



Las
lecciones
de un día
con **Ram**
Charan

Por Francisco González Galán

Recientemente, en República Dominicana se pudo disfrutar de una ponencia donde nos brindaron consejos, ideas, perspectivas y conocimientos aterrizados y actualizados para que pudiéramos pasar a nuestros equipos y organizaciones a un nivel superior. Y ¿quién fue el que nos brindó todos estos conocimientos? Como dice Jack Welch: “Alguien que tiene la escasa habilidad de distinguir lo significativo de lo insignificante y transmitirlo a otros de forma efectiva”. Después de disfrutar de esta conferencia, me unifico con Jack Welch en su comentario; si acaso, le sumaría que esta persona compartió con nosotros su capacidad para hacernos ver donde antes no veíamos. ¿El nombre de nuestro anfitrión y protagonista? RAM CHARAN, sí, con mayúsculas. Consejero y consultor de reconocido prestigio con más de 16 libros publicados en su haber, es una de las principales figuras de la gerencia moderna y uno de los grandes gurús de la gestión. Además, trabaja tras bastidores con los ejecutivos de las empresas más exitosas a nivel mundial, con acceso directo a sus CEO y juntas directivas.

Ahora tengo la responsabilidad de transcribir las ideas claves que nos compartió y que a través de la revista **GESTIÓN** puedan disfrutar también aquellas personas que, por los motivos que fueran, no tuvieron esta oportunidad. Para empezar, tengo que decir que, con este magistral *curriculum*, al llegar esperaba como tal a una persona no de fácil acceso y mi sorpresa fue encontrarme con alguien totalmente cercano, llano y sencillo. Hombre de sonrisa no exagerada y mirada profunda que cuando compartes con él, su claridad de ideas se hace latente. Te da la sensación de que ve más allá de lo que otros son capaces de ver. Y cuando hablas con él, su sencillez te contagia, haciéndote ver que todo es cuestión de ejercitarse y de estar con los ojos bien abiertos. Que todo está alrededor de nosotros para que lo veamos, que la intención de todo lo que ocurre es que nos demos cuenta de ello, es decir, todo es cuestión de observar y pensar.

Y pensando empezamos la jornada con una pregunta directa: “¿Quién cambia el juego en el mundo de la empresa?” Respetando los silencios como solo una persona de ese nivel sabe, nos fue adentrando en la importancia de que son las personas las que producen los números. Esos números que se transforman en dinero. Y ese dinero efectivo es la sangre de la empresa. Volviendo a la reflexión de las personas, me encantó que no hablara de **Recursos Humanos**, término manido que parece ya como de otra época. Habló del valor de las personas, del talento, y que para salvar a una empresa se necesita de **determinación y creatividad**, y eso es monopolio del ser humano. Como dice Leticia Santiago Lira, otra gran visionaria y CEO de la editorial GRECA, no más Recursos Humanos, no más los Recursos de los Humanos, y sí **Humanos** (primero humanos) **con Recursos**.

Ram Charan nos fue salpimentando con acontecimientos de empresas positivos y negativos que tuvieron y no tuvieron en cuenta lo descrito en el párrafo anterior. Pero si un acontecimiento nos llamó la atención al colectivo que nos encontrábamos allí, fue el de una empresa que hoy es la marca más valorada en el mercado. Una marca que en los años 90 se rehusaba a morir, como si tuviera los mismos genes del Ave Fénix. En ese momento, en un estado crítico, lo que sí tenían claro los que todavía la sostenían con la misma solidez que un castillo de naipes, era que se necesitaba a alguien con carisma para comprender su esencia. ¿Sabe, querido lector, de qué empresa estoy hablando? Seguramente sí: Apple. Y ¿quién podía ver esta radiografía de potencial? Solo un visionario: Steve Jobs.

En el momento que se le planteó a Steve Jobs el reto de volver, dijo que no quería dinero y que tenía muy claro dos puntos claves de lo que necesitaba la empresa:

1. Apple necesitaba grandes productos.
2. Había que cambiar a la gente que la hizo llegar a la bancarrota, no podían seguir en la junta.

