible: el activo humano. Lo apasionante de esta perspectiva es que la gestión de la innovación supone gestionar la naturaleza humana de las organizaciones, que es la más difícil de gestionar.

## **1.2. El fin de la empresa S.A. (sin alma)**

Decían que lo mejor que se le podía explicar a un licenciado recién incorporado a una empresa para que comprendiese la verdadera naturaleza de las organizaciones empresariales es que S.A. significaba sin alma. En las empresas sin alma las personas eran lo que debía complementar lo que las máquinas y los ordenadores todavía no podían hacer. En realidad lo que se quería era una empresa perfecta donde sólo fuesen necesarios ingenieros que pusieran en marcha las máquinas y un financiero para calcular los beneficios. Las personas y sus emociones no contaban porque, a pesar del bonito discurso del consejero delegado en Navidad, las emociones no se podían recoger en la cuenta de resultados ni en el balance.

La era de la innovación, que se caracteriza por la rapidez de los cambios, necesita personas que sean capaces de cambiar los sistemas



existentes, pero que sobre todo de transformarse a ellas mismas. El cambio organizativo pasa por gestionar las emociones de las organizaciones y el talento organizativo, lo que implica gestionar a las personas de una forma diferente. Los profetas de la era de la innovación ya han anunciado el fin de las sociedades sin alma. Quizás lo sea, quién sabe si por convicción o por obligación.

Ahora ya no es suficiente con alquilar el tiempo de las personas con talento y medir sus movimientos o sus objetivos; cada vez más necesitamos su corazón. A ello hay que añadir la dificultad extra que supone gestionar a las nuevas generaciones que entran en nuestras organizaciones con valores desconocidos hasta ahora, que tienen aversión a la autoridad y que son conscientes de su propio valor como activos, que saben que gestionan su propio talento y que no les gustará quemarlo a cualquier precio y en cualquier organización.

Lo que separa a los directivos vencedores de los perdedores en la era de la innovación es que además de marcar el beneficio bruto para el próximo ejercicio deberán señalar causas e ideas empresariales trascendentes que generen el compromiso para alquilar la voluntad de las personas y sobre todo que inspiren y den coraje para provocar el cambio personal e innovar. Ésta es la nueva maestría que marcará la línea entre las empresas que viven del pasado y las que inventan el futuro.

Es una era donde para innovar la empresa depende de las ideas de todos y, como en una banda de jazz, el aparente caos debe traducirse en un resultado final melódico. Para innovar, seguir creciendo y garantizar la única sagrada institución empresarial, la rentabilidad, los directivos ganadores son los que sabrán gestionar almas. Pero no te equivoques, por alma no entendemos conocimiento o competencias profesionales, sino pasión por un proyecto empresarial. Los directivos que no lo hagan serán despilfarradores de recursos.

Pero habrá cosas que nunca cambiarán, ni siquiera en la asombrosa era de la innovación, y las empresas seguirán apostando por la disminución de la ineficiencia y el despilfarro y esto supondrá la muerte progresiva de muchos profesionales que no pudieron adaptarse a los tiempos, entre ellos directivos a los que la velocidad del cambio les superó porque no sabían gestionar almas.

### 1.3. El cambio ha cambiado, es más exigente

Los que prefieren aferrarse al pasado para no ver la nueva realidad afirman con razón que siempre ha habido cambio y que el hombre es un ser vivo que ha nacido para cambiar.

Y, efectivamente, si revisamos algunos de los primeros estudios cuantitativos más serios sobre los cambios a los que los directivos deben hacer frente vemos que aunque hayan pasado más de tres décadas de las primeras encuestas ya se hablaba de gestión del cambio y de su velocidad.

