

CREA UNA EMPRESA ADMIRADA

SALVADOR ALVA

LO QUE UN
LÍDER
NO DEBE
DELEGAR

ANTICIPAR
EL FUTURO

ATRAER Y
DESARROLLAR
TALENTO

MODELAR
LA CULTURA



Índice

Introducción.....	9
CAPÍTULO 01	
Crisis de liderazgo. El mayor reto del mundo	13
CAPÍTULO 02	
El tiempo como factor de éxito. Elegir es renunciar	19
CAPÍTULO 03	
Innovación. Todo puede reinventarse.....	35
CAPÍTULO 04	
Empresas y líderes admirados	51
CAPÍTULO 05	
Principios básicos para una transformación.....	67
CAPÍTULO 06	
Modelo de transformación.....	93
CAPÍTULO 07	
Anticipar el futuro. Alinear la visión.....	111
CAPÍTULO 08	
Atraer y desarrollar talento. Alinear la organización	139



CAPÍTULO 09	
Modelar y alinear la cultura.....	163
CAPÍTULO 10	
Cultura de innovación.....	185
CAPÍTULO 11	
Reflexiones finales.....	201



Introducción

El libro aborda uno de los problemas más importantes de la humanidad y del que poco se habla: el agotamiento del liderazgo jerárquico diseñado hace más de 300 años. Un paradigma que permanece hoy en las organizaciones que buscan sobrevivir en un mundo dinámico e interconectado con mercados e industrias en permanente competencia y disrupción.

La aparición de internet ha provocado una creciente aceleración de nuestra vida en todos los sentidos, ha puesto a prueba los modelos de gestión tradicionales y, con ello, ha provocado la progresiva desaparición de empresas rígidas y el nacimiento de otras nuevas más ágiles y sólidas. El impacto de la IA en todas las industrias y profesiones tendrá, con toda probabilidad, un efecto similar y aportará a las organizaciones nuevos retos, pero también enormes oportunidades que aprovecharán aquellos que cuenten con los estilos de gestión y liderazgo adecuados.

La vida promedio de las empresas en la década de los cincuenta del siglo pasado era de 60 años, hoy es de menos de 18 años, y para 2030 se estima que desaparecerá un número significativo de las empresas que cotizan en S&P 500. Los líderes de las empresas más importantes del mundo se mantienen en su puesto

durante un promedio de cinco años y muchos son despedidos. Poco se habla de esto porque no se analiza la raíz del problema o no se sabe cómo resolverlo, y este fenómeno ocurre tanto en las organizaciones públicas como en las privadas en todas las geografías.

Este libro desafía todas aquellas prácticas de gestión y creencias que aprendimos y que nos llevaron a crear organizaciones jerárquicas, rígidas, lentas, ineficientes, improductivas y poco inclusivas, donde los empleados están desmotivados, sienten temor y se resisten a vivir el cambio como una forma natural de evolución. Y los líderes prefieren orillar el problema con metodologías de mejora continua que terminan siendo remedios paliativos e ineficaces para aliviar la intensidad de la enfermedad.

Esta obra está dirigida a quienes buscan reinventar su liderazgo para ir más rápido para lograr que la organización se apasione, innove y sea creativa, con una visión compartida y consciente. Es para quienes ven en el liderazgo la oportunidad de servir, inspirar y generar confianza, decididos a crear una cultura que transforme a los empleados en emprendedores; a los jefes en líderes, donde el foco sea el cliente; donde desterremos la frase «yo decido» para pasar al «nosotros decidimos»; para evolucionar de una empresa lenta y con una cultura de mejora continua a una rápida, de innovación y adaptable al cambio constante.

Este libro es una llamada de atención para aquellos consejos de administración y consejeros delegados que no están dedicando suficiente atención a anticipar el futuro, atraer y desarrollar el mejor talento y

modelar la cultura. Estamos ante el fin de una época en la que seremos testigos de la extinción de esos liderazgos jerárquicos que fundaban su actuación en el privilegio del poder de mando.

