



Libro Liderazgo en movimiento

Reinventando el liderazgo en la época de la colaboración masiva

Emmanuel Gobillot
Kogan Page, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Emmanuel Gobillot es un autor para lectores serios. Sus libros son inteligentes, sutiles y matizados. Gobillot insiste en que miremos las verdades establecidas con ojos nuevos. Según él, los líderes modernos tienen que cambiar su perspectiva si desean conservar su relevancia. *BooksInShort* recomienda este provocativo libro a ejecutivos y gerentes que desean que sus empresas alcancen el éxito en el nuevo entorno laboral colaborativo.

Ideas fundamentales

- Las organizaciones se vuelven cada vez más colaborativas.
- A menudo, las organizaciones autodirigidas son la creación de líderes visionarios, sin embargo no necesitan un liderazgo práctico para funcionar.
- El liderazgo tradicional, el cual se basa en “la experiencia, la habilidad y el control” está anticuado.
- Esto se debe a cuatro diferentes tipos de tendencias: “la demografía, la habilidad, la atención y la democracia”.
- Los líderes modernos tienen que redefinir la manera en la que dirigen.
- Los líderes que no cambian con el tiempo y las tendencias, se volverán irrelevantes rápidamente.
- En las empresas colaborativas, los límites de la empresa no separan a los líderes de los seguidores.
- Su poder como líder no se deriva de su ubicación en la jerarquía, sino de lo que aporta a su comunidad.
- Las comunidades desarrollan sus propias reglas, sus propios estándares de comportamiento y sus propias costumbres.
- No quieren directivas de sus líderes. Lo que quieren es aportaciones.

Resumen

Los líderes están cambiando

Durante las últimas décadas, el mundo de los negocios se ha vuelto cada vez más colaborativo. Los profesionales trabajan juntos sin un líder formal y desarrollan un software de código abierto que cualquier persona puede descargar sin costo. Mediante los wikis, un gran número de personas puede desarrollar en conjunto el contenido de un sitio Web. Bajo el concepto de crowdsourcing, las empresas asignan proyectos a grupos externos que antes desarrollaban internamente.

“Nuestro papel no es adivinar qué sucederá próximamente o tratar de predecir el futuro. Nuestro papel como líderes es decidir cómo queremos que sea el futuro”.

Al aumentar la colaboración, el liderazgo tiene que cambiar. Los líderes modernos no son los que establecen la dirección de su empresa. Esto surge de la comunidad. La gente no busca a los líderes para solicitarles instrucciones sino para aportaciones valiosas.

El liderazgo tradicional ha dado pie al “liderazgo en movimiento” (leadershift), o LEM, bajo el cual los líderes son miembros de grupos sin jerarquía. Su liderazgo consiste en fomentar la colaboración y facilitarles a estos grupos el desarrollo de “una narrativa que crea y mantiene un resultado valioso y creado por varias partes”. Son cuatro las tendencias responsables de este cambio: “la demografía, la habilidad, la atención y la democracia”.

“La tendencia demográfica”

Las oficinas corporativas de la actualidad no se parecen a las de décadas pasadas. Incluyen gente de diferentes razas, etnias y antecedentes socioculturales. En los lugares de trabajo, las mujeres son casi tan visibles como los hombres y no sólo desempeñan labores secretariales o de asistencia. La fuerza laboral incluye a personas que están en un rango de edad desde los 20 hasta los 60 años y más.

“Para el 2015 la población trabajadora de las economías ‘avanzadas’ se habrá reducido en 65 millones [de personas]”.

Así pues, los empleados en oficinas tienen una gran variedad de actitudes, experiencias, ideas e intereses. Para usted como líder, las experiencias e ideas que contribuyeron a su formación, probablemente sean irrelevantes para las personas a las que usted lidera. Si usted se basa en esas actitudes y experiencias para ejercer su liderazgo, pronto se volverá obsoleto.

“La tendencia de la habilidad”

Una de las principales fortalezas de las empresas solía ser su capacidad para ofrecer habilidades especializadas. Sin embargo, a medida que los negocios se vuelven más colaborativos, esto ya no es verdad. Mediante Internet usted puede aprovechar el poder de las masas de gente para obtener experiencia y habilidades, sin tener que pasar directamente por las empresas. Por ejemplo, ahora puede realizar investigaciones de mercado utilizando “mercados predictivos” en línea, los cuales reúnen el “juicio colectivo de un grupo grande de personas”. De hecho, estos hallazgos son mucho más precisos que los de expertos individuales.

“Si usted pretende ser todo para toda la gente, su mensaje estará tan diluido que perderá su capacidad de destacarse entre la multitud”.

En el pasado, las empresas existían para reducir los costos de transacción. Sin embargo, dichos costos han disminuido considerablemente: ahora se puede entrar en línea y conseguir productos y servicios a una décima parte de lo que costaban normalmente. También se puede aprovechar la “creación compartida y distribuida” – “la unión de talento de varias fuentes fuera de los límites empresariales” – a un costo mínimo o nulo. Se está cuestionando la razón de existir de dichas empresas, y asimismo, la del liderazgo empresarial.

