



Harvard Business Review

América Latina

Elogio del líder incompleto

por Deborah Ancona, Thomas W. Malone,
Wanda J. Orlikowski y Peter M. Senge

Febrero 2007

Reimpresión R0702E-E

Ningún líder es perfecto. Los mejores no tratan de serlo: se concentran en perfeccionar sus fortalezas y en encontrar a otros que puedan compensar sus limitaciones.

Elogio del líder incompleto

por Deborah Ancona, Thomas W. Malone, Wanda J. Orlikowski y Peter M. Senge

Hemos llegado a esperar demasiado de nuestros líderes. Los ejecutivos de alto rango, se supone, deben tener la capacidad intelectual para entender cuestiones inconmensurablemente complejas, los poderes imaginativos para describir una visión de futuro que despierte el entusiasmo de todos, los conocimientos operativos para convertir la estrategia en planes concretos y las destrezas interpersonales para fomentar el compromiso con emprendimientos que, de fracasar, podrían costarle el trabajo a muchas personas. Por desgracia, es imposible que una misma persona pueda cumplir con esos estándares.

Es hora de acabar con el mito del líder completo, aquella persona perfecta que se encuentra en la cima y tiene todo resuelto. De hecho, mientras antes los líderes dejen de tratar de ser todo para todos, mejor les irá a sus organizaciones. En el mundo actual, el trabajo del ejecutivo ya no consiste en ordenar y controlar, sino en cultivar y coordinar las acciones de los demás en todos los niveles de la organización. **Sólo**

cuando los líderes llegan a verse a sí mismos como personas incompletas –con fortalezas y debilidades–, son capaces, confiando en los demás, de compensar las habilidades que les faltan.

Desde luego, **las corporaciones se han ido volviendo menos jerárquicas y más colaborativas durante décadas**, debido a que la globalización y la creciente importancia del trabajo intelectual requieren que la responsabilidad y la iniciativa se distribuyan entre más personas. Además, ahora resulta posible que grandes grupos de personas coordinen sus acciones, no sólo reuniendo mucha información en algunos lugares centralizados sino también reuniendo mucha información en muchos lugares a través de redes cada vez más amplias dentro y fuera de la empresa. **La enorme complejidad y ambigüedad de los problemas nos llevan a darnos cuenta de nuestras fallas.** Cada vez se toman más decisiones en el contexto de mercados globales y de fuerzas financieras, sociales, políticas, tecnológicas y ambientales que cambian

rápida y a veces radicalmente. Y todos los stakeholders –activistas, reguladores, empleados, ecologistas, entre otros– tienen exigencias respecto de las organizaciones.

Es imposible que una persona se mantenga a cargo de todo. Pero el mito del líder completo (y el consiguiente miedo a parecer incompetente) lleva a muchos ejecutivos a tratar de hacer justamente eso: agotarse y perjudicar a sus organizaciones en el proceso. El líder incompleto, en cambio, sabe cuándo hacerse a un lado: cuándo dejar que aquellos que conocen el mercado local elaboren el plan de publicidad o cuándo permitir que el equipo de ingeniería se maneje según su idea de lo que necesita el cliente. El líder incompleto también sabe que el liderazgo existe a lo largo de toda la jerarquía de la organización: donde sea que puedan encontrarse experticia, visión, nuevas ideas y compromiso.

Hemos trabajado con centenares de personas que han debido lidiar con el peso del mito del líder completo. En los últimos seis años, nuestro trabajo en el Centro de Liderazgo del MIT incluyó el estudio del liderazgo en muchas organizaciones y la enseñanza del tema a altos ejecutivos, mandos medios y estudiantes de MBA. En nuestros programas basados en la práctica, analizamos numerosos relatos de cambios organizacionales y vimos cómo los líderes se esfuerzan por enlazar iniciativas estratégicas que se implementan de arriba hacia abajo con ideas vivaces del resto de la organización.

Todo este trabajo nos llevó a desarrollar un modelo de liderazgo distribuido. Este marco, que sintetiza nuestras investigaciones con las ideas de otros académicos expertos en liderazgo, concibe el liderazgo como un conjunto de cuatro capacidades: la *construcción de sentido* (comprender el contexto en que operan una empresa y sus trabajadores), el *relacionamiento* (establecer relaciones dentro y entre las organizaciones), el *envisionamiento* (crear una perspectiva de futuro convincente) y la *inventiva* (desarrollar nuevas formas de plasmar esa visión).