Esta lectura no es teórica. Refleja un proceso profundo de transformación basado en la experiencia de trabajo en posiciones directivas en organizaciones internacionales y se nutre e inspira en grandes pensadores que revolucionaron la forma de hacer negocios, además de mentores y colaboradores a quienes guardo gratitud. Todos ellos aportaron algunas teorías y pensamientos que me ayudaron a crear un proceso ordenado que acuñé como el proceso VOC, por las iniciales de los conceptos: visión, organización y cultura. La alineación de estos tres conceptos se vincula con los temas más relevantes para el líder en esta época: anticiparse al futuro, atraer y desarrollar talento y modelar la cultura para generar competitividad y valor a los accionistas, los empleados, la comunidad y el planeta.

Es una lectura obligada para generar conversaciones que nos permitan desafiar y cuestionar creencias muy arraigadas.

CAPÍTULO 01

Crisis de liderazgo. El mayor reto del mundo



La responsabilidad del líder es preocuparse por el mañana.

Hoy nos enfrentamos a un mundo de cambios radicales, movimientos vertiginosos y acelerados en todos los sentidos de la vida.

Son cambios exponenciales que revolucionan a las sociedades, instituciones, empresas, ocupaciones, la manera en la que interactuamos, nos comunicamos, tomamos decisiones y muchos otros aspectos relevantes de la existencia.

En este contexto de transformación e incertidumbre, el recurso más urgente y escaso es el liderazgo. Falta líderes con los valores y la tenacidad suficientes para hacer frente, con decisión y valentía, a los retos de la sociedad. En 2015, el Foro Económico Mundial analizó cuáles eran los diez mayores desafíos de la humanidad, y resultó irónico que uno de ellos fuera la formación de líderes.

¿Por qué faltan líderes?

La competencia más importante para una persona en un mundo con cambios exponenciales es su capacidad creativa, de innovación, resiliencia y pensamiento crítico. Aunque todos los seres humanos nacemos con estas aptitudes, somos únicos y diferentes; nuestros procesos de formación desde la casa y la escuela buscan que adoptemos hábitos y patrones generalmente aceptados por las mayorías y, por lo tanto, vamos perdiendo esta disposición y flexibilidad al cambio.

En 1993, George Land y Beth Jarman hicieron un estudio para identificar los «índices de genialidad» en niños de 5, 10 y 15 años; encontraron que a los 5 años su indicador era del 98 %, bajaba hasta el 32 % al llegar a los 10 y solo el 10 % se conservaba al alcanzar los 15 años. La prueba era idéntica y lo único que tenían en común estos niños es que todos habían estudiado en la escuela.

Líderes versus seguidores

¿Por qué a pesar de ser casi 8000 millones de habitantes en el planeta es tan difícil encontrar líderes? Porque un líder es aquel que lleva a los demás a lugares a donde no se atreverían a ir solos. Aquellos hombres que desafiaron al mundo o cuestionaron creencias muy arraigadas tuvieron que enfrentar grandes resistencias e, inclusive, algunos lo pagaron con su vida. Cuestionar la afirmación de que la tierra era plana, demostrar que no hay un dios de la lluvia y que no hay necesidad de hacer sacrificios humanos son solo algunos de los miles de ejemplos que se pueden mencionar.

La pregunta es por qué tomar riesgos, por qué ser líder y no conformarse con ser un seguidor. Un líder necesita una inspiración que nace del interior, y un seguidor solo un jefe que le dé órdenes que debe cumplir.

Líderes versus jefes

Un líder hace de la gente ordinaria gente extraordinaria. La compromete con una misión compartida que le permita trascender y realizarse; da significado a la vida de sus seguidores, un propósito por el cual vivir.

¿Por qué es tan difícil encontrar líderes? Los líderes son muy escasos, hay que buscarlos, hay que enamorarlos; por el contrario, los jefes buscamos seguidores y estos abundan por todos lados. Sin darnos cuenta nos llenamos de seguidores y terminamos sin líderes en nuestras organizaciones, con grupos homogéneos que tienen muy poca diversidad de ideas y pensamientos, y sin estos últimos conceptos no hay un motor para generar creatividad e innovación.

La cultura laboral que existe en la mayoría de las organizaciones no atrae líderes. Muchas empresas promueven lo contrario al estar más interesadas en mantener la estabilidad que en generar un cambio positivo. Los líderes quieren acción, no están buscando una estabilidad mediocre: quieren innovar, piensan *fuera de la caja*, hacen cosas de maneras muy distintas.