#### Cuadro I.1. Principales cambios a los que las empresas deben hacer frente

|  |   |
|--|---|
| Encuesta de la empresa especializada en gestión del cambio, ODR, a líderes de compañías americanas, realizada a principios de los años noventa sobre cuáles eran los principales retos que debían asumir sus organizaciones: |   |
| -Iniciar planes de reorganización.   | -Cumplir con regulaciones gubernamentales.              |
| -Mejora de la competitividad.  | -Adaptar a adquisiciones y fusiones.                    |
| -Incorporación de sistemas.  | -Realizar programas reducción de costes de información. |
| -Orientar la organización al cliente.  | -Incorporar nuevos sistemas de producción.              |
| -Redefinir objetivos corporativos.   | -Ajustar personas a las nuevas necesidades.             |
| -Cambiar sistemas de atención a cliente.   | -Redefinir la cultura empresarial.                      |

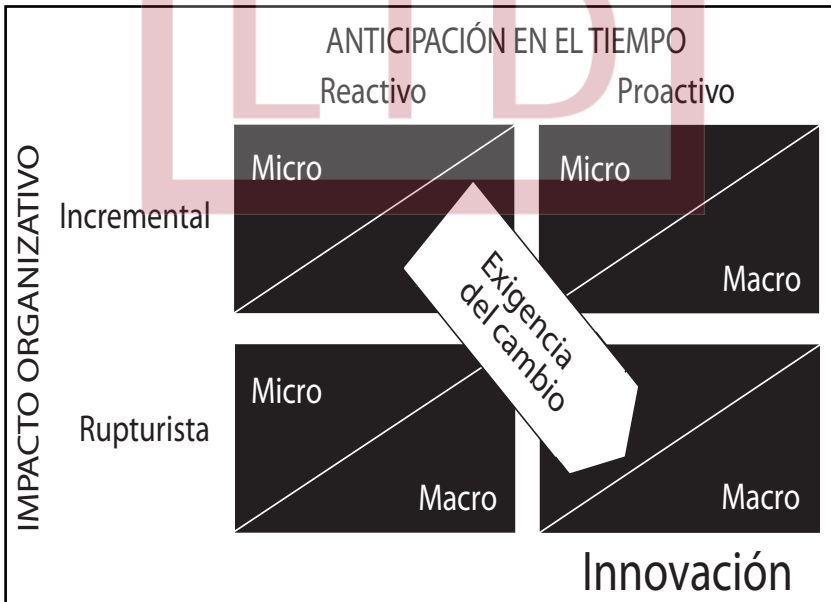
Fuente: Conner, Daryl (1992), *Managing the Speed of Change*, Prentice Hall.

Tres décadas más tarde podemos afirmar que tenían razón y el cambio se ha seguido acelerando, pero quizás lo que más impacto está teniendo es que la naturaleza de la gestión del cambio está cambiando.

El primer punto de la nueva agenda que se está comenzado a fijar en las organizaciones de la era de la innovación es un replanteamiento profundo de la velocidad del cambio y su incremento. El cambio pausado cada vez tiene menos defensores, se apuesta más por el cambio radical. Las empresas están más interesadas en otro juego de naturaleza diferente que más que mejorar lo que había genere un nuevo valor diferente.

Por otra parte la agenda adaptativa de las organizaciones se basaba más en evaluar comparativamente sus productos, servicios y procesos de trabajo (*benchmarking*), en la reactividad, en adaptarse copiando de los demás. Pero parece que hay consenso en que el futuro no promete buenos tiempos para los imitadores, a no ser que incorporen otras ventajas a lo copiado. La innovación implica nuevas ideas, iniciativa, que no significa reaccionar o copiar, esto ya se da por hecho, lo hace casi todo el mundo. Simplemente hay que hacerlo rápido.

**Cuadro I.2. La innovación y la exigencia del cambio**



Por tanto, lo que distingue los nuevos cambios que se producen en la era de la innovación es que se dan con más frecuencia iniciativas basadas en una nueva idea y cada vez más de tipo radical, lo que provoca que el ratio del cambio continúa acelerándose. Se proponen cambios en los modelos de negocio que permiten avanzar más rápidamente que los demás en aspectos en los que otros no hayan actuado y que en ocasiones permiten romper las reglas del juego.

Para el directivo actuar con iniciativa y de forma innovadora implica grandes cantidades de energía organizativa y habilidades desconocidas que los directivos se verán obligados a emplear para romper la resistencia y movilizar a las personas a un cambio constante y acelerado. Luchar por una nueva idea es más complejo y hay más probabilidad de fracaso que hacerlo por una idea conocida.