Aunque algo simplificadas, estas capacidades cubren las habilidades intelectuales e interpersonales, racionales e intuitivas, y conceptuales y creativas que se requieren en el entorno de negocios actual. Rara vez, o casi nunca, una persona tiene el mismo nivel de habilidad en las cuatro dimensiones. Por ende, los líderes incompletos se distinguen de los líderes incompetentes porque comprenden en qué son buenos y en qué no lo son, y tienen buen criterio respecto de cómo pueden trabajar con los demás para desarrollar sus fortalezas y compensar sus limitaciones.

A veces los líderes deben desarrollar más aquellas capacidades en que son más débiles. Los recuadros de este artículo brindan algunas sugerencias acerca de cuándo y cómo

hacerlo. Sin embargo, otras veces es más importante que los líderes encuentren a otras personas y trabajen con ellas para compensar sus debilidades. Los equipos y las organizaciones –no sólo los individuos– pueden usar este marco para diagnosticar sus fortalezas y debilidades, y para encontrar formas de equilibrar sus conjuntos de habilidades.

Construcción de sentido

El término “construcción de sentido” (*sensemaking*) fue acuñado por el psicólogo organizacional Karl Weick, y significa simplemente lo que dice: comprender el sentido del mundo que nos rodea. Los líderes constantemente tratan de comprender los contextos en los que operan. ¿Cómo las nuevas tecnologías reformarán el sector? ¿Cómo modificarán las expectativas culturales cambiantes el papel de los negocios en la sociedad? ¿Cómo afecta la globalización de los mercados laborales los planes de contratación y expansión?

Weick comparó el proceso de construcción de sentido con la cartografía. Lo que incluimos en el mapa depende de hacia dónde miramos, en qué factores decidimos concentrarnos y qué aspectos del territorio elegimos representar. Dado que estas elecciones determinan el tipo de mapa que producimos, no existe el mapa perfecto de un territorio. Por lo tanto, la construcción de sentido es más que un acto de análisis: es un acto de creatividad (vea el recuadro “Involúcrese en la construcción de sentido”).

Para los líderes, la clave consiste en determinar cuál sería un mapa útil según sus metas particulares y luego dibujar uno que, por el momento, represente adecuadamente la situación que enfrenta la organización. Los ejecutivos con esta capacidad saben cómo captar rápidamente las complejidades de su entorno y explicarlas a los demás en términos simples. Esto les ayuda a asegurar que todos trabajen en función del mismo mapa, resultando así mucho más fácil analizar y planificar el camino futuro. Los líderes deben tener la valentía de presentar un mapa que ponga de relieve las características que a su juicio son cruciales, incluso si su mapa no coincide con la perspectiva dominante.

Cuando John Reed era CEO de Citibank, la institución atravesaba por una crisis, vinculada al sector de bienes raíces. En aquel entonces, la creencia general era que Citibank tendría que mandar a pérdidas un valor de US\$ 2.000 millones, pero Reed no estaba seguro. Quería comprender mejor la situación, de modo que, para trazar un mapa del problema, se reunió con sus ejecutivos y con el consejo de administración, y con potenciales inversionistas, economistas, expertos en bienes raíces y reguladores federales. No dejaba de pregun-

Deborah Ancona es Seley Distinguished Professor de Administración en Sloan School of Management del MIT y directora del MIT Leadership Center, en Cambridge, Massachusetts. Es además coautora (junto a Henrik Bresman) de *X-Teams: How to Build Teams that Lead, Innovate, and Succeed*, que será publicado en junio 2007 por Harvard Business School Press. Thomas W. Malone es Patrick J. McGovern Professor de Administración en Sloan School y director de Center for Collective Intelligence del MIT. Wanda J. Orlikowski es Eaton-Peabody Professor de Ciencias de la Comunicación y profesora de tecnologías de la información y estudios organizacionales en Sloan School. Peter M. Senge es el presidente fundador de la Society for Organizational Learning y catedrático senior en Sloan School del MIT.

tarse: “¿Qué es lo que no estoy considerando?”. Después de esas reuniones, tenía un conocimiento mucho más profundo del problema y recalibró la pérdida en US\$ 5.000 millones, lo que resultó ser una estimación mucho más precisa. Luego, en el tercer trimestre del programa de ocho trimestres del banco para lidiar con la crisis, Reed se percató de que el progreso se había detenido. Comenzó a hablar con otros CEO que eran conocidos por sus habilidades para la gestión del cambio. Este proceso informal de benchmarking lo llevó a elaborar un rediseño organizacional.

