

# Liderazgo e innovación 2.0



Virginio Gallardo  
(Coord.)

# Liderazgo e innovación 2.0

Herramientas para potenciar  
el talento de las organizaciones



coordinadores de la colección:  
Juan Vicente García Manjón y  
José Luis Marín de la Iglesia

## LIDERAZGO E INNOVACIÓN 2.0

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2011, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

**netbiblo**

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

[editorial@netbiblo.com](mailto:editorial@netbiblo.com)

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-577-0

Depósito Legal: C-3192-2011

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Imagen interior: © Photosani

Imagen cubierta: © tiero

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

## Los autores

**Virginio Gallardo** es Socio director de Humannova. Experto en consultoría de estrategia de RR. HH., innovación y transformación organizativa. Ha liderado numerosos proyectos de gestión del cambio y es considerado una referencia en liderazgo de proyectos de cambio como autor de numerosas publicaciones en este ámbito.

**Alicia Pomares** es Socia directora de Humannova. Experta en consultoría de desarrollo empresarial, gestión cultural e innovación, formación y evaluación directiva es además *coach* en Liderazgo y Transición de carreras, especialmente en entornos sociales.

**Sergio Gil** es Director Asociado en Humannova. Tiene una dilatada experiencia como consultor dentro del entorno de gestión del cambio, innovación en las organizaciones y desarrollo de RR. HH., está especializado en redes sociales.

**Eduard Legazpi** es Director Asociado de Humannova. Experto en Sistemas de Gestión de RR. HH. y en consultoría de estrategia de RR. HH. Es profesor en diferentes escuelas de negocio como EADA, CEF...

**Juan Francisco Arza** es Director Asociado de Humannova. Consultor de dirección, gestión y desarrollo de personas. Además, es experto en gestión de RR. HH., especialmente en el Desarrollo Directivo, Desempeño y Carreras Profesionales, tanto en empresa como en administraciones públicas.



## Pocket Innova

La serie POCKET INNOVA nace con el objetivo de acercar la disciplina de la innovación a directivos, académicos, estudiantes y técnicos de empresa interesados en conocer el qué y porqué de la innovación en nuestros días.

En un mundo en constante cambio y evolución, la innovación se ha convertido en la respuesta natural de aquellos que desean aportar soluciones creativas, basadas en el conocimiento y que aporten valor a las organizaciones y a la sociedad.

POCKET INNOVA pretende abordar, con cercanía y rigor, las distintas temáticas que componen la innovación. Para ello, la colección se estructura en cinco grandes bloques temáticos:

- **Tecnología.** Esta sección tiene como objetivo acercar a los lectores la información sobre las tecnologías emergentes, los últimos avances y las aplicaciones a nuevos productos y servicios.
- **Financiación.** Desde las subvenciones hasta el capital riesgo, los *business angels*, el VII Programa Marco de I+D y un largo etcétera, conforman los mecanismos de financiación de la I+D+i, los cuales serán abordados en la serie de una forma clara y práctica.
- **Actores.** Existen multitud de organismos y expertos que trabajan en materia de innovación en España, desde los organismos públicos hasta los privados, fundaciones, centros tecnológicos, expertos, redes... El quién es quién de la innovación en España y en Europa es el objetivo de esta sección.
- **Gestión de la innovación.** Sección central de la serie, la cual incluye metodologías prácticas que se pueden aplicar a la gestión de la innovación en las organizaciones. Desde la implantación de sistemas de I+D+i hasta la gestión de proyectos tecnológicos; desde la vigilancia tecnológica hasta la propiedad industrial y la transferencia tecnológica, todos ellos son temas cruciales para la puesta en marcha de organizaciones innovadoras.
- **Capital humano y creatividad.** Las personas son el elemento central de la innovación, su conocimiento, la creatividad, el trabajo en equipo, el liderazgo para la innovación y muchos otros temas componen una atractiva temática que todos aquellos que quieran adentrarse en el mundo de la innovación deben conocer.

## 1\_ Introducción

1_1 Innovación, el nuevo paradigma empresarial .....	12
1_2 Liderazgo transformador: El impulsor del cambio.....	13
1_3 Las características del líder transformador.....	14
1_4 La innovación es cultura, un nuevo tipo de organización....	15
1_5 Organizaciones 2.0, comunidades y liderazgo distribuido ...	17
1_6 Todos somos líderes transformadores en redes sociales.....	18

## 2\_ Innovación disruptiva: Gestión del cambio

2_1 Los tipos de innovación: Disruptiva y continua.....	22
2_2 La gestión del cambio: El fracaso de la innovación.....	23
2_3 Herramientas de la innovación para gestionar cambios....	25
2_4 El viaje de las ideas: Las siete herramientas de la innovación.....	26
2_5 Tecnologías colaborativas 2.0 al servicio del cambio .....	29
2_6 La clave del éxito directivo: Dominar el cambio.....	31

## 3\_ Las características del líder: Estilos de liderazgo

3_1 ¿Dónde está la Facultad de Liderazgo?.....	34
3_2 Nuevos líderes: El líder como gestor de equipos.....	35
3_3 La innovación y el líder .....	37
3_4 Un líder no es líder si no transforma: El líder que cambia realidades .....	38
3_5 La caja de herramientas: Cultura y estilos de liderazgo....	39
3_6 Del liderazgo situacional, al liderazgo transformador: Mirar hacia el futuro .....	41
3_7 Medir el liderazgo transformador: ¿Cómo se mide el amor, la amistad o la suerte?.....	43
3_8 Desarrollar el liderazgo transformador: ¿Cómo se desarrolla el amor, la amistad o la suerte?.....	45
3_9 Desarrollar el liderazgo transformador en organizaciones 2.0 .....	47

## 4\_ Cultura innovadora: Motor de las organizaciones 2.0

4_1 Innovación = Cultura innovadora .....	52
4_2 Innovación por arte de "birlibirloque" .....	53
4_3 Hacia una cultura innovadora: Lo primero, un modelo....	54



4_4	Medir, medir y medir las organizaciones 2.0.....	55
4_5	Transformar la cultura hacia la Organización 2.0 .....	58
4_6	Anclar la cultura y el ADN innovador .....	60

## 5\_ Todos innovamos, todos lideramos: Liderazgo distribuido

5_1	El liderazgo distribuido promueve la inteligencia colectiva.....	64
5_2	Mi organización no necesita innovar .....	65
5_3	La innovación continua .....	66
5_4	Innovación y personas: La inteligencia colectiva .....	67
5_5	Condiciones de la inteligencia colectiva.....	69
5_6	Organizaciones más planas y flexibles: La adhocracia.....	70
5_7	La organización adhocrática o un nuevo clásico: La Organización 2.0 .....	71
5_8	Liderazgo distribuido.....	72
5_9	Instrumentos de los líderes en las organizaciones 2.0 .....	73

## 6\_ Herramientas 2.0 impulsoras de liderazgo

6_1	Herramientas 2.0: Creadoras de entornos innovadores...	78
6_2	El liderazgo distribuido opera en las comunidades.....	79
6_3	Las barreras que deben superar las comunidades .....	80
6_4	Medir las comunidades, relaciones de influencia y el liderazgo mediante ARS.....	82
6_5	Factores que potencian el cambio .....	83
6_6	Funcionalidades de innovación y herramientas 2.0 .....	84
6_7	Modelo de las Cinco Perspectivas para la implantación de redes sociales.....	86

## 7\_ Conclusiones: Nuevas organizaciones, nuevos directivos

7_1	¿Estás preparado para la revolución de las personas? .....	92
7_2	La nueva revolución organizativa 2.0 necesita directivos <i>wayseer</i> .....	93
7_3	¿Dónde debe enfocar su mirada el <i>wayseer</i> ? En la gestión de personas.....	94

Bibliografía .....	97
--------------------	----



# 1\_Introducción



## 1\_1 Innovación el nuevo paradigma empresarial

Nuevas realidades necesitan nuevos paradigmas. Ya lo habrás oído, no estamos en una época de cambios, hemos cambiado de época. El futuro será de aquellos que sean capaces que sus organizaciones cambien al ritmo de su entorno y a esto lo podemos llamar de muchas formas pero en este libro lo hemos denominado Innovación.