Y aunque a lo largo del libro hablaremos de cambio e innovación indistintamente es conveniente no olvidar que enfrentarse al proceso de innovación supone un tipo de desafío diferente. La innovación, la puesta en marcha de una nueva idea, es el tipo de cambio más duro y exigente.

## **1.4. La innovación: el cambio más peligroso**

La innovación está de moda. Pocas palabras despiertan emociones tan positivas como la palabra innovación. El futuro se describe como la era de las oportunidades, donde nunca ha sido tan fácil crear valor y desafiar sólo con ideas a los imperios económicos establecidos. Ya lo habrá leído, es el mundo del talento, no del capital, donde sólo hay que tener una idea y empujar a tus sueños para hacerlos realidad.

Pero lo cierto es que no debería despertar siempre emociones positivas. La vida, pero también la muerte de las empresas y de sus profesionales, depende de la innovación. Y el ritmo del entorno empresarial es demasiado exigente para que muchas organizaciones, profesionales y directivos lo puedan asumir. Podemos predecir que habrá escenarios desoladores donde muchos se quedarán en el camino, exhaustos intentando transformar a sus empresas, a sus colaboradores y a ellos mismos, porque el entorno empresarial no se detendrá.

Ya habrá oído las afirmaciones ingeniosas del tipo «organizaciones rápidas o organizaciones muertas» que salen con frecuencia de los foros

de gestión donde la dirección del cambio es lo único inevitable. Lo cierto es que este tipo de pensamiento empieza a estar asumido; lo que no se dice, porque aún es más cruel, es la derivada de la anterior afirmación «profesionales rápidos o profesionales muertos».

Ahora el nuevo sueño de los antaño conservadores accionistas es el cambio, ya que es lo que les permite mantener la rentabilidad, y quizás incrementarla, así como adelantarse a las demás empresas en conductas exitosas, y sobre todo mantener su capital. Cada vez con más frecuencia apostarán por el cambio con iniciativa más que por cambios reactivos o adaptativos. Y ya por lo que ninguno apostará será por la tradicional organización estable, palabras que se han convertido en tabú, que no se deben mencionar ni siquiera en voz baja, porque son el equivalente a organización muerta.

Pero todos los procesos de cambio que implican transformaciones empresariales suelen ser acciones de riesgo en la medida en que tienen una cierta probabilidad de fracaso. No importa si es una gran empresa o un pequeño departamento el que quiere cambiar la forma de trabajar de sus colaboradores. Todos sabemos que nada hay más complejo ni más arriesgado para la función directiva que realizar cambios organizativos, la base de la innovación. Para el directivo sobrevivir en nuestras nuevas organizaciones requiere saber cómo hacer frente a este tipo de cambios.

Éstas son las nuevas reglas del juego, según las cuales aunque se hable del cambio en sentido positivo para aprovechar oportunidades en el sector o para crear una gestión sistemática de la innovación simplemente se piensa en seguir en el negocio. Y prácticamente cualquier directivo tarde o temprano tendrá que asumir este tipo de retos con independencia de su pericia o su aversión al riesgo: los accionistas no dejarán de pedir resultados.

## **1.5. La revolución de la función directiva**

La naturaleza del rol directivo está cambiando profundamente. Ya no basta con gestionar, ese complicadísimo arte que ahora aparece como insuficiente. Es además necesario innovar. Al directivo no sólo se le piden resultados, sino también que ayude a las personas de su unidad a que evolucionen con rapidez, que sea el motor del cambio y su impulsor.

No se le pide que su organización se adapte, sino que se adelante a los cambios. No basta sólo con ser bueno en la gestión del éxito logrado, sino en asegurar el éxito futuro mediante nuevas ideas.

Si damos credibilidad a las encuestas empresariales que tratan sobre aspectos relacionados con las preocupaciones directivas y la innovación como la IBM CEO Survey (2006) o la Global Innovation Survey de 2005 (MCE), podemos apreciar la preocupación por la innovación que existe, pero también que sólo una minoría de los directivos considera que sus organizaciones son exitosas gestionando la innovación. De hecho se suele considerar el aspecto más crítico del negocio según el estudio Herramientas de Gestión y Tendencias (*Management Tools and Trends*), de Bain & Company (2006) que se realiza desde inicios de los años noventa a partir de la opinión de miles de directivos. El mencionado estudio concluye que la innovación es el próximo gran reto. Y si hacemos caso a la Encuesta de Liderazgo e Innovación de Konsac (2008) o a los estudios de HayGroup, menos de un 70% de los directivos está preparado para gestionar a las personas en tiempos de cambio.