“La tendencia de prestar atención”

Las fuentes de noticias y de información, bombardean implacablemente a la gente con datos. Por ejemplo, el típico usuario de correo electrónico recibe 65.000 mensajes al año. Leer el periódico es una tarea titánica. Un ejemplar típico del New York Times contiene más información que la que hubiera encontrado una persona inglesa promedio del siglo XVII en toda su vida. Cada año, todas las fuentes alrededor del mundo generan 40 exabytes (4 x 10¹⁹) de información. Esto es más de lo que se produjo en todo el mundo durante los últimos 5.000 años.

“La naturaleza transitoria del empleo hace más difícil que los líderes tengan un contrato psicológico con sus empleados que pueda cumplirse”.

La mayoría de las personas manejan este exceso de información prestando atención sólo a la información que les interesa e ignorando el resto, que por lo general incluye los mensajes de los líderes tradicionales. En el pasado, cuando la creación de información era menos frenética, las empresas de esos líderes eran componentes activos de la “red de atención”, sin embargo han sido reemplazados por diversas “redes sociales e informativas”.

“La tendencia democrática”

Los clientes de IKEA realizan numerosas tareas que por lo general llevan a cabo los minoristas. Transportan y arman los productos de la compañía. El mundo laboral se está convirtiendo en un gran salón de exhibición de IKEA. El rol del empleado tradicional está desapareciendo. Los empleados de tiempo completo, que constituían la norma, se están volviendo obsoletos. En su lugar, los negocios dependen de contratistas independientes y empleados temporales o de medio tiempo. Los trabajadores cambian constantemente de un empleo a otro.

“Nuestras tendencias nos están dirigiendo hacia empresas en donde las estructuras y los controles ya no son posibles”.

Por estas razones, a los ejecutivos modernos les es difícil garantizar la lealtad y el apoyo de sus empleados, muchos de los cuales están en proceso de ir o venir. “Los agentes libres” (free agents) no tienen por qué prestar atención a los líderes laborales. Las empresas para las que trabajan estos “empleados periféricos”, no están totalmente comprometidas con ellos, así que, ¿por qué tendrían ellos que comprometerse con las empresas? No les interesa el “poder posicional” de los líderes o su ubicación en el organigrama de la compañía, cuando ellos mismos no aparecen en dicha estructura. Debido a que están sólo parcialmente comprometidos con las compañías para las que trabajan, no les prestan atención. Después de todo, la palabra operativa en “agente libre” es “libre”. Estos trabajadores pueden “escoger a quien seguir”. Los trabajadores periféricos están fuera del “área de control” de los ejecutivos. Esto dificulta su liderazgo, por lo menos en la manera tradicional.

Por qué funciona el LEM

En 1968, el ecologista Garrett James Hardin publicó un documento que describe lo que él llamó “la tragedia de los comunes”. Cuando toda la comunidad es dueña de un activo, por ejemplo un campo común, en donde los granjeros pueden llevar a pastar a su ganado, el exceso de uso eventualmente acabará con él, a menos que la comunidad divida el área común en parcelas privadas o que cree un gobierno fuerte que regule y mantenga el activo.

“Las empresas se han vuelto complejas hasta el punto de la distracción, o quizás la destrucción”.

Por lo tanto, los líderes tradicionales asumen que a la larga, la responsabilidad requiere de una estructura de gobernanza basada en el mando y el control. Sin embargo, Hardin no estaba en lo correcto. Los comunes no siempre se deterioran, por dos razones: los miembros de la comunidad quieren “aceptación” y temen a la “exclusión”. Saben que el castigo social por destruir propiedad de la comunidad será grave. Es por esto que “las reglas derivadas de la comunidad” son lo que verdaderamente motiva a los empleados a tomar responsabilidad. Los miembros de la comunidad, en efecto, se gobiernan a sí mismos. Es por esto que los “sistemas

abiertos, autodirigidos”, como Wikipedia, funcionan.

“La marca de una organización es la principal encarnación de su narrativa”.

Dentro de dichos sistemas abiertos el liderazgo puede parecer inútil. Sin embargo, los líderes astutos saben cómo conservar su relevancia – y no es por su conocimiento, habilidades, perspicacia o experiencia. Estos y otros factores relacionados no significan mucho en los lugares de trabajo modernos. Ahora los líderes se ganan el respeto por las valiosas contribuciones que pueden aportar al grupo.

“En la colaboración masiva, nadie parece tener el control”.

Lo que hacen y dicen estos líderes, contribuye a la fortaleza de la comunidad y la hace factible. Las comunidades que funcionan bien, tienen estos atributos:

- **“Participación”** – La gente quiere pertenecer.
- **“Alineamiento”** – La gente trabaja hacia una meta compartida.
- **“Responsabilidad”** – La gente asume la responsabilidad de sus actos.
- **“Compromiso”** – La gente une sus esfuerzos.

“Cuando buscamos crear un sentido de responsabilidad en otros, invariablemente tratamos de influir en su comportamiento, manipulando el ambiente en el que trabajan”.

