



“En un entorno de incertidumbre hay que atreverse y tomar decisiones”

El cambio ya está aquí, y es normal sentir miedo ante lo desconocido. Las nuevas reglas del paradigma empresarial ahora son otras, el cliente es el que tiene la última palabra y la clave del éxito radica en una cuestión de actitud. No temer salir de la zona de confort, respirar optimismo y poner en funcionamiento el motor de la superación es necesario para que los líderes estén a la altura de una realidad, en la que la adversidad se convierte en una oportunidad.

Ana Lago Moreda, periodista.

El mercado ha situado el listón de sus demandas cada vez más alto, las normas que rigen este panorama ahora son otras y para estar a la altura de las exigencias hay que pensar y hacer las cosas de otra manera. Ésta fue la premisa principal que centró los contenidos del “Aula de Liderazgo e Innovación”, organizada por la IDD, Innovación y Desarrollo Directivo, con la participación de algunos de los más destacados expertos en

liderazgo, innovación y coaching que compartieron sus inquietudes sobre el actual paradigma y aportaron algunas claves que pueden determinar el éxito de la relación “cliente-empresa”.

Esta cita se inauguró con la intervención del Director de IDD, Jaime Tomás, que habló sobre “La relación con el cliente como clave del liderazgo” y ofreció esas pautas que necesitan las empresas y los líderes para saber moverse

FICHA TÉCNICA

Autora: LAGO MOREDA, Ana.

Título: "En un entorno de incertidumbre hay que atreverse y tomar decisiones".

Fuente: Capital Humano, nº 301. Septiembre, 2015.

Resumen: El cambio ya está aquí. Los paradigmas han cambiado y debemos adaptarnos a la nueva situación más pronto que tarde. En una sesión de "Aula de Liderazgo e Innovación", una serie de expertos de primer nivel, como Jaime Tomás, José Manuel Chapado, María Palacín o Celia Pérez, impartieron unas sesiones en las que se mezclaron técnicas de alto impacto (como andar sobre fuego o sobre cristales rotos) y de motivación para mover a la acción a los líderes. En un entorno de creciente incertidumbre es preciso atreverse y tomar decisiones. La peor decisión es la que no se toma.

Descriptores: Liderazgo / Formación / Orientación al Cliente

en un entorno en el que el cliente se ha convertido en el epicentro del universo de la venta y es el responsable de decidir si estás dentro o fuera. "Él es Dios, nosotros somos prescindibles, y nos puede echar del paraíso cuando le plazca", aseguró Tomás. Para tener satisfecho a este magnánimo personaje, que marca las reglas del juego, y poder ganarse un lugar en el paraíso comercial, hay que saber conquistarle, seducirle, enamorarle, en fin... "meterse en su mente y en sus sentimientos".

CAMBIO VITAL Y MENTAL

Para reconducir esta situación, en la que el cambio es una necesidad vital, y poner en marcha los encantos de seducción, resulta fundamental gestionar el capital humano con buen criterio, en concreto el liderazgo, y establecer una relación basada en los detalles diferenciadores, que requieren invertir el doble de esfuerzo para obtener el mismo resultado. "Hay competidores que se han caído y los que seguimos no podemos bajar la guardia, es un problema de actitud, hay que dar más para recibir lo mismo", dijo.

Este desafío, que exige tanta entrega y no siempre es correspondido con la misma intensidad, puede conducir al desaliento, a la sensación de que el objetivo que se persigue es inalcanzable, por eso Tomás recomienda que "no se debe pensar en las limitaciones, solo en lo que puedes hacer".

Por su parte, María Palacín, Directora del Máster de Autoliderazgo y Conducción de Grupos en la Universitat de Barcelona, explicó que dejar atrás lo que resulta familiar y salir de la zona de confort no siempre es fácil. En su opinión, "la transformación hacia una mejora trae consigo renuncias, pérdidas, y si no estamos dispuestos a dejar o renunciar, no podremos alcanzar nuestra meta".

En este contexto, las dinámicas de alto impacto se convierten en una herramienta que crean ilusión, y fortalecen la autoestima de esos abanderados que les ha tocado liderar el cambio. Esta fue la tesis defendida por Celia Pérez, Socia Fundadora de Changesmakers y coach formadora de equipos de alto rendimiento. Para ella estas dinámicas "permiten mostrar un nuevo mundo en el que todo es posible, el límite únicamente está en tu mente".