La nueva naturaleza de la función directiva consiste en acelerar el potencial creativo de las organizaciones y de las personas. Por ello el principal elemento que aparece indisolublemente asociado a todo proceso de innovación es el de liderazgo, desde la creación de la necesidad del cambio hasta compartir una idea de futuro, la búsqueda del compromiso de las personas y la gestión de las emociones empresariales impulsando el esfuerzo necesario que todo cambio suele necesitar. Todo ello recae en las capacidades del líder del cambio.

Para los principales gurús mediáticos del liderazgo, como Warren Bennis, Philip Kotler o Tom Peters por citar sólo a algunos, el liderazgo no es una disciplina ajena a los procesos de innovación y transformación empresarial, sino que forma parte intrínseca de éstos, es el elemento fundamental e indisoluble.

La innovación exige cualidades directivas más complejas, utilizar el activo humano con mayor pericia, el uso de herramientas más sofisticadas. En definitiva la innovación exige un nuevo tipo de directivos que lideren las transformaciones de sus organizaciones para asegurar su éxito.

### Cuadro I.3. El gestor y el líder. Warren Bennis

| El Gestor                                    | El Líder                          |
|--|-----------------------------------|
| Administra                                   | Innova                            |
| Es una copia                                 | Es original                       |
| Mantiene                                     | Desarrolla                        |
| Acepta la realidad                           | La cuestiona                      |
| Se centra en los sistemas y en la estructura | Se centra en las personas         |
| Es cortoplacista                             | Tiene perspectiva a largo plazo   |
| Pregunta cómo y cuándo                       | Pregunta qué y por qué            |
| Pone su mirada en el resultado               | Pone su mirada en el horizonte    |
| Imita  | Origina                           |
| Acepta el statuto quo                        | trata de desafiarlo               |
| Es buen soldado                              | Es uno mismo                      |
| Hace bien las cosas                          | Hace las cosas que se deben hacer |

Por ello al nuevo directivo apropiado a la nueva era de la innovación lo llamaremos líder transformador. El apellido transformador es para evitar confusiones, para asegurarnos que estamos hablando del arquitecto de la innovación.

### 1.6. ¿Una nueva epidemia? ¿Por qué mueren los directivos?

La clave del éxito y del fracaso del proceso de cambio se asocia a esta nueva maestría que hemos denominado liderazgo transformador, que permite dirigir intangibles humanos para transformar a las personas y a sus organizaciones e innovar para obtener resultados.

No sabemos si la tan repetida regla de los dos tercios de fracasos en los procesos de cambio responde a una proporción real, algunos incluso afirman que es superior. Pero sin duda lo que sí podemos afirmar es que el fracaso suele acompañar en mayor o menor medida a estos procesos. Por ello se dice que la innovación y la exigencia del cambio aumentan la necesidad de un liderazgo más efectivo.

El liderazgo directivo aparece como la nueva arma para luchar en este entorno novedoso, pero que se puede convertir para el directivo en una espada de Damocles si se genera la sospecha de que no la posee.

Es difícil determinar a cuántos directivos afecta este fracaso. Las encuestas y estadísticas que miden la rotación directiva no son fiables, pero si tomáramos como punto de partida algunos de los estudios más serios, como los de Booz Allen Hamilton, que mide la duración en sus puestos de los consejeros delegados (*chief executive officer*, CEO) de las principales empresas del mundo, veríamos cifras de mortalidad aterradoras y en las que cuesta creer, con ratios que han aumentado el triple sólo desde hace una década.

Probablemente si hubiese estadísticas fiables hablaríamos de una verdadera epidemia por la que los accionistas no perdonan la falta de resultados, es más difícil mantener la rentabilidad y el éxito del pasado ya no significa casi nada.