Entre todo lo que iba diciendo Charan de este acontecimiento, algo en particular me sorprendió. Fue cuando dijo que *“los hábitos del mundo son distintos a los de Steve Jobs”*. Es verdad, todos los grandes rompen moldes, son criticados y marcan tendencias. En el caso de Steve Jobs, se vio este comportamiento cuando, luego de varias reuniones de revisión de productos, cansado y agobiado de ver tantos productos distintos -incluyendo una docena de versiones de la Macintosh- dijo que se concentrarían solo en cuatro productos. ¿Y por qué solo cuatro? Según Charan, porque esos cuatro productos eran en los que él podía enfocar toda su energía para realmente mejorarlos, con más no podría haberlo logrado. Enfocándose en esos cuatro productos, salvó a Apple. Jobs dijo alguna vez: **“La gente cree que enfocarse significa decir sí a la cosa en la que tienes que enfocarte. Pero eso no es lo que significa en lo absoluto. Significa decir no a las cien otras buenas ideas que hay. Tienes que elegir con cuidado. Estoy tan orgulloso de las cosas que no hemos hecho como de las que sí hemos hecho. La innovación es decir no a mil cosas”**. Esta frase es la determinación de una de las claves de éxito en la estrategia de Apple. Y ¿qué engloba esta clave de éxito? **El enfoque**.

Otra de las grandes virtudes de Steve Jobs, que nos comentó Ram Charan, es que *siempre estaba pendiente de los cambios sociales*. Por ejemplo, fue observando lo que iba ocurriendo con la música y los distintos usos que iban surgiendo a la hora de disfrutarla. Aparece Napster en 1999 y en marzo de 2001, la Corte del Distrito ordenaba a la compañía prevenir y evitar el intercambio de archivos protegidos por *copyright* entre sus usuarios. Fue criticada por empresas como Universal Music. Es

cierto que desde la perspectiva de la legalidad tuvieran razón. Pero estaba ocurriendo un hecho real que era el comienzo de una variable de suma importancia, que unos tuvieron en cuenta y otros no. Y la variable era: **“Ninguna ley va a prevenir un cambio social”**.

Los hábitos de uso de la música estaban cambiando, la gente quería adquirir música de forma distinta. Y resultado de observar esos cambios sociales, Steve Jobs nos contagia de un sonido mítico. Ese sonido es el que resulta de pronunciar “iPod”. Pero él iba más allá, no solo tenía que acompañar a la gente con la música de su preferencia en ese cambio social. Todo esto se iba a compartir socialmente y el diseño a utilizar era fundamental. Por esa razón, Steve Jobs buscó diseñadores y los empoderó. Y ¿qué pasó con esas empresas que eran las referentes en la portabilidad de música tales como Sony (con su walkman) o Philips? Como nos dijo Charan, tenían que haber hecho algo básico: **“Seguimiento y observación de los hechos”**. Pero no lo hicieron y lo perdieron. Lo que hoy es una realidad es que Apple es la empresa de mayor valor en el mercado.

Y ¿qué otro producto hizo que Apple sea un referente? El iPhone, un teléfono celular con múltiples posibilidades. Lo más significativo es que Apple no tenía histórico alguno en el sector de la telefonía. Y en un momento donde las grandes compañías luchan por hacer el teléfono celular más pequeño, paralelamente se está gestando un celular más grande con más funcionalidades resultado de observar esos cambios sociales: el iPhone. Lo más sorprendente es que anecdóticamente nos comentaba Ram Charan que Nokia dos años antes de que el iPhone saliera al mercado ellos ya lo sabían. Y no lo aprovecharon, así como Motorola tampoco. Aun así, otros que no tenían experiencia en ese mercado sí lo quisieron aprovechar y Samsung apostó a este gran cambio del mundo de la telefonía. **¿Cuáles eran las competencias claves?**

- Para Nokia: tenía el costo más bajo y su *hardware*.
- Para Apple: algoritmos.

Otro aspecto que era importante reflexionar y que Charan abordó con una pregunta fue: **¿Cuánto tiempo toma hacerse global?** Nos quedamos desconcertados, porque la palabra global a primera vista resulta algo de gran dimensión. La realidad es que en el momento que nos dijo que **“instantáneamente”**, nos quedamos perplejos.



Y no le faltaba razón cuando nos lo hizo ver con ejemplos que ya son parte de nuestro día a día. ¿Qué ha ocurrido cuando a un ser humano le gusta surfear y observa que los surfistas quieren mostrar sus mejores olas? Lo que produce, nunca mejor dicho, es una “oleada” y nace GoPro. Otra perspectiva global de alto impacto es la tendencia del video y del nacimiento continuo de YouTubers y el poder que les da la cantidad de suscriptores y seguidores que generan. Se convierten en líderes de opinión pudiendo afectar directamente la imagen, tanto positiva como negativamente, de una empresa con una simple frase y un clic.