En la Era de la Innovación la velocidad manda. El futuro ya no es lo que era. Las empresas en las que su capacidad innovadora es inferior al cambio del entorno —básicamente al de sus competidores—, sólo será cuestión de tiempo, estarán muertas.

Nadie discute que la innovación es la base del éxito, de la competitividad, la clave de las exportaciones y de la creación de empleo. Se hace necesario construir una nueva agenda en nuestras empresas que tenga presente esta nueva realidad y este libro debe ayudarte a construirla.

Esta nueva agenda tiene como objetivo ser los primeros en hacer lo que nadie hace y para ello la principal dificultad es conseguir la creatividad de las personas de la empresa y la capacidad de puesta en marcha de ideas excelentes con las cuales sorprender al mercado o mejorar nuestra eficiencia. El reto de la innovación es asegurar continuamente este proceso básico: la capacidad para convertir ideas en resultados.

En la medida que los procesos de innovación son cada vez más colectivos se hacen más complejos y el protagonismo de la innovación recae en todas las personas de nuestra organización y en las interacciones que se producen entre ellas.

El rol de las personas dentro de las organizaciones está llamado a cambiar y será más estratégico. La línea que separa a las organizaciones vencedoras de las perdedoras será la capacidad de generar el compromiso para provocar las ideas y el cambio personal y organizacional que requiere la innovación.

La tesis de este libro es sencilla: la principal actividad de un directivo es innovar e inspirar a personas para crear una cultura innovadora y gestionar el cambio en

un nuevo tipo de Organización 2.0. La función directiva del siglo XXI es crear procesos de innovación colectivos.

Por ello se hace urgente que profesionales y directivos estén dispuestos a reflexionar y “reinventar” su función incorporando herramientas, habilidades y aprendiendo de los nuevos mecanismos organizativos emergentes que les deben permitir asumir estos nuevos retos.

En caso contrario, si no se reacciona, la velocidad del cambio provocará que muchos profesionales chocarán con el futuro desde el pasado y sin pasar por el presente: la revolución del *management* que se aproxima habrá sido demasiado rápida para ellos.

## **1\_2 Liderazgo transformador: El impulsor del cambio**

En realidad, el reto de los nuevos directivos no será innovar pues todos los directivos innovarán, el reto será hacerlo mejor que los demás. Y para ello tendrán que hacer frente a la innovación más compleja, que será la más disruptiva: la transformación y el cambio organizativo.

Pero, ¿cómo manejan el cambio los directivos de las empresas? En un reciente estudio del 2011 realizado por la consultora *Booz & Company*, *The conference profiler*, el 52% de los directivos consultados no piensa que la estrategia de su compañía pueda conducirles al éxito. El 81% de los encuestados opina que las iniciativas de crecimiento que han desarrollado sus empresas han sido una pérdida de tiempo. Tradicionalmente, desde hace más de veinte años, diversos estudios hablan de dos tercios de fracaso en los procesos de innovación o cambios disruptivos.

Detrás de la innovación, y detrás de estas cifras de fracaso y de éxito, hay mucho dolor humano, muchas organizaciones que desaparecieron, muchas personas que se quedaron atrás, muchas personas que cambiaron con elevado sufrimiento y muchos directivos que se desgastaron en la titánica tarea de intentar cambiar sólo un poco su realidad organizativa.

Las organizaciones que ya conocen el fracaso saben que detrás de este se esconde la brutal dificultad de

liderar emociones positivas que respalden el cambio, que permitan “involucrar” a los participantes y protagonistas del cambio, para romper la resistencia organizativa.

Los líderes transformadores son los expertos en utilizar herramientas del cambio, por ello en el inicio del libro veremos “Las siete herramientas de la innovación” una guía para que las ideas realmente se hagan realidad, para ayudarte a intentar disminuir el fracaso en la innovación.

Las herramientas de la innovación se basan en la necesidad de buscar estrategias donde los agentes de cambio y los líderes potencien las emociones organizativas. En realidad, son herramientas que lo único que hacen es gestionar las emociones de las personas y desterrarlas de esa semiclandestinidad donde habitualmente las tenemos situadas en nuestros planteamientos organizativos.

La maestría de la gestión del cambio reside en saber cómo cambian las personas. Gestionar emociones y conocimiento, que son movilizadores de voluntades, es la principal característica del nuevo directivo de las organizaciones innovadoras: el líder transformador.

## 1\_3 Las características del líder transformador

El *management* que se construyó durante el siglo pasado no solo ha quedado obsoleto sino que se ha convertido en peligroso porque no es capaz de dar respuesta al reto de nuestro siglo: la innovación.

La dificultad de gestionar la innovación empieza y acaba en la gestión de personas, será difícil que un directivo educado bajo viejos paradigmas poco innovadores, sea ahora innovador con su organización y permita que sus colaboradores también lo sean. El freno de la innovación organizacional son sus directivos, los que deberían ser sus líderes y deberían dirigir la organización hacia caminos nuevos y desafiantes, hacia un nuevo modelo: la Organización 2.0.

La nueva forma de gestionar personas necesita una nueva generación de líderes que potencie los comportamientos que permiten en el día a día la innovación.

Por ello, en el libro nos hemos planteado qué características deben tener estos nuevos directivos. Analizaremos cómo este tipo de directivos, además de gestionar resultados, deberán ser desarrolladores y potenciadores de personas. Además de gestionar el duro día a día, deberán señalar caminos de futuro, todo en ello en un entorno de colaboración que será la clave de la innovación.

Si el crecimiento empresarial y la supervivencia organizativa dependen de la capacidad de liderazgo transformador de estos nuevos directivos y mandos, ello exige a las organizaciones intentar tener el máximo número de estos directivos.

La innovación exige el desarrollo de este nuevo liderazgo. Tenemos que apostar por crear y desarrollar una nueva generación de líderes transformadores y para ello será necesario convertir nuestras organizaciones en fábricas de líderes.

¿Estás preparado para cambiar esta realidad en tu empresa? Te daremos pistas sobre cómo hacerlo: cómo medir, desarrollar y alinear este nuevo talento con los diferentes sistemas de gestión de la empresa: promoción, desempeño, retribución...

El cambio personal requerido es demasiado exigente y requiere aproximaciones desde diferentes frentes de forma coordinada: talleres directivos, sistemas de gestión del desempeño personalizado, *mentoring*, *coaching*... deben formar parte de un todo, si hay desconexión entre ellos se pierde eficacia.

## **1\_4 La innovación es cultura, un nuevo tipo de organización**

Uno de los grandes descubrimientos del siglo pasado fue descubrir que la inteligencia individual era, sobre todo, inteligencia emocional y que el liderazgo estaba asociado a valores.

Uno de los grandes descubrimientos de este siglo será descubrir que la inteligencia colectiva también es inteligencia emocional y que depende de los valores de la empresa. Emociones y valores que se convierten en comportamientos organizativos, eso que denominamos más técnicamente como "cultura empresarial".