Por supuesto, estos también son atributos de los líderes tradicionales. Sin embargo, en un mundo que opera cada vez más acorde al principio de la colaboración masiva, el camino de los líderes para llegar a estas metas tiene que cambiar. Las culturas previas eran lo que el profesor Lawrence Lessig de la Universidad de Stanford llama “de sólo lectura” (read only) o mando y control. En la actualidad, dice Lessig, la cultura es de “lectura y escritura” (read-write). Es “comunal y aprovecha la creatividad compartida”.

“El conflicto entre el papel que tenemos que representar y el papel que quisiéramos tener, es fuente de muchas de las disfunciones sociales que estamos empezando a experimentar en el lugar de trabajo”.

En un mundo como este, ya no incumben las viejas fronteras que separaban a los líderes de los seguidores. En la actualidad el liderazgo es una “relación de dos vías” en donde los líderes son “extraños familiares”: es el término que el psicólogo experimental Stanley Milgram asigna a los individuos que se ven frecuentemente (en el metro, en el supermercado o en la iglesia) pero con quienes no se interactúa. No obstante, la familiaridad genera un vínculo. El LEM se aprovecha de estos vínculos. Depende de un poder social en vez de posicional.

“Lo que salva a un hombre es dar un paso. Después otro paso. Siempre es el mismo paso, pero hay que darlo”. (Autor: Antoine de Saint-Exupéry)

El cambio del liderazgo tradicional al LEM tiene lugar a lo largo de cuatro dimensiones:

“Movimiento 1 – De claridad a simplicidad”

Los líderes justifican sus posiciones haciendo que sus comunidades sean viables. La complejidad puede acabar con cualquier sentido de conexión hacia una comunidad y, por consiguiente, con la comunidad misma. Para eliminar la complejidad, simplifique “los procesos, productos, líneas de reporte y canales”, proporcionando coherencia y racionalidad a lo que de otra manera sería un ambiente desconcertante. Los líderes ayudan a sus comunidades a “articular los problemas que están tratando de resolver”.

“Movimiento 2 – De planes a narrativas”

Los planes son vestigios de la vieja estructura de liderazgo de mando y control. Los líderes necesitan salirse del negocio de la planeación y entrar al “negocio de las narrativas”. Tienen que ayudar a sus comunidades a desarrollar historias que resuman la identidad de la comunidad y que proporcionen el “alineamiento social” necesario para trabajar dentro de la organización.

“Con la elección de Barack Obama, el ‘liderazgo en movimiento’ ganó su primera elección”.

En efecto, los líderes tienen que crear “ambientes de narrativas”, es decir, “lugares en donde se desarrollen las historias”. Dichas historias atraen a la gente. Algunos ejemplos de narrativas atractivas incluyen, “Somos una organización altamente eficiente” y “La nuestra es una empresa de excelencia”. Compárelas con los planes, los cuales tienen un formato de “Haz A para que podamos lograr B, lo cual nos llevará a C”. A diferencia de los planes, las historias no dirigen. En su lugar, inspiran y motivan. Para crear una narrativa, concéntrate en estas tres preguntas acerca de su organización: “¿Quiénes somos?” “¿A dónde vamos?” y “¿Por qué vamos hacia allá?”.

“Movimiento 3 – De roles a tareas”

En lugar de intentar persuadir a los empleados a que cumplan con su papel dentro de la empresa, los líderes deberían “enfocarse en la definición clara de las tareas”. La gente que entiende cuáles son las tareas vitales, trabajará en conjunto para completarlas. Este fenómeno se ve cada vez que se organiza un proyecto especial. De hecho, la terminación de tareas orientada a metas, permite a los trabajadores “satisfacer su autoestima”. Son las tareas y no los roles lo que motiva a los trabajadores. Como líder, realice un diálogo sobre las tareas para atraer a los miembros del equipo. Cuando lo haga, la gente se sentirá tomada en cuenta y responsable.

“Movimiento 4 – Del dinero al amor”

Los líderes tienen que obtener el compromiso de sus seguidores o no serán líderes por mucho tiempo. Para inspirar a otros, siga estos pasos:

1. **“Ame lo que hace”** – Y asegúrese de demostrarlo. Nadie se comprometerá a nada con lo cual usted no está comprometido.
2. **Produzca un “incentivo social”** – Esto trasciende e incluso reemplaza el “incentivo económico” tradicional. El dinero es una buena recompensa, pero no promueve el compromiso. De hecho, “el dinero destruye la obligación moral en la cual se basa el compromiso”, pues convierte toda interacción en una interacción económica. El amor funciona mucho mejor. Las personas meterán las manos al fuego en nombre de las empresas que aman.

Para fomentar ese amor por la empresa entre sus empleados, los líderes deben concentrarse en la comunidad. Trabaje arduamente todos los días para que ésta inspire orgullo en sus miembros. Siga el ejemplo de los líderes de Wikipedia, eBay y otras empresas y comunidades autodirigidas.

Sobre el autor

Emmanuel Gobillot es consultor, autor y conferencista en temas de liderazgo. Como ex director de servicios de liderazgo en la empresa Hay Group, Gobillot realizó consultorías con algunos de los más destacados directores y equipos ejecutivos en el mundo, acerca del liderazgo, la colaboración y la innovación.
