

# Si el líder no cambia, menos lo hará la organización

**El cambio exitoso requiere una transformación personal**

**Por RON CARUCCI /**

Cuando se trata del cambio organizacional, el fracaso es más común que el éxito.

En una encuesta con casi 3.000 ejecutivos acerca de sus esfuerzos de transformación empresarial, McKinsey descubrió que la tasa de fracasos es superior al 60%, mientras que un estudio de Harvard Business Review sugirió que más del 70% los esfuerzos de transformación falla.

El patrón es claro, y los líderes diligentes suelen dedicar incontables recursos a planear las iniciativas de cambio. Sin embargo, para aumentar las probabilidades de éxito, los líderes necesitan comenzar la transformación con ellos mismos.

Demasiados líderes quieren que la transformación suceda a velocidades poco realistas, con esfuerzo mínimo y en todos lados excepto en sí mismos.

Como Manfred Kets de Vries dice en *The Leader on the Couch*, “las organizaciones a lo largo del mundo están llenas de personas que son incapaces de reconocer los patrones de comportamiento repetitivo que se han vuelto disfuncionales”.

Esto refleja una falta de autoconciencia en el liderazgo, y los costos son significativos.

Un estudio descubrió que cuando se trata de la toma de decisiones, la coordinación y el manejo de conflictos, los equipos con un bajo nivel de autoconciencia son menos de la mitad de efectivos que aquellos altamente auto conscientes.

Durante un periodo de cambio disruptivo, muchos sentimientos se intensifican: pérdida de control, interrupción del poder, miedo al fracaso. En respuesta, los líderes suelen responder inconscientemente con comportamientos que revelan su lucha para adaptarse al propio cambio que están defendiendo.

Por ejemplo, un CEO recientemente nombrado estaba encabezando la renovación de una compañía, pero batallaba con la indecisión. Históricamente, la cultura había sido lenta e indiferente, debido a que la toma de decisiones residía principalmente en la cima.

Él rediseñó la organización de forma que los derechos de toma de decisiones estuvieran distribuidos entre aquellos más abajo en la organización, que estaban mejor equipados para resolver problemas y dirigir recursos. Ello dejó las decisiones más estratégicas con él y su equipo. Sin embargo, batallaba para cerrar decisiones críticas que el resto de la organización necesitaba.

Cuando llegamos a las raíces del comportamiento improductivo de un líder, buscamos la “narrativa operativa”, qué está impulsando el comportamiento indeseado en un nivel subconsciente. No fue sorpresa que debajo del comportamiento del CEO estaba un casete de

perfeccionismo, declarando “si te equivocas respecto a esto, todo recaerá sobre ti”. Su miedo al fracaso le impedía tomar decisiones.

#### Un autoexamen

Para que los ejecutivos tengan éxito al dirigir transformaciones organizacionales, deben comenzar con su transformación personal. Comience identificando y reescribiendo aquellas narraciones operativas que podrían provocar comportamientos improductivos. He aquí los dos primeros pasos a tomar en cuenta.

Conozca quién y qué lo detona: Un comportamiento que nos mantiene encerrados en ese ciclo es la “transferencia”, que sucede cuando transcribimos nuestros sentimientos hacia algo más. En momentos de transferencia, el comportamiento de los líderes se define más por sus experiencias pasadas que por la situación presente.

Por ejemplo, al dirigir el cambio de rumbo de una división en problemas, una de nuestras clientes se dio cuenta de que su impaciencia empeoraba el desempeño y debilitaba la confianza en el futuro. Descubrimos que su impaciencia era síntoma de problemas más profundos. Cuando las personas hacían preguntas buscando claridad acerca del cambio, las interpretaba como resistencia hacia su visión o como una duda pasivo-agresiva acerca de su habilidad. No era nada de eso, pero sus respuestas agresivas crearon la resistencia y agresión pasiva que ella temía.

Esta líder necesitaba asumir las preguntas de las personas como una oportunidad de asegurar su compromiso, no verlas como ataques personales. Una mirada a su carrera reveló una historia en la que injustamente había tenido que probarse a sí misma, recibiendo críticas injustas y sintiendo que no confiaban en ella. Las preguntas de su equipo detonaron una transferencia al pasado, que se volvió más compleja por las ansiedades de dirigir un cambio de alto riesgo.