José Manuel Chapado, Socio Director de Isavia Consultores, aseguró que "es momento de tomar decisiones, y no rendirse; hay que ir a por todas, aunque nuestro coraje se amedrañe ante la incertidumbre de lo desconocido. Es cierto que enfrentarse a los nuevos desafíos produce temor sin embargo esta situación requiere una lectura positiva porque el vértigo que sentimos ante esos retos se transforma en una fuerza dinamizadora. Sentir vértigo ante situaciones importantes es normal, pero se debe utilizar como la energía que alimenta nuestro motor".

También aseveró que "la cuenta atrás ha comenzado y la peor decisión es la no decisión. Se deben poner en funcionamiento los motores y pulsar los botones de la confianza y la motivación, porque el éxito radica en una cuestión de actitud. Optimismo, firmeza, honestidad y compromiso son las coordenadas que permitirán a las empresas -en general- y a los líderes -en particular- convertir la adversidad en una oportunidad". A esto Jaime Tomás añadió que "se debe practicar la creencia de que 'querer es poder', 'la adversidad ha llevado a que >

“UN LÍDER DEBE TENER UN GRAN CORAZÓN. DEBE TRANSMITIR PASIÓN Y ENERGÍA”

P.- ¿Qué es lo primero que debe plantearse alguien que desea cambiar?

C.P.- Lo primero que debe plantearse es que el cambio es inevitable, estamos en un mundo donde todo cambia constantemente sin que nosotros hagamos nada, es la propia inercia de la vida. Por tanto, quien no esté dispuesto a cambiar, quien se niegue al cambio, va en contra de la propia naturaleza de la vida. Renovarse o (tarde o temprano) morir!.Y

P.- ¿Cuál es el mayor desafío en esa gestión del cambio?

C.P.- Mantenerse firme cuando uno transite por el desierto, lo que significa: estar cómodo en la incertidumbre que provoca salir de lo que conocemos a explorar nuevos territorios. Siempre, en algún momento u otro, surgirán las dudas para volver a ser quienes éramos. Añoraremos aquellos tiempos de “comodidad” y tranquilidad... Pero las preguntas que uno debe hacerse en esos momentos serían: ¿Era realmente feliz? ¿Qué es mejor, quedarte en la zona que ya conoces, en lo que ya controlas pero que no te satisface o salir a buscar nuevos horizontes y probar con nuevas experiencias que te hagan sentir vivo? El reto merece la pena, ¿no crees?

P.- ¿Qué papel tiene el líder en el cambio?

C.P.- Un líder tiene vital importancia en el proceso de cambio dentro de una empresa. Tiene un papel clave como referente ante un equipo. Es el impulsor, es la fe ante el desafiante camino del cambio, que siga adelante el proyecto de cambio ó no. El líder es fundamental.

P.- En este panorama, ¿qué papel cumplen las técnicas de alto impacto?

C.P.- Las dinámicas de alto impacto son unas herramientas vanguardistas que hacen que esos cambios se puedan llevar a cabo antes y mejor. Son metáforas sobre los retos a los que nos enfrentamos, y que nos muestran un nuevo mundo en el que todo es posible... , si sabemos cómo y queremos verdaderamente lograrlo.

P.- ¿En qué consiste y que aportan estas técnicas?

C.P.- Las dinámicas de alto impacto son motivantes, crean ilusión y te hacen pasar a la acción. También ayudan a los participantes a darse cuenta que aunque haya cosas en la vida que parezcan imposibles éstas se pueden lograr. Aprenden una extraordinaria lección: los límites están en sus mentes, no en la realidad.

P.- ¿Quién tipo de persona, o de empresa lo necesita?

C.P.- Vale para cualquier tipo de persona o empresa pero, sobre todo, para aquellos a quienes más les asuste o incomode el cambio. Es una fórmula que ayuda y empuja a atravesar la puerta de los miedos.

P.- ¿Cuáles son las más demandadas?