Durante la crisis, los avalúos de bienes raíces, los requisitos de los inversionistas, las exigencias del consejo de administración y las expectativas del equipo de gestión cambiaban y debían reevaluarse constantemente. Los buenos líderes entienden que la construcción de sentido es un proceso continuo; dejan que el mapa surja de una convergencia de observaciones, datos, experiencias, conversaciones y análisis. En las organizaciones sólidas, este tipo de construcción de sentido sucede todo el tiempo. Las personas mantienen diálogos continuos acerca de sus interpretaciones de los mercados y las realidades organizacionales.

En IDEO, una empresa de diseño de productos, la construcción de sentido es el primer paso para todos los equipos de diseño. Según el fundador David Kelley, los miembros de los equipos deben actuar como antropólogos que estudian una cultura desconocida para ellos para entender el producto potencial desde todos los puntos de vista. Cuando se realiza el brainstorming para un nuevo diseño, los equipos de IDEO consideran múltiples perspectivas; es decir, trazan múltiples mapas para tener información útil en su proceso creativo. A un equipo de IDEO se le encargó que creara un nuevo diseño para una sala de emergencias. Para comprender mejor la experiencia de un interesado clave –el paciente–, los miembros del equipo sujetaron una cámara a la cabeza de un paciente y captaron su experiencia en la sala de emergencias. El resultado: casi diez horas completas de filmación del cielorraso. La construcción de sentido generada por esta perspectiva llevó a un nuevo diseño del techo que lo hizo más agradable estéticamente y le permitió exponer información importante para los pacientes.

Relacionamiento

Muchos ejecutivos que tratan de fomentar confianza, optimismo y consenso, cosechan a menudo enojo, escepticismo y conflictos. Esto se debe a que tienen dificultades para relacio-

narse con los demás, especialmente con aquellos que no entienden el mundo de la misma manera que ellos. La imagen tradicional del liderazgo no le otorgaba demasiado valor a las relaciones. Se solía pensar que los líderes perfectos no debían buscar consejos de nadie que no fuera de su estrecho círculo íntimo, y se esperaba que emitieran decretos en vez de conectarse en el plano emocional. Los tiempos han cambiado, por supuesto, y en esta era de redes la capacidad de establecer relaciones de confianza es un requisito del liderazgo eficaz.

Tres formas claves de lograr esto son la *indagación*, la *persuasión* y la *conexión*. Los conceptos de indagación y persuasión surgen del trabajo de los especialistas en desarrollo organizacional Chris Argyris y Don Schon. Indagar significa escuchar con la intención de entender verdaderamente los pensamientos y sentimientos de quien habla. Aquí, el oyente suspende el juicio e intenta comprender cómo y por qué la persona que hace uso de la palabra llegó de los datos de sus experiencias a conclusiones e interpretaciones particulares.

La persuasión, como el término lo indica, significa explicar el punto de vista propio. Es la contrapartida de la indagación, y es la forma en que los líderes le dejan en claro a los demás cómo llegaron a sus interpretaciones y conclusiones. Los buenos líderes separan sus observaciones de sus opiniones y juicios, y explican su razonamiento sin agresiones ni actitudes defensivas. Las personas con sólidas habilidades de relacionamiento generalmente son aquellas que encontraron un

sano equilibrio entre la indagación y la persuasión: tratan activamente de entender las visiones de los demás, pero son capaces de defender sus propias visiones (vea el recuadro “Construya relaciones”).

Hemos visto deteriorarse innumerables relaciones porque las personas enfatizan desproporcionadamente la persuasión sobre la indagación. Los ejecutivos resaltan de la boca para afuera la importancia del entendimiento mutuo y el compromiso compartido con un plan de acción, pero a menudo su verdadero interés se centra en ganar la discusión en vez de fortalecer la conexión. Lo que es peor, en muchas organizaciones el desequilibrio es tal que lo que se entiende como liderazgo es conseguir que prevalezca el punto de vista propio.