Romper el ciclo de la transferencia comienza con la autorreflexión. Sea honesto sobre quiénes y cuáles son sus detonantes.

Escriba la narrativa: La autoconciencia genuina demanda escarbar a fondo para descubrir por qué usted sigue haciendo algo contraproducente y después trabajar para detenerlo. Cuando se enfrenta a los desafíos de dirigir el cambio, usted fuerza estas narrativas a salir a la superficie, volviéndolas más accesibles. Un líder debe escuchar con atención el cómo se expresa las presiones del cambio.

Por ejemplo, los líderes a quienes les detona el que les impongan limitaciones podrían expresar en su exasperación: “¿Por qué me pidieron dirigir esto, si todo lo que van a hacer es ponerme obstáculos en el camino a cada momento?”. Sin embargo, el resentimiento persistente hacia las limitaciones razonables podría llevar a uno consigo una narrativa que diga “las personas que me piden hacer cosas por ellos en realidad quieren que yo fracase” o “mi juicio siempre está siendo cuestionado”.

Escribir estas narrativas brinda la sobria aceptación de una fuerza más profunda que le da forma al comportamiento. Ello requiere valentía, humildad y la habilidad de detectar los patrones de comportamiento recurrente.

Cuando los líderes aceptan la narrativa que revela la respuesta a “¿por qué sigo haciendo eso?”, han tomado el poderoso siguiente paso para reescribirla.

**© 2017 Harvard Business School Publishing Corp. Distribuido por:  
The New York Times Syndicate**

GERENCIA

# Las dimensiones que debe tener el buen líder

**El paradigma del líder debe encontrarse en la mejor combinación de ambos mundos: un referente en el carácter y en el desempeño**

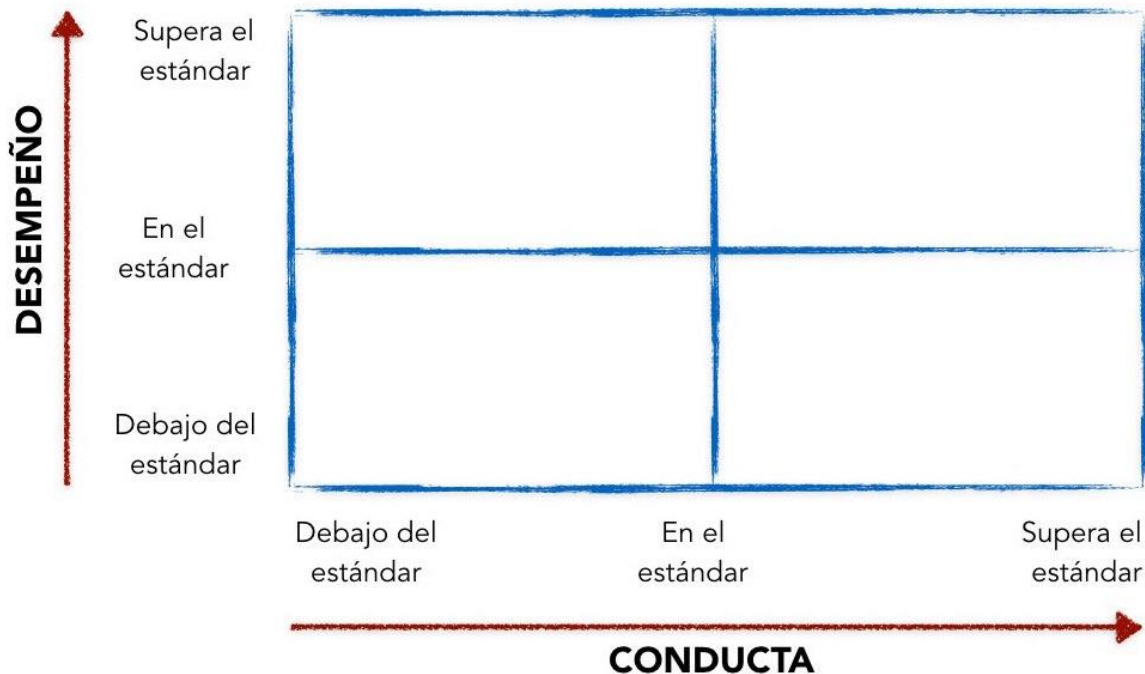
**POR ROY CAMPOS RETANA\* / [gerenciaef@elfinancierocr.com](mailto:gerenciaef@elfinancierocr.com) / 20 FEB 2017, 08:00 AM**

Conducta y desempeño se titula una de las gráficas que a mi gusto mejor ejemplifican la búsqueda de la integridad en individuos y las organizaciones.

