

Transformarse uno para transformar a la empresa

La capacidad que tiene una organización de transformarse es consecuencia directa de la capacidad de transformarse que tengan sus líderes



Raúl Lagomarsino

Como estamos en tiempos de urgencia y capacidad de atención limitada, voy a dejar claro el mensaje de este artículo desde el comienzo: una organización no será capaz de transformarse mientras sus líderes no sean capaces de transformarse a sí mismos.

Quiero dejar claro que cuando hablo de transformación no estoy hablando de simple cambio o mejora continua, ya que, si quieren mantenerse vigentes, tanto las organizaciones como las personas deben estar permanentemente cambiando y mejorando. El cambio, así visto, es lo de todos los días.

Llega un momento, sin embargo, en el que ya no es suficiente con hacer lo mismo de siempre pero mejor, sino que es necesario hacer otras cosas. Es entonces cuando aparece la necesidad de transformarse.

Todo profesional que haya llegado por mérito propio a responsabilidades de alta dirección, y es honesto consigo mismo, sabe que una parte importante de su éxito se debe a haber aprendido desde temprano a identificar sus propias necesidades de desarrollo, y a haber puesto en práctica de forma sistemática iniciativas para superarlas.

De igual forma, si le preguntamos a ese mismo profesional, nos dirá que, a pesar de todos sus intentos, hay un pequeño grupo de brechas de desarrollo que, a pesar de tenerlas perfectamente identificadas, y de haber intentado cubrir las una y otra vez, no ha sido capaz de hacerlo.

Ese directivo se ha cambiado todo lo que podía cambiarse. Ha quitado del camino todas las piedras que podía quitar. Si quiere quitar las que aún quedan, no es suficiente con cambiar: es necesario transformarse.

Cuando la transformación premia

A las organizaciones les pasa exactamente lo mismo. Cuando



los cambios que requiere el entorno son de una magnitud que requieren cambios profundos en la cultura de la organización, los simples procesos de cambio no alcanzan a tener la fuerza suficiente para levantar las piedras que hay que levantar.

Transformarse significa ser capaz de identificar los hábitos

●● La capacidad de transformar depende de nuestra capacidad de inspirar

profundos que están detrás de aquellas acciones que necesitamos desterrar, y reemplazarlos de forma consciente y metódica por otras, alineadas con nuestro propósito y visión de futuro.

Para ser capaces de transformarnos, necesitamos operar a tres niveles:

1) Nivel intelectual (la cabeza): Por ejemplo, teniendo claro el rol

que juega el proceso de transformación de cara a nuestro propósito, siendo capaces de entender en su total profundidad y con claridad la necesidad de cambio, acertando en el diagnóstico de nuestras necesidades de desarrollo.

2) Nivel emocional (el corazón): Involucrando no solo nuestra inteligencia sino también nuestra emoción, ilusionándonos con convertirnos en alguien mejor, que pueda tener más y mejor impacto sobre los demás, manteniendo vivo el entusiasmo y optimismo respecto del éxito del proceso, evitando la desazón o el derrotismo cuando aparecen las inevitables dificultades, y los “viejos hábitos” luchan para no desaparecer.

3) Nivel operativo (las manos): Aterrizando en el día a día las acciones que es necesario ejercitar para desarrollar los nuevos hábitos, enfrentando cada día con deportividad en la lucha contra los “viejos hábitos”.

Cuando un líder lucha por transformarse a sí mismo de esta manera, es natural que inspire a otros a su alrededor. Probablemente todos hayamos sido tocados en algún momento de nuestras vidas por alguien que nos hizo levantar la mirada y querer ser mejores que nosotros mismos, alguien que nos hizo sentir que

●● A veces, con ser un poco mejor no alcanza, hay que transformarse

estábamos llamados a algo más, a llegar más alto, a impactar más y mejor a quienes nos rodean.

Igual de inspiradoras resultan las cualidades que debe tener alguien que se esfuerza por transformarse: Integridad, para vivir con coherencia los valores que predica tener, incluso cuando es a contra corriente, o le significa asumir costos personales. Humildad, para reconocer sus errores,

pidiendo perdón y corrigiendo el curso si es necesario. Miras altas: siendo capaz de captar la posibilidad que se esconde en cada uno, esforzándose para ver en cada persona la mejor versión de ellos mismos.

Un líder así es claro que resulta inspirador. Y la capacidad de transformar, en definitiva, depende de nuestra capacidad de inspirar.

Sin líderes inspiradores, las organizaciones —y las personas— podrán cambiar, podrán aprender, podrán adaptarse. Pero cuando las demandas del entorno sean de una magnitud tal que haga falta transformarse, lamentablemente a esas personas y organizaciones les faltará fuerza para vencer su propia cultura, sus propias recetas de éxito, sus propios defectos dominantes. Podrán ser un poco mejores, pero no podrán transformarse. El problema es que, a veces, con ser un poco mejor no alcanza. ●