Tampoco es fácil determinar qué aspectos de los procesos de innovación de las empresas producen más rotación directiva. Pero al menos sí podemos señalar dos razones muy diferentes entre sí, casi de naturaleza contraria: la obsolescencia directiva y el directivo agente del cambio que fracasa en el intento.

Cada vez con más frecuencia las empresas reemplazan a sus directivos, a veces de forma masiva, pueden ser cientos de personas, con el aparente único criterio de la edad. La razón oculta que el director general o el director de Recursos Humanos sólo confesarán con tristeza a los más cercanos es que han perdido flexibilidad para los tiempos que se avecinan o son un lastre, no tienen la cultura necesaria para asumir los nuevos retos. Miles de directivos sufren este tipo expulsiones masivas a veces de forma aparentemente indiscriminada, otras de forma sutilmente calculada, porque sus empresas necesitan sobrevivir.

Pero a este directivo le queda enfrentarse a su peor momento. Sólo cuando ya haya salido de su empresa es cuando realmente percibirá el rostro más brutal de la innovación: muchos de ellos tendrán enormes dificultades para recolocarse. Siempre detrás de una amable sonrisa oirán muchas veces a los cazatalentos (*headhunters*) o los directores de Recursos Humanos de otras organizaciones que se valora enormemente



su experiencia, pero que en esa empresa el perfil de edad del candidato que se está buscando es de 40 años. La experiencia ya no juega a favor, sino que lo hace en contra, se da por supuesto la obsolescencia directiva y se cree que se necesita un nuevo tipo de líderes. Ésta es quizá la faceta más cruel de la evolución del rol directivo.

La otra causa de mortalidad es de aquellos que, por el contrario, sí intentaron cambiar a sus organizaciones. En muchas ocasiones, más de las que nos podemos suponer, las causas de la rotación están asociadas a directivos que se quedaron enganchados en las trampas del cambio. Intentaron hacer cambiar a su organización sin el soporte necesario o no utilizaron las herramientas adecuadas. Y la organización los eliminó como amenazas que rompían lo establecido.

Las organizaciones tienen sus reglas y algunas de ellas siempre han sido crueles. Pero más que estas reglas básicas lo que está cambiando son las normas del juego competitivo. Y son estas nuevas normas las que aceleran la necesidad de un nuevo rol directivo y las que provocan una mayor mortandad directiva.

## **1.7. ¿Por qué un manual de liderazgo transformador?**

La filosofía básica de este libro es proporcionar herramientas para enfrentarse a uno de los procesos más peligrosos y difíciles ante los que se puede encontrar un directivo: la transformación de una idea en una realidad con éxito, eso que se denomina innovación.

Podemos ser los dueños de la empresa o podemos tener la más elevada posición organizativa, pero los cambios profundos que suponen romper con lo establecido y cambiar el comportamiento de las personas de una organización son un reto que por su dureza supera a cualquier expectativa.

El directivo que quiera sobrevivir a los nuevos tiempos debería saber que enfrentarse con una idea a determinados comportamientos de su organización además de difícil suele provocar una reacción violenta. La resistencia organizativa siempre actuará y el resultado final puede ser el fracaso de nuestro proyecto y hacer peligrar nuestra posición organizativa.

La innovación mal gestionada puede despertar los instintos más despiadados de la práctica organizativa, instintos que inevitablemente se seguirán cobrando múltiples víctimas, en muchos casos directivos honestos que quisieron sólo que su organización fuera un poco mejor, pero que no supieron gestionar la complejidad del alma humana.

Si hubiera cementerios organizativos de directivos que acabaron su carrera profesional de forma violenta, si existiesen estadísticas de mortalidad de excelentes directivos que fracasaron en su empeño, nos daríamos cuenta de la dificultad de este tipo de misiones de liderar las ideas.

Si pudiéramos mirar a la cara de estos directivos lo más increíble sería su expresión de sorpresa. Muchas de las víctimas no sabrán explicar bien por qué sucumbieron a un proceso de cambio mal llevado. Y quizás lo más paradójico: nunca supieron realmente a qué se enfrentaban, ni cuál fue su mal. Por ello se hace necesario un manual de liderazgo transformador.