La capacidad innovadora, el comportamiento y los valores innovadores es lo que denominamos “cultura innovadora” y es lo que constituye el principal rasgo de un nuevo tipo de organización que denominamos Organización 2.0. La forma más precisa de hablar de organizaciones innovadoras es hablar de organizaciones con un clima o una cultura innovadora.

Este tipo de comportamientos son medibles y te mostraremos cómo se puede trabajar con ellos. De esta forma, podrás “tangibilizar” y medir el comportamiento organizativo y determinar hasta qué punto tu organización es una Organización 2.0.

Si determinas los comportamientos de la cultura innovadora de la Organización 2.0 que quieres potenciar y los mides, te será más fácil saber cómo evolucionan, si te alejas o te acercas a tu objetivo.

La nueva misión del líder es crear una Organización 2.0, basada en nueva cultura innovadora, pues estas organizaciones son las que tienen más posibilidades de alcanzar la excelencia o simplemente sobrevivir. Son las que están más preparadas para afrontar lo inesperado.

De hecho, se observa una amplia relación estadística entre tres factores básicos: liderazgo transformador, cultura innovadora y resultados financieros. Este será el modelo que nos servirá de guía en el libro y que te explicaremos con detalle: el Modelo de Organización 2.0.

Un modelo básico que explica el crecimiento empresarial a través de la capacidad de liderazgo de sus directivos y su capacidad de configurar un nuevo tipo de organización.

**Figura 1.1.** Modelo de Organización 2.0.





## 1\_5 Organizaciones 2.0, comunidades y liderazgo distribuido

Todos sabemos que las organizaciones no son lo que los organigramas nos parecen mostrar. Hace muchos años que se habla de las organizaciones informales, grupos que están conectados unos con otros, conectados a un/os líder/es y una idea. Ahora a estos grupos se les denomina comunidad, lo que permite una nueva forma de analizar la realidad del funcionamiento organizativo y de repensar las organizaciones.

El concepto de comunidad está llamado a tener más importancia en las nuevas organizaciones 2.0, organizaciones adhocráticas o adaptativas que tienen personas más profesionalizadas que funcionan por proyectos o entornos de elevada ambigüedad organizativa, que se organizan más por valores profesionales e ideas que por órdenes y procedimientos. En el futuro ganarán peso este tipo de entornos y las comunidades como entorno de trabajo.

Deberemos dar más importancia en nuestras organizaciones a “la fuerza de los vínculos débiles”, deberemos observar la realidad en términos de nodos y de redes, más que en puestos y organigramas. Y, para ello, las herramientas sociales, las herramientas 2.0, serán una base fundamental de este nuevo tipo de organizaciones. Por ello en el trascurso del libro profundizaremos en estos aspectos.

Estas comunidades funcionarán mediante redes sociales. La complejidad tecnológica de instalar redes sociales en cualquier organización es mínima, su usabilidad, funcionamiento y apropiación tecnológica en la era Facebook es máxima. Y su utilidad como herramienta de colaboración, comunicación y, muy especialmente, de innovación es tan obvia que su implantación progresiva será inevitable.

Por ello el éxito empresarial no estará en tener redes sociales internas, puesto que prácticamente todas las organizaciones tendrán redes sociales internas, desde las más burocráticas a las más innovadoras, sino en conseguir su máxima eficiencia.

Por tanto, solo las redes sociales no convertirán a las empresas en organizaciones 2.0. ¿Qué es lo que transformará la gestión 1.0 en verdadera gestión 2.0 en la Era de la Innovación? La capacidad de innovar con esas redes mediante nuevos roles de los empleados en las comunidades.

La nueva misión del líder será liderar comunidades mediante la influencia de sus ideas y provocar la innovación, pero sobre todo tratará de distribuir el poder de forma colaborativa.

Deberemos dar más poder al individuo frente a la complejidad pero de forma colaborativa con otros colegas, sin tanta necesidad de jerarquía. Muchas personas actuarán de forma inteligente, con más voz y poder, decidiendo más e incorporando pequeñas innovaciones de una forma distribuida. A esto es lo que se ha denominado “Inteligencia colectiva” y será una parte fundamental del funcionamiento de las organizaciones innovadoras.

Como veremos en el Capítulo 6, la máxima dificultad está en la colaboración por ello el líder deberá crear entornos con un elevado espíritu de equipo, redárquicos, mediante vínculos emocionales potentes entre los miembros de la comunidad: la inteligencia colectiva es inteligencia emocional.

## **1\_6 Todos somos líderes transformadores en redes sociales**

El liderazgo transformador que impulsa a las nuevas organizaciones innovadoras donde las comunidades tienen un mayor protagonismo no se basa en el mito del CEO o de un Director General heroico promotor del cambio. Ni siquiera se basa en un Comité de Dirección con unas características “excepcionales”.

Para que una Organización 2.0 tenga capacidad innovadora, las características asociadas al liderazgo deberán estar diseminadas por la organización y formar parte de los cientos de líderes y profesionales clave de una organización. Se necesita que las ideas surjan y se conviertan en comportamientos cotidianos, poco espectaculares, pero que sumadas son lo que crean esta capacidad organizativa que denominamos innovación.

La principal misión del nuevo directivo es crear otros líderes, asegurar que existan las condiciones del liderazgo distribuido. Es decir, convertir su organización en un lugar donde haya el máximo número de personas con elevada capacidad de decisión, donde cualquier persona en su comunidad sea capaz de implantar sus ideas o las de los demás. La principal misión del directivo será convertir su organización en una Organización 2.0.

Analizaremos por qué, para que haya innovación, el liderazgo deberá estar más distribuido y las personas deben tener más libertad. O, si se quiere traducir este concepto en términos empresariales: más autonomía, más *empowerment*, más capacidad de asumir riesgos. Y esto no se hará tanto por creencias humanistas sobre las personas, se hará por necesidad, porque será la forma más eficiente de innovar.

Para todo ello están surgiendo unas nuevas herramientas que permitirán este nuevo tipo de innovación: las tecnologías 2.0. Estas serán las nuevas herramientas de la innovación y su complejidad no será tecnológica, la complejidad será cómo se gestionan comunidades con liderazgo distribuido y cómo podemos crear los vínculos emocionales para que haya colaboración. No obstante, también hablaremos de estas herramientas de innovación desde el punto de vista tecnológico. ¿Estás preparado?



## 2\_Innovación disruptiva: Gestión del cambio

Virginio Gallardo



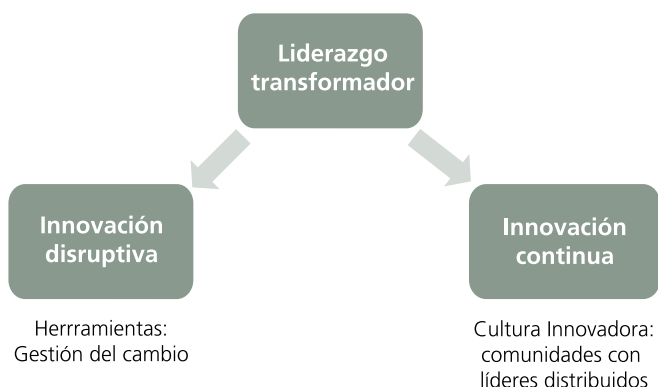
## 2\_1 Los tipos de innovación: Disruptiva y continua

La incertidumbre sobre el futuro y la velocidad de nuestra sociedad obligarán a nuestras empresas a despojar el caduco comportamiento directivo basado en controlar y gestionar lo predecible con reglas claras. La nueva clave de éxito será la rapidez en actuar en entornos nuevos donde lo único permanente será el cambio.