Un verdadero líder cuestiona continuamente el *statu quo* para elevar los límites establecidos: busca flexibilidad y agilidad, quiere más libertad, quiere más responsabilidad. Para el jefe la autoridad es un privilegio de mando, para el líder un privilegio de servicio. El jefe ordena: «Aquí mando yo», el líder piensa: «Aquí sirvo yo». El jefe presiona al grupo y el líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.

El jefe inspira temor: le sonreímos de frente y lo criticamos a sus espaldas. El líder inspira confianza, da poder a su gente, la entusiasma y cuando está presente fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es jefe. Si te inspira confianza y respeto es un líder.

El jefe asigna deberes: a cada uno lo que tiene que hacer. El líder vive con el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente en su pensar, decir y actuar. El jefe hace de las tareas una carga; el líder lo ve como un privilegio porque transmite la alegría de vivir y de trabajar.

¿Cómo identificar líderes?

¿Cómo evaluar la capacidad de liderazgo de una persona? Generalmente debemos buscar en las entrevistas, en las referencias y en su historial evidencias que nos permitan estimar las siguientes aptitudes de liderazgo.

- **Resultados.** Los líderes hacen que las cosas sucedan y provocan acciones.
- **Atracción de talento.** Lo más importante de un líder es que tiene una gran habilidad para atraer a otros líderes. ¿Quién atrae a quién? Empleados siempre atraen a empleados, gente positiva atrae a gente positiva, gente negativa a gente negativa y gente brillante a gente brillante, y los líderes son multiplicadores de valor.
- **Innovación.** El líder inspira, no se conforma con lo posible, hace hasta lo imposible. Los líderes buscan, observan y aprovechan las oportunidades.
- **Influencia.** La ejercen sobre las opiniones y las acciones de otros: el liderazgo es poder porque afecta la forma en la que otros se conducen.
- **Actitud positiva.** Es inherente. No se quedan en el lado oscuro, siempre están viendo lo brillante en las posibilidades y en lo que se puede lograr. Para ellos, es la oportunidad de seguir creciendo y aportando.
- **Valores.** Los verdaderos líderes muestran y viven sus valores. Saben que el más importante de una organización es su cultura y esta se vuelve su prioridad número uno.
- **Colaboración.** El líder promueve al grupo a través de la cooperación, formando a otros líderes, y dedica un mínimo del 10 % de su tiempo anual al desarrollo de talento.

La formación de líderes requiere de un ecosistema en el que los diferentes acontecimientos a los que se enfrentan actúen como forjadores de su carácter.

Tres ajustes: de empleados a emprendedores, de jefes a líderes y del «yo decido» a «nosotros decidimos»

El futuro que nos tocará vivir dependerá de los líderes que lo construyan. Por lo tanto, resulta imprescindible

e impostergable la formación de más y mejores líderes con las habilidades, capacidades y, sobre todo, con la voluntad de edificar un mundo más próspero que propicie el florecimiento humano.

Para poder operar en un entorno que demanda rapidez, flexibilidad e innovación debemos tener organizaciones creativas donde la colaboración, el compromiso y la imaginación sean la esencia de su cultura; para ello, el rol más importante de un líder será la formación de más líderes y tendremos que ajustar tres creencias que están muy arraigadas el día de hoy para que sean la parte central de esta nueva cultura.

Primero, cambiar la palabra «empleados» por «emprendedores» para crear la mentalidad de «dueño» y que nuestro trabajo sea contribuir al propósito y visión fundamental de la organización, en donde tengamos la capacidad de aportar haciendo de la innovación el trabajo de todos, todos los días.

Segundo, sustituir la palabra «jefes» por «líderes», teniendo claro que el único jefe que hay es aquel por el cual existimos: el cliente. Tercero, si todos somos parte de la organización, dejemos que las decisiones se tomen colectivamente por quienes están más cerca de los procesos, para que el «yo decido» se reemplace por un «nosotros decidimos».

Los líderes construyen puentes hacia el futuro, puentes de esperanza, ideas y oportunidades; puentes anchos y fuertes para que, quienes quieran cruzar, lo puedan hacer con seguridad.

Sergio Carrillo

CAPÍTULO 02

El tiempo como factor de éxito. Elegir es renunciar

La mala noticia es que el
tiempo vuela, la buena es
que tú eres el piloto.