Es vital, por todo ello, **identificar el cambio estructural**. Preguntas como *¿hacia dónde va la industria musical?*, *¿hacia dónde va la industria del taxi*, *¿hacia dónde va la industria de...?* son las que cada responsable de empresa debería de cuestionarse continuamente para tener siempre presente los cambios estructurales que se vayan dando.

Para ser protagonista en esta globalidad instantánea es necesario **estar digitalizado y ser accesible**. En otras palabras, o somos de la Nueva Era o de la Era Antigua. Para ser parte de la Nueva Era, nos repitió e insistió, es necesario que seamos los amos de la plataforma digital, no estando a la defensiva sino estando a la ofensiva. Los negocios de la Nueva Era son los capaces de crear plataformas digitales que eliminen “puntos de dolor” en la relación proveedor–cliente y de generar conocimiento preciso y continuo del consumidor en tiempo real. Para ser parte de esta ofensiva es muy importante cultivar el talento y en este nuevo entorno aspectos claves necesarios que deben de tener los protagonistas son:

- **Conocimiento real y continuo del consumidor.**
- **Conocimiento y habilidad de lo que es la plataforma digital. Diseñar la compañía para el comportamiento del cliente debe hacerse a través de la digitalización. Aprender qué es una plataforma digital y cómo se construye. Definir con meticuloso detalle lo que debe hacer para tu negocio y buscar a la gente tecnológica que la construirá y creará el algoritmo. El éxito de las empresas ahora radica en el algoritmo.**

- **Rodearse de personas orientadas al cliente y que quieran crear algo, gente con personalidad, habilidades y herramientas.**

Con esta visión sucedida de distintas experiencias vividas en grandes compañías, Charan nos resume todo lo anterior para poder prosperar en medio de la incertidumbre en los siguientes 6 puntos:

1

Las empresas no compiten, las personas sí. Para que una empresa esté en la cresta de la ola, se necesita determinación y creatividad. Las personas crean negocios para crear valor y competir. La visión y la estrategia provienen de las personas correctas.

2

Concentración y enfoque: Si tomas la decisión de enfocarte en algo es porque puedes concentrarte en ello. La era de tener empresas que hacen todo para todos desapareció. La clave ahora es ser excepcional en algo. Como persona, ¿cuáles son tus capacidades, en qué eres excepcional? Enfócate en eso. La penalidad por diluir el enfoque es la desaparición.

3

El consumidor tiene el poder: Ninguna ley va a detener el cambio social. Siempre hay que beneficiar al consumidor.

4

Identificar al catalizador: Identifica a la persona que está impulsando o dirigiendo el cambio y cambiando las reglas del juego. Cada industria tiene a alguien que vendrá de fuera para crear una disrupción. Las personas que tendrán éxito serán las que puedan ver mejor el cambio.

5

Competencias claves de las empresas pueden convertirse en irrelevantes: Las reglas del juego están cambiando continuamente. El tiempo para convertirse en global hoy es instantáneo y puede producir una oleada con tendencia. No te aferres a tus competencias claves.

6

No te adaptes al cambio, define tú el cambio, sé el cambio: Construye y ejercita tus antenas para ver el cambio en los patrones de consumo y las tendencias. Ya no se trata de ajustarte a los cambios: sé tú quien defina el cambio en tu sector. Para tener éxito en el futuro, debes darle forma al futuro. El futuro es construido por las personas, no cae del cielo. Los que tengan maestría de la tecnología liderarán el cambio.

Para poder convertirse en un especialista en la identificación de los puntos anteriores, es clave el ejercitarlo al igual que cuando hacemos deporte. Para ello, Charan nos dio una tabla de ejercicios de alto impacto y de gran valor diferencial. Esta tabla se compone de una serie de herramientas en las que nos debemos de convertir en especialistas.

De forma precisa y valorando la importancia del tiempo de cada profesional, nos dijo cómo sacar partido a los medios de comunicación especializados en finanzas, economía y negocios como el *Financial Times*. El primer ejercicio consiste en leerlos y plantearnos lo siguiente:

- **¿Qué hay de nuevo aquí?**
- **¿Quién es el catalizador de este cambio?**
- **¿Cuál es el impacto para el consumidor?**

A continuación, debemos compartir todo esto con un amigo o un colega de trabajo para empezar a ver y sentir el futuro. El hacer de esto una rutina, nos va a beneficiar de unos poderes mágicos para ver donde antes éramos incapaces de ver.