El objetivo de este libro no es hablar sobre la era de la innovación ni de cómo el mundo está sufriendo una revolución, donde el cambio ha cambiado porque ya no es lineal sino exponencial y donde lo más sabio es olvidar lo que se sabe y de cómo el signo de los tiempos es la destrucción creativa. Si mencionamos este entorno es porque uno de sus principales efectos es el desfase directivo y la necesidad de cambio organizativo y porque ése es el hábitat dónde deberá sobrevivir el nuevo directivo.

El objetivo de este libro tampoco es dibujar un camino espiritual hacia el interior de uno mismo, ni descubrir el yo esencial que mejor nos define, ni nuestra necesidad de trascendencia que es, en última instancia, la que permite tener la pasión necesaria que convierte a los directivos en verdaderos líderes. Sólo daremos algunas pistas para mirar dentro de nosotros mismos como artífices del cambio empresarial cuando sea estrictamente necesario buscar respuestas en nuestra caja negra a las claves de la supervivencia en entornos tan complejos. A veces será necesario, ya que, cómo decía Monadas Karamchand Gandhi, «si quieres cambiar el mundo empieza contigo mismo».

El objetivo de este libro es más simple, pues está dirigido a los que buscan conocer las bases del liderazgo transformador en la nueva era de la

innovación. Es un libro para aquellos que ya saben que la revolución está en marcha y han deducido que la defensa no la encontrarán mirando atrás. Es para los que buscan soluciones y herramientas para gobernar sus organizaciones en tiempos de caos a partir de sus ideas.

También puede servir para los profesionales que quieren entender qué pasa en sus organizaciones, por qué los jefes y sus compañeros están despistados, por qué hay tanto sufrimiento en colegas que no pueden adaptarse a las nuevas exigencias y al cambio, por qué sus empresas se han vuelto locas y piden cosas absurdas, qué falla y cómo se podría mejorar.

## 1.8. El viaje de las ideas

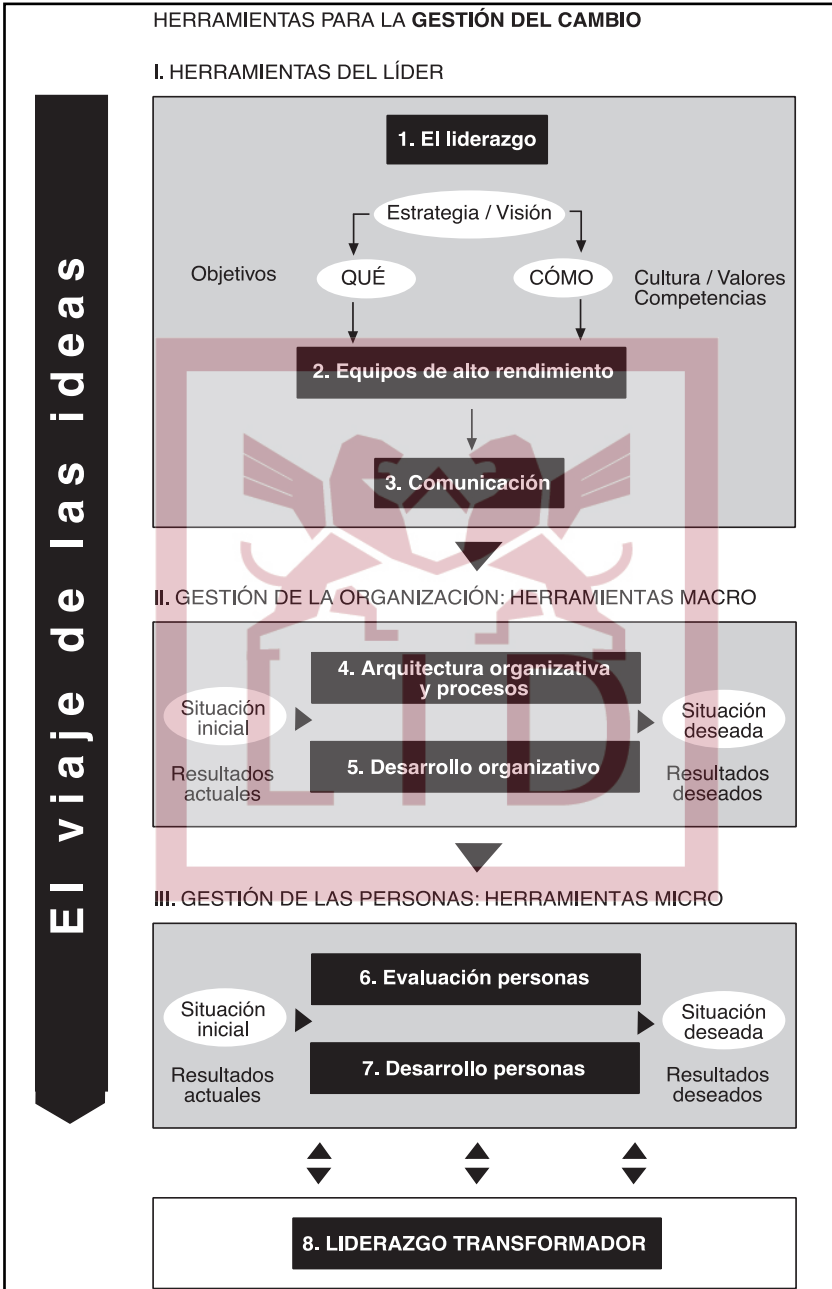
Lo más complejo para gobernar las organizaciones en la era de la innovación es cómo conseguir que nuestras ideas superen el principal obstáculo para convertirse en realidad: manejar el intangible humano y el cambio de las personas.