Es un sencillo cuadrante propuesto por Larry Bossidy y Ram Charan en su clásico del management "Execution: The Discipline of Getting Things Done", título traducido al castellano como "El arte de la ejecución en los negocios".

Bossidy y Charan mencionan que el "Resumen de la elaboración del liderazgo", procura comparar tanto ejecución como rendimiento para un grupo de individuos, para evaluar hoy quiénes son más prometedores en un mediano y largo plazo.

Por ejemplo, no solamente presenta cuáles ejecutivos logran grandes metas de ventas, sino también cuáles colaboran también con sus pares o son simplemente lobos solitarios. En este caso, las soluciones de ventas claramente requieren un abordaje de equipo, por lo que quienes se modelan a sí mismos como héroes individuales van a requerir desarrollar nuevos patrones de comportamiento para surgir en un nuevo entorno.



Dimensiones del liderazgo. En este gráfico se exponen dos ejes, X y Y, sobre los cuales se elabora el crecimiento personal y profesional de las personas. En el eje horizontal descansa la conducta.

A esta vertiente podemos asignarle infinidad de atributos, un derroche de virtudes, por ejemplo, respeto, honestidad, veracidad, transparencia, rectitud en una palabra. Al lado opuesto encontramos el desempeño, y con él las características que asignan peso directo a la ejecución, las capacidades de realizar, la orientación a los logros.

Lo mágico de esta pequeña síntesis del liderazgo es que integra simultáneamente dos dimensiones de la persona: el ser y el hacer. Identificamos personas elocuentes por sus resultados al tiempo que descubrimos gente apasionada por transparencia. Vemos decisión por alcanzar las metas y la ocupación constante hacia cómo realizarlas.

Cada una de estas dimensiones tiene una amplia variedad de expresiones en la realidad.

Bossidy & Charan lo presentan en tres niveles: debajo del estándar, en el estándar y sobre el estándar. Una persona puede lograr parcialmente los resultados, de la misma manera en que alguien puede comportarse de manera medianamente aceptable. Más aún, alguien puede superar las métricas fijadas, y ser también un ejemplo de coherencia porque se ha empeñado aún en situaciones difíciles.

Competente. La pregunta que queda hacer es ¿dónde se ubica el líder? Efectivamente, y en manera ideal, el paradigma del líder debe encontrarse en la mejor combinación de ambos mundos: un referente en el carácter y en el desempeño. Llegados a este punto tenemos una apropiada definición del atributo "competente".

La persona competente es aquella que actúa de manera ejemplar tanto en la dimensión del ser como del hacer. Le es habitual tratar bien a su personal, y si es posible decirlo así, con mayor respeto que la mayoría de quienes le rodean, a la vez que lleva a su equipo a las cotas más altas que hayan conocido.

El líder no es una amalgama de amor-odio, una contradicción de personalidades, sino una noble integración de del humanismo con la profesionalidad. Busca la excelencia personal y técnica, de manera orgánica y sincronizada.

Hay líderes que nos dicen totalmente lo contrario, con sus acciones y con sus legados. Nos hacen pensar que actuando de otra manera no habría sido posible lograr lo que consiguieron. ¿Quién lo sabe? Ciertamente sus resultados son loables, pero no podemos cansarnos de preguntar ¿y si se hubiesen esforzado por hacerlo de una manera diferente?

La integridad es diferente. La ejecución que carece de integridad es incompetente: no se trata de ser simplemente buenos o bondadosos. Tan carente de liderazgo es quien erosiona la ética de las organizaciones y la sociedad con tal de alcanzar lo que se propone, como quien busca mantenerse al margen de la ejecución para disfrazarse de una intocable rectitud.