Braden Kelley en su famoso artículo del *BussinesWeek* “Managing Innovation is about Managing Change”, nos recordaba lo evidente: hablar sobre innovación es hablar sobre gestión del cambio y hablar sobre cambio es hablar de futuro. El cambio es el motor de la innovación.

Pero el tipo de cambio que queremos introducir en nuestra organización determina el tipo de innovación. Si lo que queremos introducir son pequeños cambios basados en la mejora hablaremos de **innovación continua**; si, por el contrario, buscamos introducir cambios importantes, cambios de comportamientos empresariales, de modelos de negocio o de procesos complejos hablaremos de **innovación disruptiva**.

Figura 2.1. Tipos de innovación.



Lo único que sabemos seguro del futuro es que será diferente, lo único que sabemos es que habrá cambio, pero no sabemos qué tipo de cambios necesitaremos. Por ello, poder gestionar ambos tipos de innovación es importante pues son los que nos permiten construir el futuro, sobrevivir o desaparecer.

La innovación continua permite la transformación permanente. En este futuro caracterizado por lo efímero sabemos de la necesidad de organizaciones hiperflexibles que estén en constante movimiento, empresas con capacidad de transformación permanente de forma difusa en toda la organización. Este tipo de comportamiento empresarial donde la innovación continua se produce con facilidad lo hemos denominado cultura innovadora y lo analizaremos en el Capítulo 3, junto con sus protagonistas el liderazgo distribuido que veremos en el Capítulo 5. En este capítulo hablaremos de la innovación disruptiva.

La innovación disruptiva es en lo que pensamos mayoritariamente cuando hablamos de innovación: cambios empresariales discontinuos como la introducción de una nueva línea de producto, una nueva tecnología, cambios en los modelos de negocio, organizativos o de procesos.

Para muchos la clave del éxito está en la innovación disruptiva proactiva: los primeros en introducir cambios discontinuos son los que suelen tener una ventaja competitiva superior, los seguidores rápidos sobrevivirán y los seguidores lentos, dejarán de ser seguidores, dejarán de ser.

Pero para crear el futuro, para ser los primeros en hacer lo que nadie hace, la principal dificultad es no fracasar, la principal complejidad de la innovación disruptiva, pero especialmente de la innovación disruptiva proactiva, es la de gestionar el cambio para evitar el fracaso.

## **2\_2 La gestión del cambio: El fracaso de la innovación**

El problema de la innovación no suele ser tanto de ideas como de acción. Lo que caracteriza a la innovación es la complejidad de la implantación de las ideas o “proyectos

organizativos” en organizaciones muchas veces superadas por el cambio. Aiken y Keller en el *McKinsey Quarterly* del 2009 nos vuelve a recordar una vez más una cifra que se ha repetido en numerosas ocasiones desde hace mucho tiempo en muchos lugares: la transformación organizativa mayoritariamente fracasa, en un 70%. Sí, lo has oído bien, menos un tercio de los cambios que se inician triunfan.

La principal característica de la innovación disruptiva es el fracaso. Y esto es una noticia terrible ahora más que nunca que el cambio es omnipresente. La mayoría de los cambios tan frecuentes en nuestras organizaciones dan lugar a pésimos resultados.

Detrás de la innovación y de las cifras de fracaso y de éxito hay muchas empresas que se quedaron atrás y muchos profesionales que descubrieron la titánica tarea que puede suponer intentar cambiar la realidad organizativa.

Pero, ¿por qué los cambios organizativos fracasan? Las razones más frecuentes que se destacan para explicar esta cifra es que los directivos no contemplan los aspectos “irracionales” y “emocionales” del comportamiento de las personas en su organización.

La complejidad del cambio organizativo suele ser el cambio de las personas y la brutal resistencia organizativa que genera el cambio, que suele ser proporcional a la importancia de la idea que se quiere implantar.

Alguien dirá que no necesario recordar lo evidente pero, por alguna razón inexplicable, muchos directivos nos cuesta comprender este axioma tan sencillo y obvio: fracasamos porque no conseguimos cambiar a las personas e implicarlas en el cambio. La transformación organizativa es el reto de gestionar la transformación personal de nuestros colaboradores.

Hay una elevada dificultad en gestionar la naturaleza humana de las organizaciones, aspectos intangibles a los que habitualmente no damos la relevancia necesaria.

El resultado de este fenómeno es lo que Umair Haque desde la HBR denomina “Organizaciones zombis” en la Zombieconomía, una sensación de estar perdido,



sin rumbo, debido a la frecuencia e intensidad de los nuevos cambios y sus dudosos resultados. Una dificultad que es ampliamente reconocida por los directivos que en general admiten que los cambios organizativos están mal planificados y peor comunicados, tal y como reflejan estudios como el realizado por Iñaki de Miguel y Gonzalo Martínez de Miguel recogido en el libro *El modo de pensar de los directivos*.

Por ello nuestro reto como profesionales debe ser superar la barrera del 70% de fracaso. Ya que si hubiese estadísticas fiables hablaríamos de una verdadera epidemia empresarial que mostraría a directivos que serían incapaces de mover organizaciones al brutal ritmo que marcan los nuevos tiempos.

¿Hay alguna forma de superar el trágico destino al que están abocados mayoritariamente nuestros proyectos empresariales de cambio en los que se sitúa la innovación disruptiva?

Probablemente, la primera sea la humildad. Pensar que nosotros no somos diferentes ni nuestros proyectos son más necesarios de los que nos muestran las estadísticas y que nuestro sentido común no es mejor que el de los otros directivos con los que se hicieron estas estadísticas.

En segundo lugar, es necesario adentrarse en manejar las denominadas herramientas de gestión del cambio, una disciplina del conocimiento que ofrece herramientas y marcos conceptuales adecuados para este tipo de situaciones empresariales.

## **2\_3 Herramientas de la innovación para gestionar cambios**

El directivo debe entender la necesidad de cambiar el comportamiento de las personas de la organización y cómo comprometerlas en el proceso de innovación, porque evidentemente las organizaciones no cambian si no cambian las personas. Solo detrás de este razonamiento tan evidente se esconde el éxito del 30%, y asumirlo es la única forma de lograrlo.

¿Dónde puedes obtener referencias en esta materia? Podemos empezar por los clásicos como Kotter y sus siete pasos, puedes leer algunas perspectivas más recientes como la que propone John Joslos en sus *10 Principles of Change Management*, podrás obtener referencias leyendo a Vijay Govindarajan autor de las *Ten Rules For Strategic Innovators-From Idea To Execution*, o conocer herramientas clásicas como la denominada Ecuación del Cambio de Beckard. Pero aquí hablaremos de las “Siete Herramientas de la Innovación”.

Las herramientas de gestión del cambio son como una guía de viaje, para que el viaje que las ideas recorren desde que nacen hasta que se convierten en realidad esté pautado y conozcamos las acciones que debemos acometer.

Las metodologías y aproximaciones son muy parecidas, algunas más brillantes que otras, pero todas hablan de los mismos fenómenos y cada vez está más claro: el “secreto” de la gestión del cambio es controlar la parte irracional y oculta de las organizaciones.

Estas herramientas son movilizadoras de conocimiento y voluntades, son las herramientas que debe utilizar el nuevo directivo de las organizaciones: el líder transformador, el que domina las herramientas de gestión del cambio que buscan cambiar a las personas, sus valores, competencias y la información que recibe, pero sobre todo sus emociones.