C.P.- Para trabajar en formaciones las creencias limitantes y la motivación solemos utilizar las dinámicas de romper la tabla o la flecha. Para grandes eventos; el firewalking (caminar sobre brasas) y para mí, en especial, el glasswalking (Caminar sobre cristales rotos) donde siempre que puedo invito a los participantes a probar la experiencia. Esta diná-

mica te hace estar en el momento presente tomando plena conciencia de cada paso que das hacia ese reto que quieres lograr.

P.- Glasswalking, firewalking, romper tablas... ¿Cómo reacciona un alto ejecutivo cuando le propone que tiene que caminar sobre cristales rotos?

C.P.- Lo primero que les sale es la risa nerviosa... Son los nervios ante lo desconocido, lo nuevo y ante el reto de intentar superar pruebas tan diferentes. La mayoría, al ser referentes, optan por ir adelante ante el desafío aunque llevan la inquietud hacia sus adentros. Pero ése es el papel del líder: el que tiene que ir adelante aunque le surjan dudas. Es el referente que tiene sus dudas pero que a su equipo, debe transmitir seguridad y convencimiento.

P.- ¿De qué manera se pasa del yo no sé, al yo sé o del yo no puedo, al yo puedo?

C.P.- Todas las actividades son totalmente voluntarias, no existe ningún tipo de presión pero al final, conseguimos que la gran mayoría se atreva a experimentar estas dinámicas. Cuando lo hacen, lo viven con tal intensidad que deja una intensa huella trasladable a cómo superar los obstáculos propios de su vida diaria.

P.- ¿Se ha podido comprobar la eficacia de estas técnicas?

C.P.- ¡Absolutamente! Puedo poner ejemplos de empresas que se han desbloqueado utilizando estas dinámicas. Un claro ejemplo es Topbuilding; empresa constructora e inmobiliaria que estaba en proceso

de reinventarse y cambiar su actividad pero que les faltaba la motivación necesaria que debe preceder a la acción. Para ello abordamos diferentes estrategias, activando la energía y la motivación a través de varias sesiones de coaching grupal con dinámicas de alto impacto.

P.- Surge una generación de nuevos líderes, ¿qué habilidades deben tener?

C.P.- Toda la vida nos han enseñado a vivir a través de premios y castigos. Estos sistemas están implantados en muchas empresas, los cuales pueden funcionar si queremos simplemente obediencia. Pero si queremos gente realmente comprometida, debemos de crear espacios dónde las personas puedan brillar y desarrollar proyectos desde la pasión. Los nuevos líderes crean equipos a su lado con autonomía, con maestría y con un propósito: el anhelo de hacer lo que hacen en servicio de algo más grande que ellos mismos.

P.- ¿Un líder con un corazón “pequeño” no puede ser un gran líder?

C.P.- Un líder debe tener un gran corazón. ¿Cabe pasión y amor dentro de un corazón pequeño? Un líder debe transmitir pasión, energía por lo que hace. Debe creer y querer lo que hace. Y para eso, es clave que tenga un corazón alegre. Debe ser, sobre todo, un ejemplo de ser humano.

P.- ¿Todo el mundo está capacitado para dejar atrás esos obstáculos que nos impide cambiar?

C.P.- Todos estamos capacitados para cambiar pero cada uno de nosotros debemos respetar nuestros ritmos



Celia Pérez utiliza técnicas de alto impacto, como andar sobre fuego o cristales rotos, en sus sesiones formativas.



y no forzar dichos cambios. Hemos de tomarnos un tiempo de reflexión y prepararnos bien para la acción.

P.- ¿Es necesario sentir esa sensación de miedo para que brote la necesidad de cambio?

C.P.- Muchas veces la propia desesperación te lleva a afrontar cambios que de otra forma no llevarías a cabo. A veces esa sensación de vértigo te da la gasolina necesaria para impulsarte hacia adelante y así evitar el dolor que esta situación te llevaría si no tomaras acción.

P.- ¿Dónde se busca la motivación cuando se pierde?