La integridad no es un camino para todos. En nuestro ADN está escrito lo mejor y lo peor de la naturaleza humana, desde la grandiosa capacidad de inventiva, hasta el más robusto poder destructor.

Pero a ese punto no se llega de la noche a la mañana. Se requiere madurar en todos los sentidos para poder afirmar con seguridad al final de nuestros días que hemos buscado lo mejor de nosotros y de quienes nos rodean, a pesar de nuestros múltiples defectos. Esto es integridad. Esto constituye un alto componente del liderazgo.

\* El autor es director del Instituto de Estudios Empresariales (IEE) de Panamá.

## GERENCIA

# ¿Un líder nace o se hace?

**La clave radica en combinar y equilibrar las competencias duras (técnicas) con las blandas (interpersonales)**

**POR KRISIA CHACÓN JIMÉNEZ / [krissia.chacon@elfinancierocr.com](mailto:krissia.chacon@elfinancierocr.com) / 27 ENE 2017, 02:40 PM**

¿Qué se necesita para ser un líder? ¿Cualidades propias de la personalidad o capacitación? La respuesta es ambas.

En un contexto en el que el liderazgo horizontal toma fuerza y los trabajos por objetivos son indispensables, la figura del buen líder sale a relucir.

Miguel López, managing partner de Recluta Talenthunter, afirmó que el líder tanto nace como se hace.

Hay personas que desde sus tempranos años laborales demuestran una capacidad especial para adelantarse a ciertos fenómenos de negocios, pueden ser capaces de predecir tendencias o estar, con poco esfuerzo, en frente de una organización sin mayor entrenamiento.

Sin embargo, sucede dentro de las empresas que en sus mandos medios y gerenciales cuentan con personal talentoso técnicamente, pero que tienen deficiencias en sus habilidades personales.

Ante esta realidad, se hace muy evidente la necesidad de educación y capacitaciones en temas de liderazgo.

José Alberto Carpio, especialista en talento humano, explicó que la administración moderna plantea que alguien será un buen jefe, siempre y cuando combine y equilibre las competencias duras (técnicas), con las blandas, que son habilidades interpersonales como el liderazgo, comunicación, integridad, responsabilidad, pasión, motivación, negociación, toma de decisiones, capacidad de análisis y reflexión.

## Formación

López señaló que hoy en día se ofrecen un sinnúmero de cursos, seminarios y maestrías que buscan dar mejor apoyo a los ejecutivos.

El poder dar equilibrio a la toma de decisiones, formar equipos de alto rendimiento y mantener una debida motivación de largo plazo es de las áreas más importantes que ofrecen las universidades y escuelas de negocios.

La capacitación en temas de liderazgo siempre será importante. Es un círculo que no se cierra, sino que evoluciona.

Según Cristina Cubero, gerente de consultoría de Deloitte, un buen líder es el que logra el enfoque a la persona y se convierte en inspirador y estratega. Esto se traduce a beneficios directos para la empresa, pues se genera una imagen propia o una "marca empleador" que trasciende las paredes de la misma compañía. Así se forman los ingredientes de un buen liderazgo que se traduce para la compañía en el mejor lugar para trabajar:

- Se enfoca en la persona (compensación y beneficios).
- Le da sentido al hacer diario: para qué y por qué hacemos el trabajo.
- Se enfoca en el propósito de la empresa así como su impacto y el aporte social.
- Se preocupa por la innovación
- Es inspirador, entusiasta, estratégico y con habilidades interpersonales.

# Así son los líderes hechos para innovar

**La innovación solo se da cuando las personas adoptan lo que has creado. Y esto solo ocurre si les aporta valor.**

**POR EL COMERCIO / GDA / PERÚ / [gerenciaef@elfinancierocr.com](mailto:gerenciaef@elfinancierocr.com) / 02 DIC 2016, 04:33 PM**

Necesitamos empresas que generen utilidades y que, al mismo tiempo, nos ayuden a desarrollar el país. Empresas que creen valor compartido.

Para mí, crear valor compartido es una filosofía. Y si es creencia de una empresa, rige todo momento y toda acción. Desde la creación de una línea de negocio hasta la más pequeña acción operativa.