Si el líder no las domina, la innovación deseada chocará una y otra vez con la dificultad de gestionar intangibles humanos y no podremos conseguir las ansiadas mejoras de resultados que exigen unos accionistas que han aprendido que el éxito y la gloria del pasado ya no significa casi nada y que impulsar el cambio es la nueva clave de la supervivencia empresarial.

## **2\_4 El viaje de las ideas: Las siete herramientas de la innovación**

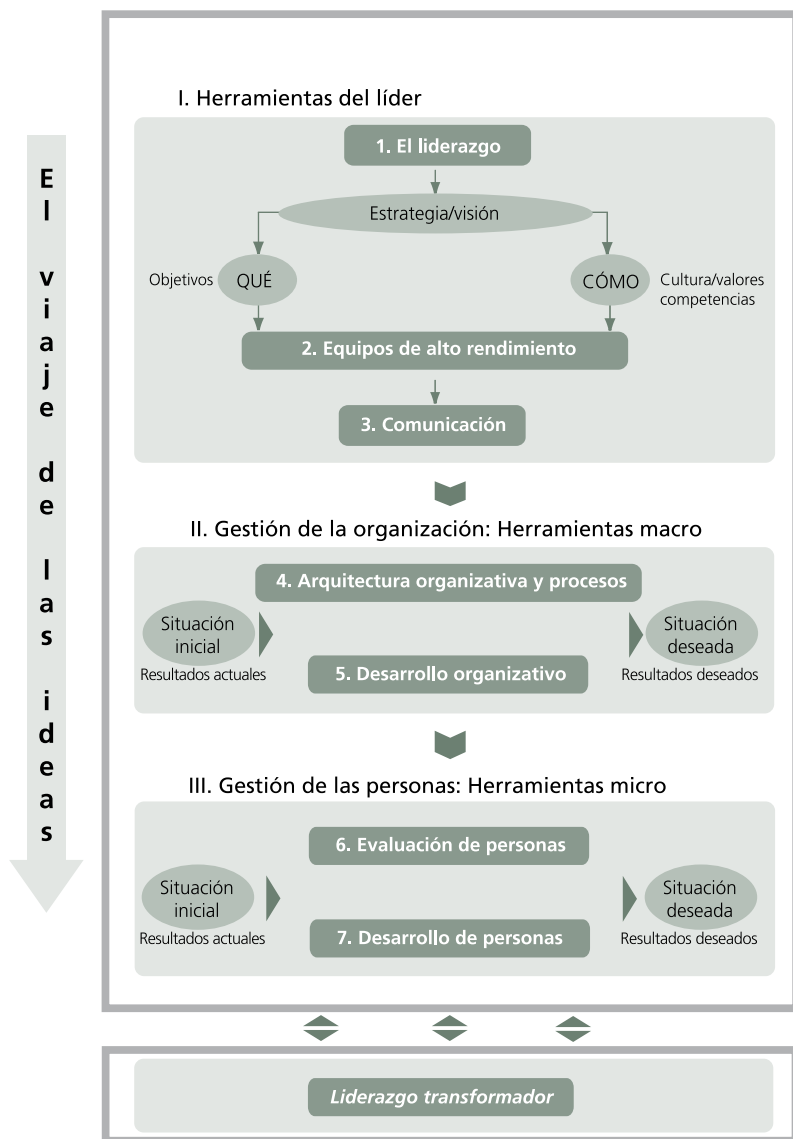
La metodología del viaje de la ideas o las siete herramientas de la innovación te debe permitir reducir los

riesgos asociados a este tipo de procesos de la innovación empresarial, el camino mediante el cual una idea de negocio se convierte en resultados. Te permite optimizar un proceso caótico por naturaleza mediante pautas o herramientas metodológicas.

Estas herramientas que te permiten “descodificar” y pautar el comportamiento organizacional en momentos de cambio son siete:

1. **Liderar la idea:** la involucración de la organización es la clave del éxito. Para ello se propone gestionar las tres etapas del cambio: en primer lugar, crear la necesidad del cambio; en segundo lugar, crear comprensión pero también emociones positivas organizativas; y, en tercer lugar, asegurar una planificación creíble desde el punto de vista de los resultados. Así, te permite asegurarte de que tu organización participe, sienta la idea como propia y crea en ella.
2. **Crear equipos de cambio:** los equipos son los impulsores del cambio. Hay diferentes tipos con distintas reglas de éxito para conseguir que la idea que impulsa la innovación consiga su implantación en manos del equipo. Las claves del éxito pasan especialmente por liberar la colaboración necesaria para crear equipos que permitan dar más fuerza a los cambios.
3. **Comunicar y comprometer:** sólo te comprometes con lo que conoces y hasta que nuestra idea no esté en funcionamiento, el compromiso y la energía para efectuar el cambio dependerá de lo que los demás perciban de ella. La información, los planes de comunicación y los indicadores que informan sobre su avance deben asegurarte que transmiten lo que tu proyecto necesita en cada momento.
4. **Arquitectura organizativa y procesos:** asegurar que las nuevas tareas se realizan de forma óptima. La mayoría de nuestros proyectos de cambio necesitan, para convertirse en realidad, que haya personas dentro, o fuera, de la organización que cambien sus tareas, que hagan cosas diferentes, lo que finalmente supone cambiar procesos, tareas y, a veces, organigramas.

**Figura 2.2.** Las siete herramientas de innovación.



5. **Desarrollo organizativo y cultura:** los cambios precisan anclar o fijar nuevos valores y creencias organizativas. El *statu quo*, las creencias, valores y formas de comportarse a las que tradicionalmente se asoció al éxito en el pasado suelen ser el enemigo, para evitar que la organización las elimine, tendrás que gestionar parámetros de la cultura, comprenderla y gestionarla.
6. **Evaluación de personas:** los nuevos comportamientos y los nuevos desempeños en las personas requieren una planificación microorganizativa y personalizada. Se necesita actuar sobre las motivaciones mediante herramientas que permiten alinear las personas con tu idea: retribución, reconocimiento, formación y gestión por competencias. Debes establecer el modelo desempeño que requiere el cambio.
7. **Desarrollo de personas:** son las herramientas que permiten el desarrollo personal que van desde la gestión del conocimiento a la formación más tradicional. Para cambiar la cultura y el saber de las organizaciones, es necesario cambiar el saber y las competencias y valores de las personas. El desarrollo personal es la principal herramienta del desarrollo organizativo y, finalmente, la que hace el cambio posible.

## 2\_5 Tecnologías colaborativas 2.0 al servicio del cambio

Fue Maquievalo quien dijo aquello de que no hay nada más complejo ni peligroso para un líder (príncipe) que introducir cambios en sus organizaciones. Ahora Mueller y Schellong en *Machiavelli 2.0* en la HBR nos dicen: *“Maquiavelo le aconsejaría al príncipe construir su base de poder en torno a las comunidades en red abierta, la transparencia, las interfaces estandarizadas y con un paso valiente para navegar aguas desconocidas sólo para poner a prueba sus límites”*.

Lo cierto es que las empresas del futuro necesitan líderes transformadores que sean capaces de cambiar sus organizaciones partiendo de la dimensión social de sus empresas. Y las tecnologías 2.0 serán su principal

aliado. Seguramente Maquiavelo utilizaría todas las herramientas a su alcance.