C.P.- En encontrar el sentido a tu vida. Esto ya lo decía Viktor Frankl en su libro “El hombre en busca de sentido”. A veces; para encontrar nuestro sentido o nuestra misión debemos tomarnos unos momentos de reflexión. Debemos dejar espacio para la reflexión y el trabajo con nuestra intuición personal, ésa que te guía y te lleva a sacar todo tu potencial, y a dirigir tu propia vida. Conectarte con claridad con la motivación se produce cuando encuentras un sentido a tu vida ■

MARÍA PALACÍN, DIRECTORA DEL MÁSTER DE AUTOLIDERAZGO Y CONDUCCIÓN DE GRUPOS EN LA UNIVERSITAT DE BARCELONA

“CADA UNO DEBE ALIMENTAR SU PROPIA MOTIVACIÓN”

P.- ¿Cuál es el primer paso que se debe dar para iniciar el cambio de paradigma?,

M.P.- Para activar el cambio hay que crear la necesidad de cambio. Con lo que sé y hago no me sirve, esto induce a buscar nuevas herramientas, escenarios...

P.- ¿Qué ingredientes son fundamentales para el cambio?

M.P.- Apoyo, creatividad, querer, necesitar, formarse, prepararse, contar...

P.- ¿Qué recomendaría a esas empresas, equipos... que deben cambiar pero que todavía no se han atrevido a dar ese paso?

M.P.- Que se atrevan y que impliquen a todos, al equipo que dirige en primer lugar, deben ser ellos quienes den el primer paso, si lo hacen los demás pueden seguirles con más confianza, con mayor credibilidad.

P.- ¿Hacia dónde nos lleva toda esta transformación?

M.P.- Hacia una mejora, pero los logros siempre comportan renuncias, pérdidas, si no estamos dispuestos a dejar o renunciar, no alcanzamos logros.

P.- ¿Cuál es el mayor desafío en ese proceso de cambio?

M.P.- Gestionar las emociones implicadas en el cambio

P.- ¿Estamos todos preparados para el cambio?

M.P.- No, pero la necesidad de adaptación es la gran ventaja del ser humano, esta es la que nos prepara al cambio.

P.- ¿Cuál es el mayor reto diario con el que se enfrenta en su trabajo? ¿Cómo se reinventa uno mismo?

M.P.- Viendo, mirando, escuchando, observando y, luego, reflexionando y pensando. Mirando al revés. Cada día hay que pensar como hago las cosas de forma diferente, incluso trabajo con personas diferentes.

P.- Ahora la situación demanda ser innovadores, creativos, ¿cómo se prende la llama alimenta la creatividad?

M.P.- Dejando que salga la espontaneidad, permitiendo pensar y reflexionar sin juzgar. Atreviéndome. Y necesitando. Sin necesidad no se crea.

P.- Cuando la motivación se ha perdido, ¿dónde hay que buscarla?

M.P.- Cada uno debe alimentar su propia motivación, debemos de llenarnos de cosas que nos gusten que nos satisfagan, nos hagan sentir bien. Nadie de fuera vendrá a hacer nuestro

trabajo. Hemos de llenar nosotros nuestro ilusiómetro. Cárgalo en tu batería de vida.

P.- ¿El éxito está al alcance de todos?

M.P.- El éxito es personal, es como el olor, cada uno tiene el suyo. Sí, está al alcance de todos, claro.

P.- ¿Qué es lo que no puede faltar para potenciar a un equipo?

M.P.- Cooperación, comunicación, gestión del conflicto, creatividad, compromiso.

P.- ¿Qué es el verdadero talento?

M.P.- Saber hacer aquello que quieres hacer y hacerlo lo mejor posible

P.- Usted dice que no hay cambio sin conflicto, ¿qué aportan esos conflictos?

M.P.- Los conflictos y su gestión es lo que se necesita para abordar los cambios, sean del tipo que sean.

P.- ¿Se puede vivir sin desafíos?

M.P.- Cada uno tiene su nivel de desafíos, si no los tiene no se mueve, se para se bloquea y enferma.

P.- Necesitamos cambiar modelos mentales, ¿hacia dónde apuntan ahora los nuevos modelos?

M.P.- Crear y cooperar, sin ello no avanzaremos.

P.- ¿Qué características debe tener ese líder que tome el timón de una nueva dirección?

M.P.- Debe ser instrumento para el grupo, debe servir al grupo, y ser modelo de actuación.