Para entregar valor compartido, hay que tener foco en el usuario. En las personas. Crear valor compartido es totalmente compatible con innovar. La innovación solo se da cuando las personas adoptan lo que has creado. Y esto solo ocurre si les aporta valor. Después, para hacerla sostenible, la innovación también debe generar beneficio para la empresa.

Necesitamos, entonces, empresas que piensen primero en cómo aportar valor a sus clientes y luego en hacer negocios. Parece fácil pero no lo es. Esta tarea requiere líderes diferentes a los del pasado: líderes para innovar.

Y estos reúnen algunas características distintivas.

Primero, son líderes humildes. Aceptan que no lo saben todo. Aun mejor, se comportan como si no supieran nada. Tienen una enorme capacidad de aprender y desaprender". Aprenden de todos: de clientes, de colaboradores, de experiencias análogas, de su competencia. Si creemos que porque somos los jefes ya lo sabemos todo, bloqueamos nuestra capacidad de aprender y la de los demás también, ya que se convierten en simples seguidores de nuestras órdenes.

Segundo, saben rodearse y desarrollar el mejor talento. Luego lo inspiran y confían en él. Creen genuinamente en que las ideas se generan en la libertad de pensamiento, que las mejores vienen de un equipo y de la construcción colectiva. Deben asegurarse de que su equipo esté alineado en cuanto a valores, creencias y objetivos.

Después, deben dejar hacer. Soltar las riendas. Ceder el control. Para definir esos valores y objetivos el líder tiene que tener visión. Debe saber a dónde quiere llevar a su organización y alinear las variables que lo conducirán a conseguirlo. Debe ser empático. Debe entender lo que las personas necesitan, tanto las que trabajan en su organización como sus clientes, y así encontrará oportunidades de desarrollo.

Por último, un líder innovador nunca se conforma. Las empresas que van bien corren el riesgo de no innovar. Se conforman con su statu quo y dejan de crear.

Un líder innovador es capaz de enfrentarse a su éxito; lo cuestiona todo, siempre trata de ser mejor, incluso cuando le está yendo bien.

HARVARD BUSINESS REVIEW

# Las 5 habilidades que los líderes innovadores tienen en común

Manejo del riesgo, curiosidad y visión estratégica son parte del perfil

POR KATHERINE GRAHAM-LEVISS / [gerenciaef@elfinancierocr.com](mailto:gerenciaef@elfinancierocr.com) / 02 ABR 2017, 12:15 AM

La innovación es crítica en una economía del conocimiento, impulsando el crecimiento, el desarrollo de productos y nuevos métodos para entregarle valor a los consumidores.

Sin embargo, esta cualidad es difícil de cultivar tanto en los líderes como en las organizaciones.

En un estudio del 2015, 943 CEO calificaron el “capital humano” y la “innovación” como sus dos principales desafíos de largo plazo para impulsar el crecimiento de sus negocios. Es un desafío clave de talento para la mayoría de las organizaciones, y una brecha que necesita cerrarse, comenzando con el CEO.

Mi compañía, XBInsight, reunió información sobre cerca de 5.000 líderes a lo largo de un amplio rango de industrias. Aquí resumo las cinco competencias principales que encontramos en nuestra investigación y sus comportamientos correspondientes.

## Los líderes más innovadores:

Manejan el riesgo. Los líderes innovadores tuvieron una calificación 25% más alta que sus contrapartes no innovadoras, en el manejo de riesgos. Son audaces al experimentar, sin embargo, cuando los riesgos aparecen, desarrollan planes para minimizar su impacto.

Para desarrollar mejores comportamientos del manejo del riesgo, los CEO necesitan:





- Enlistar al menos ocho ideas para nuevas iniciativas. Comparar las mejores prácticas para cada una de ellas e identificar cinco oportunidades que pueden ser implementadas inmediatamente en la organización.
- Identificar y planear para los riesgos como parte del desarrollo de alternativas estratégicas.
- Cambiar, de pensar a fondo las cosas, a iniciar sin conocer todas las respuestas y ajustarse conforme sea necesario.
- Definir un tiempo límite para analizar una situación en particular, para no pensar en exceso las decisiones.

Demostrar curiosidad. Los líderes innovadores toman la iniciativa para aprender nueva información, lo cual demuestra compromiso y lealtad hacia las metas de la compañía. Mantener actualizadas sus habilidades y conocimientos les ayuda a dirigir de forma efectiva, y estimula nuevas formas de pensar entre los empleados.