Estas herramientas han nacido para difundir la visión del líder (herramienta 1), para facilitar la tarea de los equipos de cambio (herramienta 2) potenciando la gestión de proyectos y la colaboración, gestionando estos equipos como comunidades.

Los líderes aprovecharán las tecnologías existentes para potenciar las siete herramientas de gestión del cambio, para comunicar y comprometer (herramienta 3) tanto transversal como verticalmente. Recordemos que el cambio exige más información y comunicación, que es lo que a su vez provoca la involucración.

Los cambios de paradigma culturales requieren herramientas de desarrollo organizativo y cultural (herramienta 5). La cultura son conversaciones entre personas, y las herramientas 2.0 permiten difundir y crear conversaciones con mensajes elaborados por el líder del cambio, a veces sobre cambios de valores, y casi siempre con nueva información sobre aspectos de la nueva realidad...

Permiten la mejora continua y de procesos (herramienta 4), son herramientas enormemente útiles para mejorar e innovar en procesos y tareas logrando un elevado compromiso.

Pero probablemente el área más importante sea la de gestión del conocimiento. Partiendo de una evaluación de las personas (herramienta 6), se persigue el desarrollo de personas (herramienta 7) especialmente a largo plazo. Las nuevas formas de aprendizaje difuso se vehicularán mediante estas herramientas que estarán al servicio del cambio cultural. Estas herramientas gestoras de contenidos (vídeos, artículos, informes, enlaces a noticias) son los más poderosos instrumentos de formación y desarrollo.

En principio, la principal dificultad de estas herramientas no es la tecnológica sino de nuevo la gestión del comportamiento de las personas en la Red, pero su uso en los procesos de gestión del cambio será fundamental.

El uso masivo de estas herramientas evitará organizaciones "zombies", organizaciones perdidas en

muchos casos por falta de información, y ayudará a evitar proyectos mal gestionados ya que los líderes podrán utilizar estas herramientas para asegurarse que las personas de su organización se involucran, colaboran y construyen mediante la inteligencia colectiva los proyectos de cambio. Las siete herramientas de la innovación disruptiva tienen un poderoso aliado en las herramientas tecnológicas 2.0.

## 2\_6 La clave del éxito directivo: Dominar el cambio

La innovación disruptiva somete a la organización a importantes tensiones y, si está mal gestionada o las herramientas no se utilizan con precisión, suele suponer enormes problemas para la organización.


Los directivos deben ser expertos en enfrentarse a la resistencia organizativa, en romper el *statu quo* y cambiar el comportamiento de las personas de una organización, en saber hacer frente a una reacción en contra o poco colaborativa de nuestros propios compañeros, colaboradores o jefes. La resistencia organizativa siempre actúa y el resultado final puede ser el fracaso de nuestro proyecto y hacer peligrar nuestra posición organizativa.

Tal y como comentaba Maquiavelo en *El príncipe* no hay nada más peligroso que realizar cambios. Si hubiera cementerios organizativos de directivos que acabaron su carrera profesional de forma violenta, si existiesen estadísticas de mortalidad de excelentes directivos que fracasaron en su empeño, nos daríamos cuenta de la dificultad de este tipo de misiones basadas en liderar las ideas.

Si pudiéramos mirar a la cara de estos directivos, lo más increíble sería su expresión de sorpresa. Muchas de las víctimas no sabrán explicar bien por qué sucumbieron a un proceso de cambio mal llevado. Y, quizás lo más paradójico, nunca supieron realmente a qué se enfrentaban, ni cuál fue su mal.

Por ello, la nueva maestría de los profesionales de cuello blanco es la gestión del cambio. La nueva Era

de la Innovación obliga a los directivos a ser líderes transformadores para seguir siendo directivos: no hay forma de escaparse, la innovación disruptiva es muchas veces obligatoria.



Para que las empresas del siglo XXI sean innovadoras necesitamos gestores de intangibles humanos que sepan crear una nueva cultura donde sea posible replantearse de nuevo aspectos básicos del negocio.

Las reglas del éxito directivo son extremadamente sencillas: hay que dominar el arte de crear el futuro, que se acerca a nosotros en forma de cambio, y cuyo principal protagonista son las personas, por ello la dificultad reside en la gestión de las personas para implicarlas en el cambio.

El éxito también implica que el propio profesional, directivo o empresario, debe tener un elevado compromiso con su propio desarrollo profesional, porque no solo las empresas deben reinventarse, también lo deben hacer los profesionales, y una de sus asignaturas obligatorias debe ser la comprensión en profundidad de los elementos que nos permiten el cambio organizativo. Elementos que están en permanente cambio.

La fórmula del éxito de los líderes transformadores se basa en la mezcla adecuada de habilidades y conocimientos. El directivo o el profesional que pretenda efectuar cambios debe, además, tener unas habilidades especiales en su día a día. Por ello te proponemos en el próximo capítulo que analices qué características necesitan este tipo de directivos.



# 3\_Las características del líder: Estilos de liderazgo

Eduard Legazpi



### 3\_1 ¿Dónde está la Facultad de Liderazgo?

El líder, ¿nace o se hace? Hoy, esa pregunta carece de sentido: sabemos que, si bien existen elementos de comportamiento y personalidad vinculados a la dotación genética de una persona y al ambiente en el cual ha crecido, afirmar que no podemos desarrollar actitudes y comportamientos de liderazgo es una falsedad basada en un claro determinismo. Lo realmente importante es preguntarse cómo podemos convertir a personas que actualmente ocupan posiciones de dirección, jefatura o mando, con responsabilidad sobre varios colaboradores, en auténticos líderes.

Imaginemos que entramos en la oficina técnica de una empresa. ¿Cómo distinguimos al responsable del departamento, del resto de ingenieros y técnicos que trabajan en ella?

Ese responsable de la oficina técnica fue, en su día, un ingeniero de proyectos, que diseñaba máquinas, conjuntos mecánicos, eléctricos y electrónicos. Probablemente destacó por encima de sus compañeros gracias a su experiencia, capacidad de resolución de problemas o formación. Y, debido a ello, fue promocionado y ascendido, aun a riesgo de que acabase cumpliéndose el Principio de Peter.

A ese responsable, un buen técnico hasta el día anterior, se le pidió que dejase de trabajar como ingeniero y que olvidase el CAD o la construcción de prototipos. En lugar de ello, debería dirigir proyectos, asignar cargas de trabajo, y evaluar y potenciar el desempeño de sus colaboradores, que hasta el día anterior eran sus compañeros.

Ese, y no un cambio funcional o de sector, es el principal reto al que se debe enfrentar cualquier profesional en su carrera: dejar de hacer para que otros hagan. Y ante ese reto, surgen resistencias y dificultades. Algunas de ellas son de carácter vocacional: muchos se preguntan si no eran más felices como técnicos, realizando una función en la cual se sentían seguros y reconocidos, y trabajando sobre certezas y elementos tangibles; en lugar de hacerlo sobre otros elementos mucho más conflictivos y volubles, denominados “personas”.

Nuestro ingeniero había dedicado 1.000 horas anuales, durante 4 ó 5 años de su vida y hasta cumplir los 22 ó 23, a estudiar y graduarse con éxito. Al final de su carrera académica, obtuvo una titulación y cierta especialización. Para seguir profundizando en su cualificación técnica, trabajó en prácticas y como becario durante otros dos años (unas 3.500 horas más). Y finalmente llegó a la ya citada oficina técnica, permaneciendo como ingeniero de proyectos y especializándose aún más a razón de otras 1.800 horas anuales.