Michael Altshuler

Todas las organizaciones enfrentarán retos que las transformarán o las harán desaparecer, dependiendo de su velocidad para

generar el mayor valor al cliente. Nuestras empresas se diseñaron para responder a un ambiente competitivo y, con base en ello, establecieron su modelo de organización y su cultura. Fueron creadas en un mundo físico lleno de fronteras en el que fraccionamos los procesos y creamos estructuras burocráticas, lentas, inflexibles y costosas donde hay clientes invisibles e insatisfechos que tienen que pagar hasta el 80 % del precio por muchas actividades que no agregan valor.

En pleno siglo XXI estamos administrando compañías con una organización diseñada hace muchos años, bajo la influencia de las teorías de Adam Smith, Henry Ford, Alfred Sloan y Robert McNamara, entre otros pensadores; pero Internet rompió las fronteras que durante siglos habíamos defendido, y nos convirtió en la actual sociedad hiperconectada de casi 8000 millones de personas; gracias al internet de las cosas habrá más de 50 000 millones de dispositivos conectados entre sí.

Empezamos a entender lo que quiso decir Albert Einstein cuando vaticinó que los imperios del futuro serían los imperios del conocimiento. Vemos empresas muy valiosas creadas por jóvenes que llegan a tener ingresos económicos que no podemos imaginar. El elemento más valioso que hoy tenemos es el tiempo. Somos millonarios en expectativas, pero seguimos teniendo las mismas 24 horas. Necesitamos dormir y cubrir nuestras necesidades físicas de tal forma que nos queda muy poco tiempo disponible para las miles de opciones en que podemos usarlo. Las horas que estamos despiertos son lo único con lo que contamos y debemos buscar la mejor manera de aprovecharlas.

Se está generando una gran frustración en el ser humano y hay quejas dentro de las empresas por la falta

de equilibrio entre el trabajo y la vida personal. En los últimos años se han reducido las jornadas laborales en la mayoría de los países; ejemplos de ello son Alemania y Dinamarca con una jornada promedio a la semana de 26 horas (incluyendo trabajadores de tiempo parcial), España con 31 y Estados Unidos con 34. Sin embargo, todavía existen países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como Colombia y México con 38 y 41 horas trabajadas a la semana, respectivamente, y esto no significa, necesariamente, mayor productividad.

Los autoempleos están aumentando aceleradamente porque las personas aprecian mucho su libertad y la flexibilidad para decidir sobre su tiempo, en qué y cómo desean gastarlo. Al analizar el uso que dan al tiempo los líderes de las empresas nos damos cuenta de que siempre priorizan actividades que los presionan y son urgentes, dejando de lado los temas que son importantes.

Como seres de hábitos dominados por el inconsciente, nos cuesta mucho trabajo cambiar nuestras creencias, pero la única forma de hacerlo es tomando conciencia. Este libro pretende ser un documento de reflexión sobre temas arraigados en nuestras formas de administración y sobre la concepción que tenemos del liderazgo; nociones que sufrirán cambios paulatinos en los siguientes cincuenta años. Al respecto, Carl G. Jung, médico psiquiatra (1875-1961), decía: «Hasta que el inconsciente no se haga consciente, el inconsciente dirigirá tu vida».

Una forma de tomar conciencia de cómo usamos nuestro tiempo es poner en blanco y negro nuestras actividades clasificándolas en cuatro tipos: 1) las delegables no urgentes, 2) las delegables urgentes, 3) las importantes urgentes y 4) las importantes no urgentes.

Al finalizar, nos daremos cuenta de que buena parte de nuestro tiempo lo dedicamos a las actividades que pudieran ser delegables, y estaremos en graves problemas porque el rol de un líder generalmente está en los temas importantes de alto impacto, los que no se deben delegar; además de que muchos de ellos no son urgentes, pero son los que determinan el futuro de las empresas, como los siguientes:

- **Anticiparse al futuro.** Es aquí donde las oportunidades siempre se encontrarán. Hay que salir, viajar, asistir a ferias, visitar negocios, emprendedores, usuarios y no usuarios de nuestros productos y competidores; pues en el mundo están innovando millones de personas que seguramente serán fuente de inspiración. Un mínimo de dos a tres semanas sería lo ideal anualmente.
- **Atraer y desarrollar talento.** El buen talento es muy escaso y hay que retenerlo y buscarlo porque generalmente las personas con esta cualidad no andan buscando trabajo. Hay que enamorarlos y lograr que sean parte del sueño. La transformación de los negocios implica romper con los silos organizacionales para empoderar a las personas que tienen contacto con los clientes, y que sean ellas quienes tomen el 99 % de las decisiones.
- **Modelar la cultura.** Es imperativo poner al centro de todas nuestras decisiones al cliente y sorprenderlo superando sus expectativas y consiguiendo su lealtad. Establecer los valores y las conductas que nos permitan vivir dicha cultura con intensidad, celebrando y compartiendo el éxito.

Un líder debe tener muy claro su legado, es decir, las tres o cinco cosas de impacto y valor agregado que quiere dejar en los años que estará en su asignación

actual. Hay que tener cuidado de que, a la hora de listar estas acciones, no terminemos describiendo un trabajo, sino que se trata de identificar las que dejarán una huella, las que se pueden ver o medir y que generaron (o lo harán) un cambio fundamental.

Es imprescindible escribirlas en una tarjeta, compartirlas y traerlas con nosotros, pues serán una brújula diaria para estar seguros de que al menos el 50 % del tiempo lo dedicamos a ellas; pero lo más importante será poder decir «NO» a las actividades que usan nuestro tiempo sin generar ese legado y esa transformación que deseamos. Cuántas personas, después de años en un trabajo, al preguntarles por su legado o valor agregado responden que tenían tantas cosas que hacer que no les quedó tiempo para pensar en ello.

El Consejo de Administración

Las organizaciones que reportan a un Consejo de Administración tienen el gran reto de alinear esta transformación a dicho órgano y a su funcionamiento, pues de otra forma estarán desalineados y, lejos de avanzar, vivirán en un conflicto continuo.

Tradicionalmente, los consejos estaban compuestos por diez o más personas; si queremos modelar con el ejemplo y acelerar la toma de decisiones, entonces el primer ajuste debe ser reducir su tamaño y revisar todos los comités de gestión que existen.

Tomar decisiones en grupos mayores de seis personas es muy complicado y no debemos olvidar que las decisiones de un consejo ya pasaron por muchos filtros. Cuando estos órganos son grandes y se quieren

votaciones por unanimidad se termina en la mediocridad, ya que los temas controvertidos no se discuten, inclusive no se traen a la mesa.

Reducir los consejos a ocho o menos integrantes no es una opción, obedece a que el entorno y la magnitud de los cambios te obligan a moverte con rapidez, flexibilidad e innovación y, al mismo tiempo, a enfocar el uso del tiempo más hacia el futuro y menos al espejo retrovisor.

Un Consejo de Administración tiene tres grandes responsabilidades:

1. **La parte fiduciaria.** Cuidar el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus reglas internas con la sociedad y el medioambiente.
2. **La planeación.** Aprobar planes operativos, asignar recursos y cuadros de liderazgo.
3. **Anticiparse al futuro.** Evaluar oportunidades y riesgos.

Veremos más adelante que el valor de las empresas más innovadoras y admiradas se explica solo en un 16 % por el valor contable, y el restante 84 % son los intangibles, es decir, cosas que no están en el balance, pero que son las que confieren el valor -llamadas también ventajas competitivas- como marcas, clientes, innovación, talento, agilidad, etcétera.

En esta época de turbulencia, el Consejo Administrativo debe transformarse para dedicar al menos el 50 % de su tiempo a la planeación del futuro: oportunidades de negocios, cómo atraer a más clientes, expansión de mercados, alianzas, fusiones, ventas, etcétera; y no dedicar más del 20 % de sus actividades a los temas fiduciarios

o a la revisión de resultados; salvo aquellos relacionados con aprendizajes, con lo que no está funcionando, los clientes ganados y perdidos y las oportunidades y riesgos que se vislumbran para enfocarse en la agenda del futuro.