El segundo ejercicio está relacionado con generar sinergias en las reuniones que ya tenemos en la organización. El



enfoque es convertirnos en los mejores en detectar los cambios, en desarrollar antenas. La metodología consiste en escoger cualquier cambio estructural que esté ocurriendo en cualquier industria y discutirlo en la próxima reunión. A partir de este cambio, plantearse las siguientes cuestiones:

- **¿Cuál es el cambio?**
- **¿Quién es el catalizador del cambio?**
- **Si esto es grande, ¿cuál es el impacto en el consumidor?**
- **¿Quién tomó ventaja de esto y quién no?**

De reunión en reunión, se deben ir rotando las personas que plantean cuál es el cambio estructural observado. Si esto lo hacemos de 12 a 50 veces al año, el efecto que va a producir en el estado mental de cada miembro del equipo es altísimamente positivo. Nuestro nivel de observación se va a disparar. Las capacidades del equipo aumentarán y será capaz de ver mejor e imaginar las implicaciones del cambio. En la empresa, se va a generar un ADN proactivo hacia el cambio. A su vez, esta filosofía va a ser en la organización una ventaja competitiva sostenible (VCS) donde la resistencia al cambio desaparece.

El tercer ejercicio consiste en sinergizar con nuestros mecanismos sociales. En el equipo de trabajo en que cada uno se encuentre hay que pedir a cada persona que cree una pequeña red de 4 personas multidisciplinares (gente de diferentes funciones y



sectores). **La recomendación es que se reúnan de 3 a 4 veces al año y, a su vez, que se reúnan con gente que sabe algo nuevo o que está haciendo algo nuevo. De esta forma, se construye un *networking* de innovación que enriquece a cada integrante y, por ende, beneficia a la empresa en la que colaboran.**

Fuimos partícipes los que asistimos de un menú de ideas de altísimo valor que sintetizamos en los siguientes 18 puntos. De todos estos puntos, escoja tres y empiece a practicarlos inmediatamente.

1. **Las personas compiten, las compañías no.**
2. **Para competir en el nuevo mundo, enfóquese.**
3. **Enfóquese en sus capacidades y en la de su gente. Las personas exitosas se enfocan en lo básico.**
4. **Ninguna ley puede prevenir el cambio social: beneficie siempre al cliente.**
5. **Busque, detecte y defina el cambio estructural: construya sus antenas para ver el cambio.**
6. **Identifique al catalizador que dirige el cambio.**
7. **Las competencias centrales pueden volverse irrelevantes.**

8. **Digitalización: diseñe y construya una plataforma. La plataforma es la estrategia. El algoritmo es la clave del éxito.**
9. **Tenga conocimiento real de lo que el consumidor va a querer.**
10. **Los negocios de la Nueva Era son capaces de determinar cuáles son los puntos de dolor de los consumidores a través de las plataformas digitales.**
11. **Fomente las organizaciones de jerarquía plana.**
12. **La gente es el recurso más importante. Tenga a la gente correcta en los lugares correctos.**
13. **El talento necesita personalidad, habilidades y herramientas.**
14. **Cambie a la gerencia que se resiste al cambio.**
15. **Convierta las ideas en algo que sea útil para los consumidores: eso es innovación.**
16. ***Cash is king*: el efectivo es rey.**
17. **Sea capaz de cambiar el juego.**
18. **Aumente su habilidad para ver países compitiendo contra compañías y países compitiendo contra países.**

Espero, querido lector, que con este resumen visionario que nos compartió en ocho horas Ram Charan usted pueda empezar a incorporar hábitos de excelencia al mismo nivel que las corporaciones de mayor relevancia en el mundo. ©
↓

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Francisco Javier Galán es experto en inteligencia social, *coach* ejecutivo y comercial, conferencista y consultor con una trayectoria avalada de veinte años en *management*, recursos humanos y gestión comercial. Es autor del libro *Coaching inteligente: Método A.C.C.I.O.N.* Tiene una formación ecléctica: licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC; Máster en Psicoterapia de Tiempo Limitado por el IEPTL (Instituto Europeo de Psicoterapia de Tiempo Limitado); diplomado en *Coaching* por la Escuela Tavistock (Londres); certificado en Constelaciones Familiares y Organizacionales por el Instituto Bert Hellinger, y certificado en *Life Coaching* por CTA.