Más de 10.000 horas para convertirse en uno de los mejores ingenieros, en un gran técnico, en un especialista; y justo cuando se sentía cómodo con sus cometidos, y con una clara sensación de control sobre su trabajo, le comunicaron la promoción a responsable. Cuando era estudiante, sabía dónde estaba la Facultad de Ingeniería, pero ahora, como jefe, se preguntaba... ¿dónde está la Facultad de Liderazgo?

*"No te preocupes, te vamos a inscribir en un curso de dirección de equipos de 2 días de duración", le contestaron. Eso está bien: 2 días, 16 horas, comparadas con las más de 10.000 acumuladas como técnico. ¿Suficiente preparación? Lo más probable es que el ingeniero recién promocionado siga calzándose su "sombrero" técnico con más frecuencia de la deseable, con un estilo imitativo, y sin poder resistir a la tentación de intervenir sobre el trabajo de los demás, con expresiones como: "quita de ahí, no te preocupes, ya lo hago yo".*

Es posible que nuestros líderes no sean los mejores, pero es seguro que se invirtió mucho más en su bagaje técnico y especializado cuando eran unos *juniors*, que en su capacidad de dirigir personas cuando rondaban la treintena.

## **3\_2 Nuevos líderes: El líder como gestor de equipos**

Conseguir resultados a través de otros implica crear condiciones para que los colaboradores innoven y lleguen a alternativas y soluciones por sí mismos, y eso nos recuerda

que el líder debe actuar como un *coach*. Ningún líder logra nada si no es a través de su equipo.

Las personas pueden convertirse en aportadores de valor: consiguen cerrar ventas, diseñar proyectos y máquinas efectivas, crear sistemas de producción flexibles y óptimos en costes, y gestionar adecuadamente los recursos disponibles. Y si bien hay personas que no necesitan estímulos para llevar a cabo todas sus funciones con efectividad y dedicación, la mayoría ven cómo su motivación, y por tanto su rendimiento, están determinados por cómo son dirigidos.

Un directivo puede “tapar” o “destapar” a sus colaboradores. Un jefe que actúe como un técnico, sin delegar, y marcando el techo imitativo de la excelencia y la especialización; se convertirá en un mando frustrado y sobrecargado. Será el primero en llegar a la empresa y el último en salir y quien acabe solucionando todos los problemas de su equipo bajo una visión “mesianica”. Sus colaboradores acabarán siendo poco autónomos y tenderán a crear dependencia respecto a su pretendido líder técnico. Además, es posible que sientan frustración al no poder ni siquiera aproximarse al listón marcado por el jefe.

Tapar a un colaborador no solo consiste en calificar su evaluación del desempeño como insuficiente o mejorable, para evitar que destaque, o que sea identificado como alguien con potencial o como candidato a una promoción. El tapón inconsciente supone corregir, proteger y controlar al equipo, no dejando que se equivoquen e innoven, y acabar quejándose de que no se les puede delegar tareas porque no están suficientemente formados o preparados.

Destapar a un colaborador implica concederle visibilidad, fomentar su autonomía, asignarle proyectos como estrategia de desarrollo y aplaudir su voluntad para hacer las cosas de forma distinta a como el jefe las haría. Ser líder, como ser padre o madre, es un acto de generosidad. Pero los mandos con “sombbrero” técnico malinterpretan dicha generosidad: ayudan a sus equipos y creen darles lo mejor de sí mismos: respuestas y soluciones. Pero no ofrecen preguntas, ni la posibilidad de

innovar, ni de contradecir el criterio de su líder. Como un padre o una madre sobreprotectores, acaban malcriando a sus colaboradores y, sobre todo, matando el potencial de innovación.

### 3\_3 La innovación y el líder

Estamos en condiciones de empezar a comprender que un líder no solo debe ser creativo o innovador, sino que debe procurar que su equipo también lo sea. No pretendemos que el jefe disponga de la varita mágica para solucionar problemas, o que sea él quien asuma riesgos y tome decisiones. Pero sí deseamos que el líder tenga una visión, que la transmita, y que motive a sus colaboradores para que actúen alineados con los objetivos organizativos. El líder debe ser un creador de entornos innovadores.

Visualicemos de nuevo la oficina técnica, pero esta vez con un responsable que ha asumido su rol de líder. Imaginemos un ambiente de trabajo abierto, donde cada ingeniero elige incorporarse a buena parte de los proyectos de forma voluntaria, por interés profesional, para aprender o porque considera que puede realizar aportaciones importantes a su desarrollo. El líder se mantiene accesible al resto de colaboradores, celebra una reunión de departamento semanal, y pequeños *briefings* diarios con los responsables de cada proyecto. Todos conocen en qué trabajan el resto de sus compañeros y con frecuencia abandonan su oficina para asistir a sesiones con el departamento comercial o con el de operaciones. Dedicán además un porcentaje de su tiempo a asistir a charlas, conferencias, cursos o congresos, animados por su responsable. E incluso otra parte de su tiempo la pueden destinar al desarrollo de tareas con un alto grado de libertad, no relacionadas con proyectos a corto plazo, aunque sí con lo que ellos entienden que puede ser importante para la empresa en el futuro: la base de la innovación.

¿Te lo imaginas? ¿Bonito, eh? Bien, déjate de imaginaciones y pasa a la acción. Hazlo. Por supuesto, encontrarás dificultades: la resistencia de tu superior,

el perfil de alguno de los miembros de tu equipo o la presión de tiempo o resultados. Es más, deberemos aceptar que en el caso de un jefe de fábrica o taller, las oportunidades para conceder libertad, autonomía o creatividad a sus operarios, serán mucho más escasas que en una oficina técnica. Pero el líder debe elegir entre ser absorbido por la cultura actual, escudarse en las excusas anteriores, no asumir riesgos y conservar su estatus... o cambiar y transformar su entorno.

### **3\_4 Un líder no es líder si no transforma: El líder que cambia realidades**

Sólo la transformación y el cambio organizativo distinguen a un líder. Si su actuación no ha movido un ápice la cultura organizativa, ese pretendido líder se ha quedado en el grado de gestor, supuestamente eficiente, pero fagocitado por la realidad y el entorno que le rodea.

La transformación y el cambio de realidades se producen a través del cambio de conductas y comportamientos. En una cultura organizativa conservadora y poco innovadora, el error es temido, investigado, perseguido y castigado (y por ello, intenta ser ocultado, o traspasado al primer incauto disponible, por parte de quien lo comete). Un nuevo líder, ante un error, puede seguir desarrollando las mismas actitudes represivas, o puede decidirse a cambiar el modelo.

Cambiar la forma de responder ante un error, o ante una petición de asignación a un proyecto, o modificar la forma de conducir las reuniones de un departamento, son modos de intervenir en un sistema para hacerlo evolucionar. Cambiar la realidad es el auténtico cometido de un líder transformador, y sólo lo puede conseguir haciendo cosas distintas a las que se habían hecho. A veces, la creación de crisis es la única manera de colapsar el antiguo sistema, y despertar la necesidad de crear uno nuevo.