Es muy importante tener siempre una idea del valor de nuestros negocios (aunque no estén a la venta) para ver lo que otros ven y están dispuestos a pagar por ellos. Generalmente, el valor dependerá de las ventajas competitivas que al comprador le puedan generar. Me ha tocado ver empresas en donde el director general estimaba un valor «X» y alguien le ofreció «3X» por lo que percibía y que internamente no se visualizaba. También he sabido de casos contrarios donde el director se pregunta por qué le ofrecen un valor bajo por la compañía, y la respuesta de esta reflexión ha sido de gran utilidad para realizar ajustes a futuro.

De las organizaciones jerárquicas nace la premisa de que el jefe decide y, por lo tanto, las personas se dirigen a él para que atienda múltiples asuntos; así llenan su agenda en forma alarmante y ponen en riesgo la supervivencia de la empresa porque entonces no se ocupa de los asuntos que sí son su responsabilidad y no debe delegar.

Las personas generalmente se acercan a un jefe para mostrarle su trabajo porque quieren su aprobación; en la mayoría de los casos hay una búsqueda de reconocimiento (que todos necesitamos) y, más aún, si el puesto laboral también depende de la opinión del jefe hay que demostrarle lealtad y cercanía.

Cuando alguien se acerca a mí para solicitar mi tiempo analizo el tema, y si no está dentro de mi lista de

cinco prioridades o legados simplemente me disculpo dando un reconocimiento e indicando que tengo una agenda apretada, pero reitero mi apoyo incondicional porque confié en la decisión que el equipo tome, ya que estoy seguro de que superarán por mucho mis expectativas. Les puedo garantizar que en casi todos los casos sucedió de esta manera, y esta conducta liberó más del 50 % de mi tiempo disponible.

A este procedimiento suelo llamarle «changos negros» y «changos blancos». Los «changos blancos» son los asuntos relevantes que me corresponde atender y a los que debo dedicar la mayor parte de mi tiempo. Los «changos negros» pudieran ser interesantes, pero consume mucho tiempo entenderlos y llegan a nosotros porque somos jefes, pero no expertos, y en la mayoría de esos casos terminamos dando el sí.

Debemos detectar a los líderes que siguen administrando «changos negros» porque no están entendiendo su rol, y el peligro que esto representa para el futuro de la organización es enorme, ya que administran desde el área de confort sin reconocer que su posición y su tiempo requieren ajustes importantes; el resultado de esto es (casi siempre) el despido de directores generales en intervalos cortos.

Analizar los mercados y las tendencias de los consumidores y romper paradigmas son algunas de las necesidades apremiantes de todo líder. Hay una frase de Ralph Emerson que ha regido mi vida: «No sigas el camino, ve por donde no hay vereda y deja huella». Hace cincuenta años, la vida promedio de una empresa era de quince años y hoy se ha acortado el ciclo a cinco. ¿Qué hacer? Tenemos que organizarnos a partir de procesos centrados en el cliente y ajustar cuatro paradigmas y creencias que no nos dejan avanzar.

1. **¿Quién es mi jefe?** Debemos dejar claro que el único y verdadero jefe es aquel para el que existimos: el cliente. Entonces el rol actual del jefe es transformarse en un líder inspirador al servicio de los demás que, inclusive, pueda ser evaluado por quienes le reportan.
2. **¿Cuál es mi trabajo?** Tu trabajo es contribuir a lograr la visión y propósito de la empresa sin importar la actividad que tengas asignada; siempre deberás ofrecerte a ayudar para el logro del fin último, dejando atrás esa socorrida expresión de «es que ese no es mi trabajo».
3. **¿Quién es tu equipo?** Todo aquel que contribuye a la visión y propósito del negocio. Esto implica que tu verdadero equipo es toda la empresa, y la noción «equipo funcional» pasa a un segundo término o se cambia por colaboración. Si en nuestra familia hay una persona con algún problema ¿qué hacemos? La ayudamos. Este sencillo principio es el que debemos aplicar todos para lograr satisfacer a nuestros clientes y exceder sus expectativas.
4. **¿En qué negocio estamos?** Estamos en el de movilizar personas para atraer y retener clientes en perpetua redefinición, y así crear los negocios del futuro.

¿Qué retos tenemos y qué hacemos?

- Cambiar más rápido que el mundo exterior.
- Innovar es el trabajo de todos, todos los días.
- Lograr que la gente se apasione y sea creativa.

Estos retos a los que nos enfrentamos como líderes implican cambios muy importantes, y si no los llevamos a cabo, además de la obsolescencia que tendremos que afrontar, estaremos poniendo en riesgo nuestros trabajos y empresas.