P.- Es época de cambio, ¿cuándo sabemos que estamos listos para asumir ese reto?

M.P.- Hay que salir, no se sabe hasta que no se sale de ella.

P.- ¿Cómo se inspirar optimismo y entusiasmo?

M.P.- Mirando u observando el trabajo de alguien que te entusiasme y queriendo copiarlo como guía en el tuyo.

P.- ¿Liderar el cambio está reservado solo para unos cuantos?

M.P.- Unos pocos o unos más, pero cierto es que no todo el mundo tiene las cualidades o habilidades para ello, pero eso no ni bueno ni malo, simplemente que todos tenemos habilidades diferentes y necesitamos complementarnos entre sí para avanzar en el progreso y cambio. ■

- existan empresas con muchos cuerpos y pocas almas y esto debe cambiar”.

EL MERCADO TIENE PRISA

El mercado no espera, viene pisando fuerte, y el cliente es el que tiene la última palabra, sabe lo que quiere y hay que venderle por convencimiento no por imposición. Dentro de este contexto, los líderes, deben compaginar la parte emocional, cerebral y corporal “es importante adaptar el tipo de inteligencia en función de quién tengamos delante”, comenta Tomás.

Ahora más que nunca, toca ser flexible y ‘movilista’. Tomás augura que “las organizaciones deben ser más polivalentes y proactivas, porque el ritmo lo marca el cliente, y si no les das en ese momento lo que quiere, se buscan otra posibilidad”. Está claro que el nuevo paradigma de la venta comienza por conocer y entender a este personaje, “para tener información hay que saber hacer las preguntas adecuadas, escucharle y él mismo te dirá cómo venderlo”. Por este motivo, y para saber qué es lo que desea, es fundamental hablar el mismo idioma, anticiparse a sus necesidades, y ofrecerle algo diferente que “no se encuentre en la factura”, apostilla Tomás; ese punto será lo que marque la diferencia y encienda la llama de la fidelización.

Para Helena López-Casares, Directora Académica de la Escuela Superior de Inteligencia Corporal, “es bien sabido que la información es poder. Siguiendo el hilo de esta idea se deben extraer los datos que se pueden extraer de la observación, la experiencia y la intuición, para reflexionar y tomar decisiones”.

EL LÍDER DEL FUTURO

Se necesita un líder seductor, que sepa escuchar y desprenda asertividad y que “permita que las ideas de la gente fluyan y facilite el camino para hacer las cosas de una manera diferente, de esta forma guiará a su equipo por la senda de la innovación”, reitera Jaime Tomás. Sin embargo, para él no todo vale con tal de tener al cliente “contento”, existe un límite llamado ética, que traza esa línea que no se puede pisar porque “el líder debe analizar si está haciendo las cosas correctamente, debe dar ejemplo, dar feedback y feedforward, tiene que autoanalizarse y cuestionarse”.

Otra de las tareas que debe ocupar un lugar relevante en la agenda de los líderes consiste en orientar al equipo,



María Palacin: “Hemos de llenar nosotros nuestro ilusiómetro. Cárgalo en tu batería de vida”.

definir una hoja de ruta con unos objetivos asumibles, concretos, motivadores, y sobre todo medibles, para lo que es aconsejable acortar los objetivos en el tiempo, para que resulten más accesibles y celebrarlo cuando se consigue. “Es fundamental, que las organizaciones eficientes y comprometidas tengan un buen clima laboral para conseguir los resultados”, recalca.

Nos encontramos ante un paisaje que no cesa de moverse incluso en ocasiones parece que el suelo sobre el que pisamos se tambalea y es necesario que la autoconfianza se mantenga firme, de lo contrario el “alien”, que según Jaime Tomás, “todos llevamos dentro” se puede despertar y castigar nuestra vida profesional y personal.

Para que este ente extraño permanezca dormido se debe poner en funcionamiento el afán de superación, clave para enfrentarse a un cambio, mediante el que todo se puede alcanzar si se tiene el firme convencimiento de poder lograrlo. Cada día que amanece se nos presenta una nueva oportunidad porque a pesar de la dificultad que entrañan los desafíos se deben tomar decisiones, “el mayor riesgo sería no hacerlo”. Es simplemente una cuestión de actitud. ■