Establecer relaciones eficaces no significa evitar de plano los conflictos interpersonales. Argyris y Schon descubrieron que “mantener una superficie tranquila” de cordialidad y aparente acuerdo es una de las rutinas defensivas más recurrentes que limitan la

INVOLÚCRESE EN LA CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO

1. Obtenga datos de múltiples fuentes: clientes, proveedores, empleados, competidores, otros departamentos e inversionistas.
2. Comprometa a los demás en su construcción de sentido. Exprese lo que cree que está viendo y compruébelo con quienes tienen perspectivas distintas de la suya.
3. Utilice observaciones iniciales para armar pequeños experimentos y así probar sus conclusiones. Busque nuevas maneras de articular alternativas y mejores formas de entender opiniones.
4. En vez de limitarse a aplicar marcos existentes, esté abierto a nuevas posibilidades. Trate de no describir el mundo con estereotipos, como buenos y malos, víctimas y opresores o vendedores e ingenieros.

eficacia de un equipo. Equilibrar la indagación y la persuasión, en definitiva, consiste en mostrar respeto, cuestionar opiniones, hacer preguntas difíciles y asumir una posición.

Considere el caso de Twynstra Gudde (TG), una de las firmas de consultoría independientes más grandes de Holanda. Hace unos años, TG reemplazó el papel del CEO por un equipo de cuatro directores que compartían las responsabilidades de liderazgo. Dada esta estructura única, es vital que estos directores se relacionen eficazmente entre ellos. Adoptaron reglas simples, como el requisito de que cada miembro dé su opinión sobre un tema, la votación regida por la mayoría y el poder de veto de cada miembro.

Claramente, para que funcione el modelo del equipo de altos ejecutivos de TG, los integrantes deben poseer destrezas para dialogar entre sí; ellos practican continuamente tanto la indagación como la persuasión, y debido a que cada miembro puede vetar una decisión, todos deben explicar minuciosamente su razonamiento para convencer a los demás de que su perspectiva merece ser considerada. No es fácil alcanzar este nivel de confianza y respeto mutuo, pero, con el tiempo, la voluntad de los miembros de crear conexiones honestas valió increíblemente la pena. Aunque no siempre llegan a un consenso, pueden acordar un plan de acción. Desde que se introdujo esta nueva forma de liderazgo, TG prosperó: las utilidades de la empresa se duplicaron y los niveles de satisfacción de los empleados mejoraron. Además, la estructura de liderazgo de TG sirvió de modelo para la cooperación tanto a través de toda la organización, como en las relaciones de la empresa con sus clientes.

El tercer aspecto del relacionamiento, la conexión, consiste en cultivar una red de confidentes que puedan ayudar al líder a alcanzar una amplia gama de metas. Los líderes que son fuertes en esta capacidad tienen muchas personas a las que recurrir para examinar problemas difíciles o para recibir respaldo en sus iniciativas. Estos líderes entienden que el tiempo que destinan a establecer y mantener estas conexiones es tiempo invertido en sus habilidades de liderazgo. Debido a que es imposible que alguien tenga todas las respuestas o, de hecho, sepa todas las preguntas que deberían formularse, es fundamental que los líderes puedan recurrir a una red de personas que llenen los vacíos.

Envisionamiento

Podemos decir que la construcción de sentido y el relacionamiento son las capacidades que hacen posible el lide-

razgo. Ayudan a definir las condiciones que motivan y sustentan los cambios. Las otras dos capacidades de liderazgo –a las que llamamos “envisionamiento” e inventiva– son creativas y están orientadas a la acción: generan la concentración y la energía necesarias para que los cambios se produzcan.

El envisionamiento (“*visioning*”) implica crear imágenes de futuro convincentes. Mientras que la construcción de sentido traza un mapa de lo que es, el envisionamiento genera un mapa de lo que podría ser y, más importante, de lo que un líder quiere que sea el futuro. Es mucho más que colgar en la pared una declaración de la visión. De hecho, una visión compartida no es algo estático: es un proceso continuo. Al igual que la construcción de sentido, el envisionamiento es dinámico y colaborativo, un proceso de articulación en que los miembros de una organización quieren crear juntos.

Fundamentalmente, el envisionamiento entrega a las personas un sentido de su trabajo. Los líderes competentes en esta capacidad pueden lograr que las personas se entusiasmen con su visión de futuro e invitan a otros a ayudar a cristalizar esa imagen (vea el recuadro “Desarrolle una visión”). Si advierten que otras personas no están participando de la visión o no creen en ella, no se limitan a subir el volumen, sino que establecen un diálogo sobre la realidad que esperan crear. Recurren a historias y metáforas para dar un panorama vívido de lo que se logrará con la visión, incluso si no tienen un plan integral para alcanzar esa meta. Saben que si la visión es lo suficientemente creíble y convincente, otros generarán las ideas necesarias para avanzar en ella.