Hay que reinventar el liderazgo para ir más rápido o moriremos, pero como fuimos educados mediante patrones de poder resulta complicado. Necesitamos sustituir los viejos esquemas para transformar a nuestras organizaciones, cambiar un pasado lento e inflexible y la idea de que el jefe decide por un futuro con rapidez, flexibilidad y guiado por la innovación.

Cuadro 2.1 Modelo de negocio a transformar



Fuente: Elaboración propia.

La cultura debe emigrar del conformismo, la obediencia y la subordinación a la colaboración, el compromiso y la creatividad.

Cuadro 2.2 Cultura a transformar



Fuente: Elaboración propia.

Hay tres cambios fundamentales que debemos llevar a cabo a nivel personal y aunque, sin duda, son los más complicados, de ellos dependerá el éxito de una transformación.

Cuadro 2.3 **Cambios para una transformación profunda**



Fuente: Elaboración propia.

El reto que hoy tiene el empresario es «diferenciarse» lo más rápido posible y «hacer a la competencia irrelevante» o, dicho de otra forma, no mirar a la competencia y enfocarse en nuevos mercados, nuevos clientes, nuevas soluciones que nadie esté viendo, y entonces dejar que la competencia lo siga, pero él ya irá tres pasos adelante.

Si hoy analizamos nuestros negocios nos daremos cuenta de que estos dependen generalmente de un grupo pequeño de clientes –alrededor de un 20 %– que genera más del 80 % de las ventas. El error es que vemos y tratamos a todos los clientes con normas y políticas similares, cuando lo que deberíamos hacer es diferenciar nuestro trato y condiciones dependiendo de su lealtad a nuestros productos.

Por otro lado, si nos dedicamos a entender a aquellos que compran poco o, inclusive, a los que ni siquiera consideran nuestros productos como una opción,

puede que encontremos una de las mayores fuentes de crecimiento. El reto está en ver las cosas con otra óptica.

Siempre nos preguntamos por qué los pioneros, en la mayoría de los nuevos sectores de la economía, fueron empresarios pequeños que suplieron su falta de capital con creatividad, buenas ideas y ruptura de paradigmas.

La respuesta es muy simple: los grandes son poderosos, pero pierden la agilidad y la capacidad de ver nuevos horizontes. Sus líderes son generalmente administradores que tienen terror a equivocarse y, por lo tanto, no toman riesgos. Algunos de ellos llevan sobre sus hombros el éxito de una empresa familiar y las expectativas de todos los miembros que juzgan cotidianamente sus decisiones.

La mayoría no se da cuenta de que, al no cambiar a la velocidad del mundo y de la tecnología, existe un riesgo mayor de que sus empresas mueran, ya que dependen de qué tan fuertes y duraderas son sus ventajas competitivas.



Cuadro 2.4 Pioneros versus líderes actuales

CATEGORÍA	PIONERO	LÍDER ACTUAL
Hornos de microondas	Ampex	LG / Samsung
Secadoras de ropa	Canton Clothes	Whirlpool / GE / Samsung
Computadoras personales	Mits	Dell / HP / Lenovo
Fax	Xerox	Brother / Samsung / Cannon
Tenis	Converse	Nike
Rasuradoras	Blue Blade	Gillette

Fuente: Elaboración propia con datos de la revista *strategy+business*, no. 35.

Los líderes que dirigen a la mayoría de las empresas han sido premiados por sus resultados en el pasado y hoy se les pide que transformen y evolucionen sus compañías hacia un mundo nuevo e incierto. Las preguntas que debemos hacernos entonces son las siguientes: ¿quién los ha preparado para ello?, ¿en dónde están las escuelas que los forman para enfrentar los desafíos y amenazas de sus negocios?, ¿quién tiene la experiencia sobre un mundo que aún no se inventa?

El despido de directores generales por parte de los Consejos de Administración ha aumentado en forma alarmante, y los promedios de estancia en esos puestos no superan los cinco años. Aun cuando han aparecido miles de publicaciones de negocios intentando ayudar a los ejecutivos a reinventarse, solo han logrado hacerles la vida más complicada, pues las teorías son únicamente piezas en el rompecabezas del proceso, y cuando se aplican de forma aislada, los resultados no son significativos.