### Para desarrollar y demostrar curiosidad, los CEO necesitan:

- Examinar cómo sus habilidades ayudarán a alcanzar las metas de largo plazo. Identifique qué conocimiento le ayudará a progresar.
- Crear un entorno de aprendizaje para alentar el flujo de nuevos conocimientos y perspectivas.
- Estimular nuevos pensamientos, al observar los contratiempos como oportunidades de aprendizaje.
- Hacer tiempo para actividades de desarrollo, como el tomar clases y participar en talleres.

Dirigir valerosamente. Los líderes innovadores dirigen con confianza y autoridad. Convierten las circunstancias difíciles en oportunidades para demostrar sus capacidades de decisión, y toman responsabilidad por la toma de decisiones difíciles. Estos líderes interactúan y mantienen la atención de la audiencia en reuniones y discusiones de gran importancia, y no evitan los conflictos o diferencias de opinión.

### Para dirigir con mayor valentía, los CEO necesitan:

- Considerar las alternativas de las decisiones difíciles, identificar riesgos y prepararse para lidiar con las reacciones de los demás.
- Compartir sus opiniones con claridad y convicción, a pesar de la resistencia que puedan experimentar.

- Aprender a reconocer y apreciar las cualidades de liderazgo en los demás, además de en usted mismo.

Aprovechar las oportunidades. Los líderes innovadores son proactivos, toman la iniciativa y asumen el éxito. Anticipan obstáculos potenciales antes de actuar, pero evitan analizar en exceso. Ellos empujan el desempeño personal y son capaces de trabajar de forma independiente por largos periodos de tiempo y con un apoyo mínimo. Son capaces de cambiar rápidamente de dirección para tomar ventaja de nuevas oportunidades.

## Para ser más aptos al aprovechar oportunidades, los CEO necesitan:

- Examinar problemas relacionados con la creación de nuevas oportunidades y estrategias competitivas. Aprender a ver las ventajas de los nuevos acontecimientos.
- Considerar las oportunidades que rechazó. ¿Qué tienen en común?
- Pedir a empleados a quienes valora que le ayuden a trabajar en nuevas oportunidades.

Mantener una perspectiva estratégica de negocios. Finalmente, los líderes innovadores demuestran una profunda comprensión de las tendencias de la industria y sus implicaciones para la organización. Conocen a fondo el negocio, el mercado y la base de consumidores, y son adeptos a identificar oportunidades estratégicas y amenazas empresariales. Ellos participan en organizaciones comunitarias, industriales y de liderazgo, para entender el entorno externo.

## Para desarrollar una perspectiva estratégica de negocios, los CEO necesitan:

- Crear y participar en un comité interfuncional.
- Realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, comparando el conocimiento de su organización con el de los competidores y con el conocimiento requerido para ejecutar la propia estrategia de su organización.
- Preparar actividades que amplíen el aprendizaje en áreas consideradas como estratégicas.
- Desarrollar una estrategia multianual que incluya pasos para hacer crecer el negocio. Analizar dónde han estado sus éxitos y cómo se aplicarán a las futuras tendencias.

Hay una competencia en la que los líderes menos innovadores se desempeñan mejor que sus contrapartes innovadoras: mantener el orden y la precisión. Por esa razón, las organizaciones deberían complementar las iniciativas de innovación con personas que sean fuertes para el

manejo de proyectos, o brindar herramientas y entrenamiento, para ayudar a los innovadores a manejar los detalles de forma más efectiva.

Nuestra información también sugirió que una fuerte orientación hacia el consumidor es un punto de inicio para que los líderes puedan construir una perspectiva estratégica de mercado. Identifique a empleados que están en el inicio su carrera, pero que consistentemente toman en cuenta la perspectiva del consumidor cuando toman decisiones. Exponer a estos empleados a proyectos estratégicos y a labores que impacten en la experiencia del consumidor, los preparará para ser innovadores en el futuro.

© 2017 Harvard Business School Publishing Corp. Distribuido por: The New York Times Syndicate



Por ANTHONY K. TJAN / 19 AGO 2017, 12:06 AM

Enfrentar el prospecto de convertirse en gerente es una de las más emocionantes –y atemorizantes– transiciones de carrera.