En Sudáfrica, a comienzos de los años 90, circulaba una broma: dados los abrumadores desafíos del país, las personas tenían dos opciones, una práctica y la otra milagrosa. La opción práctica era que todos rezaran para que un grupo de ángeles bajaran del Cielo y arreglaran todo. La opción milagrosa era que las personas hablaran entre sí hasta que pudieran encontrar una forma de salir adelante. En su famoso discurso de 1990 –el primero luego de asumir como Presidente–, F.W. de Klerk pidió una Sudáfrica libre de racismo y sugirió que la negociación era la única forma de lograr una transición pacífica. Aquel discurso desencadenó una serie de cambios que llevaron a la liberación de Nelson Mandela de la prisión de Robben Island y al retorno al país de los líderes políticos hasta entonces exiliados.

Pocos de los líderes de Sudáfrica estaban de acuerdo en alguno de los aspectos relacionados con el futuro del país. Parecía una posibilidad remota,

CONSTRUYA RELACIONES

1. Invierta tiempo en tratar de entender las perspectivas de los demás, escuchando con la mente abierta y sin prejuicios.
2. Aliente a los demás a expresar sus opiniones. ¿Qué es lo que les importa? ¿Cómo interpretan lo que está sucediendo? ¿Por qué?
3. Antes de expresar sus ideas, trate de anticipar cómo reaccionarán los demás y cómo podría explicarlas mejor.
4. Cuando exprese sus ideas, no se limite a dar una conclusión; explique su proceso de razonamiento.
5. Evalúe la solidez de sus conexiones actuales: ¿Cuán bien se relaciona con los demás a la hora de recibir consejos? ¿Al momento de dar consejos? ¿A la hora de resolver problemas difíciles? ¿Al pedir ayuda?

en el mejor de los casos, que un proceso de planificación de escenarios convenido por un profesor negro de University of the Western Cape y facilitado por un canadiense blanco de Royal Dutch Shell pudiera generar algún tipo de cambio. Pero ellos, junto con los miembros del Congreso Nacional Africano (CNA), el radical PAC (Congreso Panafricano, por sus siglas en inglés) y la comunidad de negocios blanca, fueron los encargados de forjar un nuevo camino para Sudáfrica.

Cuando los miembros del equipo se reunieron por primera vez, se concentraron en la construcción colectiva de sentido. Luego, sus conversaciones evolucionaron hacia un proceso de envisionamiento que duró un año. En su libro *Cómo resolver problemas complejos* (Norma, 2006), Adam Kahane, el facilitador, dice que el grupo comenzó contando historias de “revolución izquierdista, revueltas derechistas y utopías de libre mercado”. Con el tiempo el equipo de liderazgo esbozó una serie de escenarios que describían los muchos caminos al desastre y el único que conducía al desarrollo sustentable.

Utilizaron metáforas e imágenes claras para representar los diversos caminos en un lenguaje fácil de entender. Por ejemplo, un escenario negativo se llamó “El avestruz”: un gobierno no representativo blanco mete la cabeza en la arena e intenta evitar un acuerdo negociado con la mayoría negra. Otro escenario negativo se denominó “Ícaro”: un gobierno negro sin restricciones constitucionales llega al poder con intenciones nobles y se embarca en una serie de gastos públicos enormes e insostenibles que hacen colapsar la economía. Este escenario se contradecía con la creencia popular de que el país era rico y simplemente podía redistribuir la riqueza de los blancos a los negros. El escenario de Ícaro sentó las bases para un cambio fundamental (y controvertido) en el pensamiento económico del CNA y de otros partidos izquierdistas, un cambio que, según Kahane, llevó al gobierno del CNA a adoptar una “disciplina fiscal estricta y consistente”.

El único escenario positivo del grupo implicaba que el gobierno adoptase una serie de políticas que pondrían al país en un camino de crecimiento inclusivo para reconstruir con éxito la economía y establecer la democracia. Esta opción se llamó “Flamenco” e invocaba la imagen de una bandada de aves hermosas en que todas juntas levantaban el vuelo.

Este proceso de envisionamiento re-

veló un extraordinario sentido colectivo de posibilidad en Sudáfrica. En vez de hablar sobre lo que otras personas debían hacer para materializar alguna agenda, los líderes hablaron sobre lo que ellos podían hacer para crear un futuro mejor para todos. No tenían un plan exacto de implementación a mano, pero al desarrollar una visión creíble, allanaron el camino para que otros se les unieran y ayudaran a convertir su visión en realidad.