Hay directores que deciden trabajar con una nueva visión y la publican y difunden con gran entusiasmo, pero cuando la gente ve que el equipo directivo no tiene las habilidades para implementarla se produce una gran ansiedad. Aunque se cuente con las personas adecuadas, si no están alineadas y trabajan en equipo se crea una gran confusión, y si no hay recursos para invertir en una nueva visión se genera frustración.

La transformación de un negocio requiere ajustes al modelo y una buena dosis de paciencia y consistencia, elementos en los que pocos líderes están dispuestos a invertir.

Lo que un líder no debe delegar

Cuadro 2.5 Etapas de una transformación

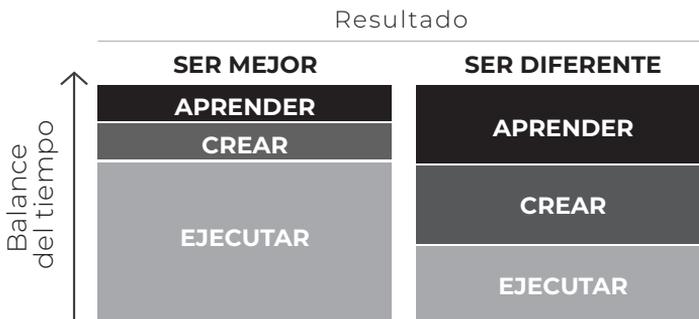
ETAPAS					RESULTADO
Visión	Habilidades	Alineamiento	Recursos	Plan de acción	
✓	✓	✓	✓	✓	TRANSFORMACIÓN
—	✓	✓	✓	✓	CONFUSIÓN
✓	—	✓	✓	✓	ANSIEDAD
✓	✓	—	✓	✓	CONFLICTO
✓	✓	✓	—	✓	FRUSTRACIÓN
✓	✓	✓	✓	—	PASOS EN FALSO

Fuente: Elaboración propia.

No puede haber cambio ni transformación si el líder no decide cómo usar su tiempo y hace ajustes importantes. Al dedicar más del 30 % a la operación (que puede ser delegada) está evadiendo su principal responsabilidad que consiste en ver por el futuro, la evolución, el talento y la cultura de la organización. Tarde o temprano, esta empresa tendrá una brecha casi imposible de cerrar.

Un buen líder debe dividir su tiempo en tres partes: aprender, crear y ejecutar.

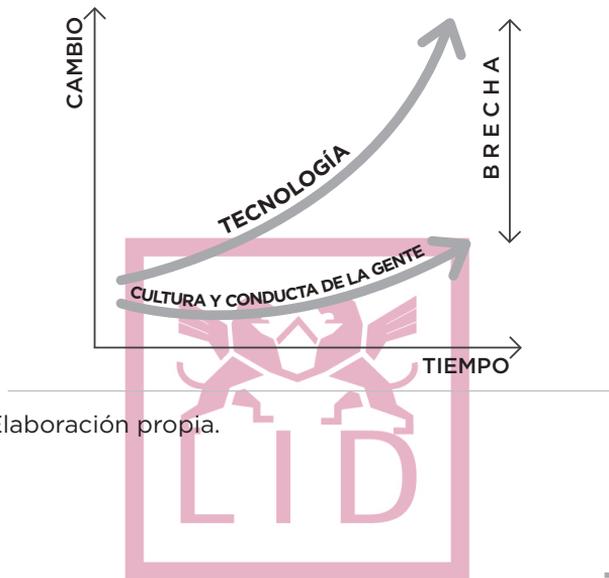
Cuadro 2.6 Ser mejor o ser diferente



Fuente: Elaboración propia con datos de la conferencia del profesor Gary Hamel, «Marketing Innovation a Core Competence»: Woodside Institute, 2004.

No olvidemos que, aunque la tecnología cambia a pasos acelerados, al ser humano le cuesta mucho trabajo evolucionar a esa velocidad. El rol del líder es cerrar esa brecha y a ello debe dedicar buena parte de su tiempo.

Imagen 2.1 **El rol del líder: tecnología versus cultura**



Fuente: Elaboración propia.

La innovación es lo que
distingue a los líderes de los
seguidores.

Steve Jobs