Por ello este libro es una guía de viaje que muestra el recorrido desde que las ideas nacen hasta que se convierten en una transformación exitosa. Para ello te mostraremos las etapas que tendrás que recorrer y en cada una de ellas te daremos herramientas que a modo de una palanca, con el menor esfuerzo, te permitan aplicar la mayor fuerza posible, asegurarte el cambio deseado y minimizar el riesgo.

Se pretende que el lector pueda tener a su alcance unas coordenadas básicas para poderse guiar. Para facilitar la lectura de este libro seguiremos el esquema que se presenta en el cuadro I.4, las ocho herramientas para la innovación. Cada punto corresponde a un capítulo del libro. Coincide la numeración de las ocho herramientas con la numeración de los primeros ocho capítulos del libro.

El primer tipo de herramientas que veremos está muy relacionado con el rol del líder cuando lanza su idea. Las hemos llamado las herramientas del líder. Se trata de tres herramientas que te permiten descodificar el comportamiento de la organización y de las personas que forman parte de ella en momentos de cambio y establecen las bases sobre las que se construirá el éxito o el fracaso de tu idea: ordenan el campo de batalla, crean espíritu de equipo y la ideología de futuro.

## Cuadro I.4. Las ocho herramientas de la innovación



**El viaje de las ideas**



Después hablaremos de las herramientas que te permitan cambiar elementos organizativos para impulsar tu idea, las herramientas macro, que inciden en sistemas organizativos diferentes, como las estructuras organizativas, procesos y cultura de la organización con las que suele ser obligatorio trabajar.

Las herramientas micro nos permitirán intervenir directamente sobre el comportamiento de las personas. Entraremos en un terreno donde el elemento básico no es la organización, sino cómo a partir de tu idea puedes movilizar voluntades, el único camino que nos puede permitir cambios profundos a veces imprescindibles.

En el capítulo 8 hablaremos de la octava herramienta, impulsar el liderazgo, de naturaleza distinta a las demás, pues es una herramienta de gestión personal para el propio directivo que se enfrenta al cambio.

La gestión de la innovación es una nueva maestría que exige a sus líderes, además de una idea y de conocimientos para utilizar las herramientas de gestión de la innovación, habilidades y características personales que permitan la sensibilidad para el manejo certero y preciso de estas herramientas. Por ello también hablaremos de las características de los líderes: estilos de liderazgo, valores y competencias necesarias básicas para el éxito.

La fórmula del éxito se basa en la mezcla adecuada de habilidades y conocimientos. El directivo que pretenda efectuar cambios debe, además de tener habilidades, tener profundos conocimientos de las herramientas que permiten gestionar el funcionamiento de las organizaciones.