He aquí cinco principios indispensables que pueden ayudar.

## **1. Establezca una filosofía de liderazgo.**

Un gran líder –de acuerdo con el escritor de negocios Tom Peters– está comprometido a traer a otros consigo. Por eso es que mi primera recomendación es pensar acerca de su filosofía de liderazgo. ¿Se siente emocionado porque ahora tiene la autoridad para decir otras personas qué hacer, o está más emocionado por el prospecto de ayudar a que otros alcancen ese mismo lugar?

## **2. Enfóquese en el día a día de la administración y el liderazgo.**

La meta de largo plazo del gran liderazgo es crear a la próxima generación de líderes, que puedan –posiblemente– sobrepasar su propio desempeño. Sin lugar a dudas, los mejores líderes son también los mejores mentores.

LEA: Los números no mienten: La buena administración impulsan el éxito de las empresas.

Sin embargo, el trabajo cotidiano de la administración y el liderazgo involucra dedicar recursos limitados, ya sea dólares, tiempo o personas. ¿Está usted presupuestando dólares en áreas que

creen el mayor valor de largo plazo? ¿Está escudriñando su tiempo en términos de sus efectos y réditos? Regularmente audito mi calendario para ver si mi tiempo respalda mis principales prioridades.

### **3. Comunique sus principales prioridades.**

Sin duda, sus habilidades de comunicación lo han llevado lejos, pero ahora importan más que nunca. Durante las reuniones, sea claro acerca de sus prioridades al preguntarse: ¿esta reunión está pensada para informar, recibir aportes o recibir aprobación? (Al plantear esa prioridad desde el inicio, ayudará a otros a entender el contexto).

Tan comúnmente como sea posible, durante las reuniones y foros públicos describa su propósito general y cuáles de sus prioridades se requieren para cumplir ese propósito. Sea consistente acerca de su propósito y sus prioridades.

Uno de los mejores CEO con los que trabajé me dio un consejo que nunca he olvidado: nunca tengas más de cinco prioridades. Desarrolla estas prioridades con tu equipo, pero recuérdales que no estarás añadiendo otra a la lista hasta que cumplan una de las cinco existentes.

### **4. Defina valores y estándares comunes.**

Mucho puede resolverse si las personas acuerdan y practican una serie de valores y estándares comunes. En mi opinión, los valores más importantes son la verdad, la compasión y la integridad.

Con una sólida base en la verdad, y especialmente en la autoconciencia, los líderes y organizaciones tienen más probabilidades de desarrollar una capacidad para la compasión. El liderazgo compasivo se trata de contener el juicio con una mentalidad abierta, empática y generosa.

Finalmente, la integridad. Para mí esto significa redefinir el éxito como algo más que solo ganar, y expandirlo para incluir la satisfacción que los líderes sienten al saber que los integrantes de su equipo se desempeñaron al máximo de su habilidad hacia una serie de aspiraciones consensadas.

### **5. Recuerde que está bien estar atemorizado y vulnerable.**

Buena parte del emprendedurismo, la administración y el liderazgo involucra caminar en una cuerda floja entre la vulnerabilidad y la convicción. Ninguno de nosotros puede estar completamente seguro de que vamos en el camino correcto, pero, desde el momento en que llegamos al trabajo en la mañana, se nos pide inspirar confianza en otros.

La “toma de riesgos” es un útil eufemismo para una condición de vulnerabilidad autoimpuesta. Al reconocer que la vulnerabilidad es un componente de todos los trabajos, y que crea un potencial para el cambio positivo, nos acercamos mucho más a perder nuestro miedo a ella.

Para los nuevos líderes y directivos, el desafío y la oportunidad proviene del humilde (y humano) reconocimiento de que nadie es invencible. Proviene de darle a los miembros del equipo la confianza de que las decisiones se están tomando de una forma equilibrada y razonada.

Finalmente, proviene de mostrar que, al final, el enfoque más estratégico es aquel con los mayores cimientos y potencial de éxito. Los negocios no son distintos de todo lo demás en la vida, solo puede controlar lo que controla, y si no es capaz de aceptar que el liderazgo puede ser solitario e incierto buena parte el tiempo, bueno, quizá usted no esté listo para ser un líder.