Los líderes que sobresalen en el envisionamiento predicán con el ejemplo; trabajan para personificar los valores e ideas centrales contenidos en la visión. Darcy Winslow, directora global de calzado femenino de Nike, es un buen ejemplo. Winslow, quien trabajó 14 años en Nike, había ocupado anteriormente la posición de directora general de oportunidades de negocios sostenibles en el gigante de calzado y ropa deportiva. Su trabajo en esa función reflejó sus propios valores básicos, como su pasión por el medioambiente. Winslow dice: “Nos dimos cuenta de que la salud de nuestros clientes y nuestra propia capacidad de competir eran inseparables de la salud del medioambiente”. De modo que

inició el concepto de diseño de productos ecológicamente inteligentes. El equipo de Winslow trabajó para determinar la composición química y los efectos ambientales de cada material y proceso que utilizaba Nike. Visitaron fábricas en China y reunieron muestras de goma, cuero, nylon, poliéster y espumas para examinar su composición química. Esto llevó a Winslow y su equipo a desarrollar una lista de materiales “positivos” –aquellos que no eran perjudiciales para el medioambiente– que pensaban utilizar en más productos de Nike. La “sustentabilidad ambiental” ya no era un término abstracto en una declaración de visión; el grupo sentía ahora un mandato para materializarla.

Inventiva

Hasta la visión más convincente pierde su poder si flota desconectada de la realidad cotidiana de la vida organizacional. Para transformar una visión de futuro en una realidad actual, los líderes deben elaborar procesos que le den vida a esa visión. Esta inventiva es lo que traslada un negocio desde el mundo abstracto de las ideas al mundo concreto de la implementación. De hecho, la inventiva es similar a la ejecución, pero el término “inventiva” enfatiza que este proceso suele requerir creati-

DESARROLLE UNA VISIÓN

1. Practique la creación de una visión en muchas áreas, incluida su vida laboral, su vida familiar y su vida comunitaria. Pregúntese: “¿Qué quiero crear?”
2. Desarrolle una visión sobre algo que lo inspire. Usted y otros se verán motivados por su entusiasmo. Ponga atención a lo que es emocionante e importante para los demás.
3. No espere que todas las personas compartan su pasión. Esté preparado para explicar por qué las personas deberían interesarse en su visión y qué puede lograrse a través de ella. Si las personas no entienden, no se limite a subir el volumen. Trate de construir una visión compartida.
4. No se preocupe si no sabe cómo cumplir su visión. Si ésta es convincente y creíble, otras personas descubrirán todo tipo de formas de hacerla realidad, formas que usted jamás podría haber imaginado por su propia cuenta.
5. Use imágenes, metáforas e historias para transmitir aquellas situaciones complejas que permitirán que los demás actúen.

vidad para ayudar a las personas a encontrar nuevas formas de trabajar en conjunto.

Para materializar una nueva visión, generalmente las personas no pueden seguir haciendo las mismas cosas que venían haciendo. Deben elaborar, diseñar y poner en práctica nuevas formas de interactuar y organizarse. Algunos de los ejemplos más famosos de innovación organizacional a gran escala provienen del sector automotor: la concepción de Henry Ford de la cadena de montaje industrial y el afamado sistema integrado de producción Toyota.

Más recientemente, Pierre Omidyar, el fundador de eBay, inventó una nueva forma de llevar a cabo la venta minorista a gran escala. Su visión fue la de una comunidad online donde los usuarios asumirían responsabilidad por lo que sucedía. En una entrevista con BusinessWeek Online en 2001, Omidyar explicó: “Tenía la idea de crear un mercado eficiente y un terreno de juego nivelado donde todos tuvieran un acceso igualitario a la información. Quería darles el poder del mercado a los individuos, no sólo a las grandes corporaciones. Ésa fue la motivación que en el comienzo me impulsó a crear eBay”.

En consecuencia, eBay terceriza la mayoría de las funciones tradicionales de la venta minorista –las compras, la publicidad, la entrega de pedidos y la atención al cliente, por ejemplo– a vendedores independientes en todo el mundo. La empresa estima que más de 430.000 personas se ganan la vida principalmente vendiendo artículos en eBay. Si todos esos individuos fueran empleados de eBay, éste sería el segundo empleador privado más grande de Estados Unidos, después de Wal-Mart.