Las habilidades y competencias del líder probablemente serán más difíciles de interiorizar que las herramientas. Para algunos exigirán disciplina personal, capacidad de mirarse a uno mismo sin mentiras y querer lograr unos nuevos comportamientos con absoluta determinación. Lo decimos desde el primer momento: puede ser el más difícil de todos los retos.

No importa cómo haya obtenido las competencias ni el origen de sus conocimientos, si los consiguió en una prestigiosa escuela de negocios o tras una dilatada experiencia profesional subiendo desde el nivel más bajo de la organización. Lo importante es que los posea y tenga las habilidades para utilizarlos.

## Cuadro I.5. El líder como gestor de herramientas de gestión de personas

|  |   |  |                           |
|--|---|--|---------------------------|
| <b>La ecuación del liderazgo transformador</b> |   |  |                           |
| Liderazgo transformador                        | = | ( Competencias<br>Estilos de liderazgo + Gestión<br>herramientas ) | * Resultados = Innovación |

### 1.9. Una guía de viaje para el éxito

Este libro pretende ser una guía de viaje para los que creen que el éxito empresarial estará cada vez más vinculado a los mecanismos para movilizar las emociones organizativas a partir de sus ideas.

Está redactado para dar elementos de navegación prácticos a los impulsores de ideas, a los líderes de este tipo de viajes, ya sean directores generales o responsables de una pequeña unidad organizativa.

De toda maneras, como toda guía, ésta también puede servir a los acompañantes, voluntarios o involuntarios, que también realizarán el viaje con independencia del asiento que ocupen, la clase en la que vayan y su capacidad de decisión, para entender la naturaleza del cambio de nuestras organizaciones y la complejidad de la labor del jefe que tanto nos afecta. Puede servir para conocer en qué tipo de organizaciones estamos y qué futuro nos espera, por qué tantas personas de nuestras organizaciones se quedan tristemente atrás y qué se podría haber hecho para ayudarlas y evitar tanto sufrimiento organizativo, así como para que no permitas que en tu vida profesional despilfarres la energía que tienes.

Es una guía de viaje cuyo objetivo es conseguir el éxito que te permitirá triunfar. Por ello la hemos planteado como un manual de liderazgo transformador y le daremos especial importancia a evitar el fracaso. Así cada capítulo se iniciará señalando las principales trampas del cambio o los obstáculos del viaje.

La mayoría de estos obstáculos que podrán hacer fracasar el viaje de cambio suele estar oculta, y los más incautos o los que suelen tener menos experiencia casi siempre chocan con ellos.

Lo curioso es que la naturaleza de estos obstáculos los suele hacer invisibles, imperceptibles incluso después de haber hecho naufragar tu nave, con lo cual es posible que algunos lectores obtengan pistas de algún naufragio anterior.

Estamos profundamente convencidos que el fracaso, y también el fracaso directivo, es sin duda la mejor fuente de aprendizaje y el primer paso hacia el éxito. No obstante, a veces tiene consecuencias desastrosas. Por ello pretendemos evitarte riesgos innecesarios.

Esta guía pretende ser útil en un tipo de viajes donde, por numerosos que sean los acompañantes, la soledad y la dureza del proceso se sienten de forma particularmente intensa. Por ello te la recomendamos si buscas cambios basados en nuevas ideas o en transformaciones empresariales exigentes. Este tipo de directivo es el que debe ser más experto en navegación.

Es ésta una guía de viajes para releer cuando los elementos no te sean favorables y tu idea se encuentre encallada en alguna parte del proceso, hecho frecuente en largas travesías, pero también en otras más cortas. Esta guía pretende servir como un elemento de referencia y reflexión.

Sea cual sea tu interés espero que disfrutes del libro y te deseo un buen viaje en cualquiera de los procesos de innovación que sigas a lo largo de tu carrera profesional. Pero especialmente espero que esta guía sea para la acción y te sirva para impulsar tus ideas en tu organización. Piénsalo: ¿por qué no tú?

**Primera parte**  
**Las herramientas del líder**





# 1

## El liderazgo transformador: visión y estrategia