**© 2017 Harvard Business School Publishing Corp. Distribuido por: The New York Times Syndicate**

PREGÚNTELE A RICHARD BRANSON

## Richard Branson: ¿Quiere una empresa exitosa? Olvide el 'yo' y trabaje en el 'nosotros'

¿Qué tipo de consejo puede ofrecer a los ejecutivos para que puedan cobrar conciencia de sus propias limitaciones y crear un mejor ambiente laboral para sus empleados? ¿Qué se puede hacer para retener a los buenos empleados? Ángela Jegou

El éxito en los negocios tiene todo que ver con las personas. Tu equipo es tu mayor ventaja competitiva, sin importar tu giro comercial, y por eso es tan importante que los líderes de las empresas cuiden a su gente.

La capacidad de motivar e inspirar es una habilidad crucial que todos los líderes de hoy deberían luchar por lograr: debes ser muy eficaz al halagar al personal y sacar lo mejor de cada uno de sus miembros. Tal como yo lo veo, los empleados son como flores: si los riegas y les das suficiente sol, florecen. Si halagas a las personas y les das oportunidades, florecen.

También buscamos motivar a los miembros del personal y mantenerlos involucrados de manera constante, proporcionándoles oficinas bien diseñadas y respetuosas con el ambiente, que ofrezcan mucha luz natural, dándoles tareas estimulantes para trabajar y garantizando un buen cuidado de su salud y bienestar. Sabemos que un empleado feliz y saludable es exitoso, y un empleado exitoso crea una empresa exitosa.

Aún más importante que lo anterior es que los líderes de las empresas deben saber escuchar. Tu oficina en el piso más alto puede ofrecerte una vista espectacular, pero si no sales de ella regularmente, no tendrás un entendimiento adecuado de lo que sucede en tu compañía.

Un buen líder debe ser visible, accesible y tratable. Debe salir, escuchar a las personas, tomar nota de lo que le dicen y ayudar a impulsar soluciones que calmen cualquier ansiedad que pueda surgir.



Desde el principio, nuestro equipo en Virgin ha puesto énfasis en “nosotros” en lugar de “yo”. Nuestras empresas están enfocadas en romper con las barreras que pueden inhibir o sofocar los esfuerzos colaborativos que conducen a la innovación.

También creemos que la innovación no debe estar reservada a los llamados creativos o líderes con títulos importantes, sino que es para todos. Tendemos a valorar las opiniones e ideas de todos, y hemos descubierto que los empleados que trabajan directamente con clientes o que manejan nuestros productos o servicios de primera mano a menudo están en mejores condiciones para sugerir mejoras y hallar soluciones a los problemas.

Nos aseguramos de dar a todo nuestro personal una sensación real de autonomía. Los animamos a aprovechar el horario flexible de manera que puedan manejar con eficacia un equilibrio entre su vida y su trabajo.

Identificamos a nuestros colaboradores estrella destacando a embajadores de marca en nuestros boletines internos y festejando los logros de miembros individuales de los equipos.

Dicho de manera simple: está en manos de quienes están a cargo empoderar a los empleados en vez de controlarlos.

Empoderar a los empleados no solo es clave para atraer a personas maravillosas, sino también para retenerlas. Si los empleados sienten que no se escuchan sus ideas, o que su voz no cuenta, es más probable que se vayan a otro lado.

Los patrones a menudo desprecian este hecho, y se excusan diciendo que los trabajadores que se fueron simplemente no eran los adecuados para el puesto. En mi opinión, esta es una forma de pensar poco proactiva.

Los ejecutivos que dan espacios a su personal para expresar sus ideas no solo le dan a este un sentido de propósito, sino que también le dan a su compañía más probabilidades de tener éxito. Es una situación en la que todos ganan.

Así que cuando me preguntan qué busco en los líderes de Virgin, mi respuesta es simple: lo que más valoramos es su capacidad de mostrar diligencia e interés genuino en sus equipos.

Queremos que nuestras empresas sean exitosas, y sabemos que cuando los líderes cuidan a sus empleados estos cuidarán de nuestras empresas.

**© 2017 New York Times News Service**