Las personas que trabajan por medio de eBay son básicamente dueños de tiendas independientes y, como tales, tienen un enorme grado de autonomía respecto de cómo hacen su trabajo. Ellos deciden qué vender, cuándo venderlo, cómo fijar los precios y cómo hacer publicidad. Esta libertad individual va de la mano con una escala global. La infraestructura de eBay les permite vender sus productos en todo el mundo. Lo que hace que la inventiva de eBay sea tan radical es que representa una nueva relación entre una organización y sus partes. A diferencia de la tercerización típica, eBay no les paga a sus minoristas: ellos le pagan a la empresa.

La inventiva no necesariamente tiene que desarrollarse a una escala tan grande. Está presente cada vez que una persona crea una nueva forma de abordar una tarea o descubre cómo superar un obstáculo anteriormente insuperable. En su libro *Car Launch*, George Roth y Art Kleiner describen un equipo de desarrollo de productos altamente exitoso en el sector automotor que batalló por completar sus diseños a

tiempo. Concluyeron que el origen del problema provenía en gran medida de una estructura organizacional aislada en la división de desarrollo de productos. Si bien el equipo fue “juntado” para diseñar un nuevo automóvil corriente, los miembros estaban divididos según sus distintas habilidades técnicas, experticias, jergas y normas de trabajo.

Cuando el equipo inventó un dispositivo mecánico para prototipos que complementaba sus herramientas de diseño asistido por computador, los miembros del grupo descubrieron que esto facilitaba una forma completamente nueva de colaborar. Múltiples grupos dentro del equipo podían crear rápidamente maquetas físicas de ideas de diseño que debían ser probadas por los ingenieros de distintas especialidades del equipo. El grupo denominó al dispositivo “el marco de armonía”, porque ayudaba a las personas a salirse de sus cómodas especialidades de ingeniería y a resolver juntas problemas interdependientes de diseño. El desarrollo de una maqueta física “de cuerpo entero” del nuevo automóvil permitió que los ingenieros pasaran tiempo cerca del prototipo, lo que les proporcionó un punto focal central para sus interacciones. Les permitió identificar y plantear cuestiones interfuncionales con mayor facilidad, y posibilitó la mutua coordinación y resolución de problemas.

En resumen, los líderes deben ser capaces de inventar con éxito, y esto requiere atención a los detalles y creatividad (vea el recuadro “Cultive la inventiva”).

Equilibrar las cuatro capacidades

La construcción de sentido, el relacionamiento, el envisionamiento y la inventiva son interdependientes. Sin la construcción de sentido, no existe una visión común de la realidad a partir de la cual empezar. Sin el relacionamiento, las personas trabajan aisladamente o, lo que es peor, se esfuerzan por cumplir metas distintas. Sin el envisionamiento, no existe una dirección compartida. Y sin la inventiva, la visión es siempre ilusoria. Sin embargo, ningún líder se destaca en igual grado en las cuatro capacidades.

Por lo general, los líderes tienen habilidades sólidas para una o dos capacidades. Por ejemplo Andy Grove, el presidente del consejo de administración de Intel, es la quintaesencia del constructor de sentido y tiene un don para reconocer los puntos de inflexión estratégicos que pueden explotarse para adquirir una ventaja competitiva. Herb Kelleher, el ex CEO de Southwest Airlines, se destaca en el relacionamiento. Kelleher señaló en la revista *Leader to Leader*: “No tememos hablarles a nuestros empleados con emoción. No tenemos miedo de decirles: ‘Los queremos’. Porque es verdad”.

CULTIVE LA INVENTIVA

1. No asuma que la forma en que siempre se hicieron las cosas es la mejor forma para hacerlas.
2. Cuando surja un nuevo esfuerzo de cambio o tarea, fomente maneras creativas de lograrlo.
3. Experimente con distintas formas de organizar el trabajo. Encuentre métodos alternativos para agrupar y vincular a las personas.
4. Cuando trabaje para comprender su entorno actual, pregúntese a sí mismo “¿qué otras opciones son posibles?”

ANALICE SUS CAPACIDADES DE LIDERAZGO

Pocos se despiertan por la mañana y dicen “soy malo para la construcción de sentido” o “simplemente no puedo relacionarme con otras personas.” Las personas tienden a percibir sus propias debilidades como fallas crónicas o inexplicables en la organización o en quienes los rodean. Las siguientes descripciones le ayudarán a reconocer las oportunidades para desarrollar sus capacidades de liderazgo e identificar las posibilidades para trabajar con los demás.

SEÑALES DE UNA DÉBIL CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO

1. Tiene una fuerte sensación de que usted generalmente tiene razón y que los demás generalmente están equivocados.
2. Siente que sus visiones describen la realidad correctamente, pero que las visiones de los demás no.
3. Ve que los cambios en su organización o en su sector suelen tomarlo desprevenido.
4. Cuando las cosas cambian, suele sentir resentimiento (¡no tendría que ser de esa manera!).

SEÑALES DE UN RELACIONAMIENTO DÉBIL

1. Culpa a los demás por los proyectos que fracasan.
2. Siente que los demás constantemente lo decepcionan o no cumplen con sus expectativas.
3. Ve que muchas de sus interacciones en el trabajo son desagradables, frustrantes o generan discusiones.
4. Cree que muchas de las personas con las que trabaja no son confiables.

SEÑALES DE UN ENVISIONAMIENTO DÉBIL

1. Siente que su trabajo implica manejar una serie interminable de crisis.
2. Se siente como si estuviera rebotando a diestra y siniestra sin ningún sentido de un propósito mayor.
3. A menudo se pregunta “¿por qué estamos haciendo esto?” o “¿es realmente importante?”
4. No puede recordar cuándo fue la última vez que habló con emoción sobre su trabajo a su familia o a un amigo.

SEÑALES DE UNA INVENTIVA DÉBIL

1. La visión de su organización le parece abstracta.
2. Tiene dificultades para relacionar la visión de su empresa con lo que está haciendo hoy en día.
3. Nota brechas disfuncionales entre las aspiraciones de su organización y la forma en que se organiza el trabajo.
4. Ve que las cosas casi siempre vuelven a su curso corriente.

Esta conexión emocional va acompañada de una distribución igualitaria de las utilidades y compensaciones.

El CEO de Apple, Steve Jobs, es un visionario cuyos sueños ambiciosos y persuasión catalizaron éxitos extraordinarios

para Apple, Next y Pixar. Meg Whitman, CEO de eBay, ayudó a dar vida a la visión de venta minorista online de Pierre Omidyar al inventar formas de lidiar con la seguridad, la confiabilidad de los vendedores y la diversificación de los productos.

Una vez que los líderes diagnostican sus propias capacidades, identificando su conjunto único de fortalezas y debilidades, deben buscar a otras personas que puedan brindarles lo que les falta (vea el recuadro “Analice sus capacidades de liderazgo”). Los líderes que eligen solamente a personas que se les asemejan probablemente verán que sus organizaciones se inclinan en una dirección y dejan fuera una o más de las capacidades esenciales que son necesarias para sobrevivir en un mundo cambiante y complejo. Por ese motivo es que es importante analizar toda la organización y asegurarse así de que se encuentra adecuadamente equilibrada. El líder es quien tiene la responsabilidad de crear un ambiente que permita que las personas complementen sus fortalezas y compensen sus debilidades entre sí. De esta manera, el liderazgo se distribuye entre múltiples personas a través de toda la organización.

...

Años atrás, uno de nosotros asistió a una reunión sobre liderazgo de tres días de duración con 15 ejecutivos de alto rango de distintas empresas. En el cierre de la conferencia, se pedía a los participantes que reflexionaran sobre su experiencia como líderes. Un alto ejecutivo, a cargo de más de 50.000 personas en su división en una corporación manufacturera, dibujó dos imágenes en un pizarrón. La imagen de la izquierda era lo que él proyectaba al mundo exterior: una cara grande e intimidante levantando un puño enorme. La imagen de la derecha representaba cómo se veía a sí mismo: una cara pequeña con los ojos muy abiertos, los pelos de punta y una expresión de absoluto terror.

Creemos que la mayoría de los líderes experimentan esa profunda dicotomía todos los días, y es una carga pesada. ¿Cuántas veces se encontró a sí mismo fingiendo confianza ante sus superiores cuando realmente estaba inseguro? ¿Alguna vez se sintió cómodo al reconocer que estaba confundido con los últimos resultados del negocio o que la jugada de un competidor lo había tomado desprevenido? ¿Alguna vez admitiría sentirse incapaz de lidiar con las cuestiones complejas que enfrenta su empresa? Cualquier persona que pueda identificarse con estas situaciones sabe de primera mano lo que se siente estar atrapado en el mito del líder completo: la persona que se encuentra en la cima y no tiene defectos. Es hora de poner fin a ese mito, no sólo por el bien de los líderes frustrados, sino también por el bienestar de las organizaciones. Hasta los líderes más talentosos necesitan los aportes y el liderazgo de los demás, solicitados constructivamente y aplicados creativamente. Es hora de rendir homenaje al líder incompleto, es decir, al líder humano. ▢

Reimpresión R0702E-E