En *Matrix*, solo Neo es capaz de actuar sobre el sistema y cambiar las reglas, el programa o la aplicación oculta que crea la falsa realidad. Solo él puede modificar,

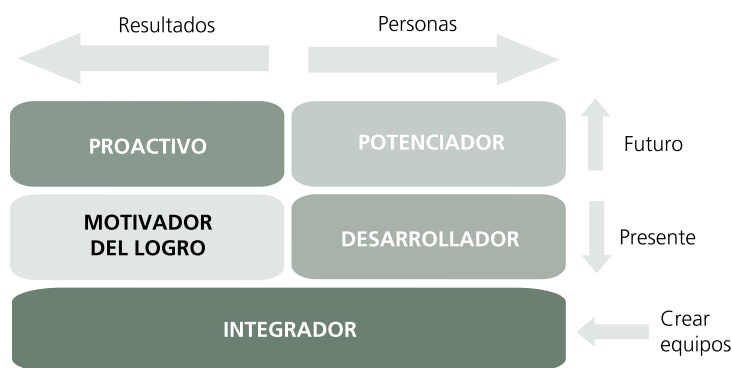
como si se tratase de un buen virus informático, el código fuente creado por Matrix. Pero al convenir que íbamos a alejar al líder transformador de cualquier tentación mesiánica, nos guardaremos mucho de asignarle el papel, atribuido a Neo, de "Elegido". El líder no es un liberador, pero sí es alguien capaz de ver la "otra realidad" posible, y disponer las condiciones para que el equipo de colaboradores la pueda crear y acceda a incorporarse a la misma.

El sistema es capaz de regularse por sí mismo, y las personas pueden cambiar y actuar sobre el sistema si se sienten estimuladas, motivadas y reconocidas. El líder no escribe las nuevas normas y el nuevo código: para crear una nueva realidad, deja que sea su equipo quien lo haga. Él debe imaginar esa realidad, y debe ser capaz de transmitir una visión, pero el cambio solo es efectivo si es interiorizado por parte de sus protagonistas, las personas. El líder crea las condiciones para generar innovación.

### **3\_5 La caja de herramientas: Cultura y estilos de liderazgo**

Cultura, personas y resultados están íntimamente ligados. El último factor es voluble, pero los otros dos son más estables y difíciles de modificar. Así, si deseamos incidir en resultados (la variable independiente), y además de forma permanente, deberemos aceptar que la velocidad de cambio de los resultados estará determinada por el ritmo de transformación de la cultura, y por la rapidez en la adopción de nuevos comportamientos por parte de las personas.

Deja los pelotazos para los expertos en ingeniería financiera, para los que saben aprovechar las oportunidades especulativas, o para asesores que pueden maquillar tus resultados con nuevos métodos de amortización, de valoración de activos o de cálculo de provisiones. Si quieres generar valor a largo plazo, céntrate en la cultura y en las personas que la habitan. ¿Cómo? A través de los estilos de liderazgo.

**Figura 3.1.** El modelo de liderazgo transformador.

Fuente: Humannova.

Los estilos de liderazgo son las herramientas concretas que un líder utiliza para actuar sobre su equipo de colaboradores y transformar la realidad que les rodea. Este *leadership toolkit* debe estar preparado y bien surtido: contar con una única herramienta (una única forma de dirigir) significará reducir las posibilidades de incidir en la motivación de los colaboradores.

Una llave inglesa no sirve para reparar un elemento del disco duro de un ordenador, y un estilo de dirección imperativo o coercitivo no servirá para motivar a un colaborador autónomo. El modelo de liderazgo situacional nos indicó que cada situación y nivel de preparación de un colaborador respecto a una tarea, merecían un comportamiento distinto del líder. El “liderazgo transformador” va más allá y propone un esquema en el que, manteniendo un doble foco hacia resultados y personas, añade además la orientación hacia el futuro o hacia el presente.

Un líder puede enfocarse hacia la tarea y los resultados, pero estableciendo su orientación en un marco temporal, y generando cinco estilos de liderazgo distintos:

- **Proactivo:** incluye las conductas del líder focalizadas en tareas y resultados, pero a largo plazo, pensando



en términos de futuro. Implica pensar en la estrategia y visión organizativas, y diseñar planes para que las personas consigan los resultados a varios años vista.

- **Motivador de logro:** engloba los comportamientos que un directivo desarrolla para obtener resultados, a través de las personas, de forma más o menos inmediata. Significa estimular a los colaboradores, asignarles retos y tratar de que los superen con sus propios medios.
- **Integrador:** implica mantener el foco en el presente, pero con equilibrio entre la tarea y el ámbito más relacional. El líder que desarrolla estilos integradores atiende a las personas y a los resultados, cohesiona el equipo pero sin perder de vista su misión y contribución. Fomenta la colaboración y la inteligencia colectiva, dos pilares de la innovación.
- **Desarrollador:** supone el ejercicio, por parte del líder, de actitudes destinadas a mejorar el aprendizaje y la capacitación de sus colaboradores, no solo para que realicen las tareas encomendadas, sino para que descubran su máximo potencial y disfruten de su trabajo.
- **Potenciador:** facilita el *liderazgo distribuido* e incluye todas las herramientas enfocadas hacia el crecimiento personal y profesional de sus equipos. Considera no solo sus cometidos e intereses actuales, sino su desarrollo a largo plazo, pero sobre todo su capacidad para actuar como un líder en su propio ámbito.

### 3\_6 Del liderazgo situacional, al liderazgo transformador: Mirar hacia el futuro

Es posible que tras leer el anterior apartado pienses que tu caja de herramientas está medio vacía, y que no tienes oportunidad de desarrollar muchas de las conductas y actitudes antes citadas. Antes de decidirte a visitar la ferretería más cercana y solicitar el *leadership toolkit* (es recomendable que consultes antes el catálogo de la tienda por si dicho producto no está disponible), reflexiona sobre los comportamientos que ejerces con tus colaboradores.

Cada vez que delegas, no para quitarte de encima un trabajo incómodo, sino como estrategia de desarrollo de un colaborador, estás afilando tu herramienta. En cada ocasión en la que toleras el error bien intencionado, estás ampliando el surtido de útiles de tu caja. Y cuando decides pensar en las oportunidades profesionales que deseas brindar a tu equipo, o cuando preguntas a un colaborador acerca de sus inquietudes a largo plazo, tu caja de herramientas crece e incorpora nuevos registros.

Pero cada vez que desarrollas actitudes imperativas o imitativas, que pierdes la paciencia o que corriges en exceso, estás utilizando inadecuadamente las herramientas: intentas atornillar valiéndote de un martillo, reparar el ordenador con una llave inglesa o colgar un cuadro con un destornillador. Revisa tu *toolkit*, y cuida sus herramientas utilizándolas de forma adecuada, porque éstas son las herramientas que en el día a día harán posible la innovación.

El liderazgo situacional propone un comportamiento distinto del líder según el nivel de preparación del colaborador, y el denominado “liderazgo transformador” incorpora además un foco temporal, que sitúa la conducta del líder en el futuro o en el presente.

El liderazgo situacional considera que un colaborador, respecto a una tarea, puede presentar una alta madurez técnica (sabe y puede realizarla), o una alta madurez psicológica (quiere y está motivado para llevarla a cabo). Ante distintos niveles o grados de capacitación de un colaborador, el líder deberá orientarse más hacia la tarea o hacia la relación: si no sabe ni quiere, tendrá que centrarse en dar instrucciones y órdenes concretas, evitando los aspectos más personales; y si quiere pero todavía no sabe, deberá orientarse tanto a la tarea o al resultado, como a la relación con su colaborador, reforzando y motivando sus avances.

Este modelo sigue siendo útil para liderar un equipo, y para conseguir reforzar comportamientos positivos y evitar los negativos. Es una buena base para desarrollar, a partir de ahí, el liderazgo transformador: cambiar actitudes y conductas, modificar la forma en que un colaborador aborda no solo la tarea, sino la concepción

de su propio trabajo. Conseguir que alguien que *sabe* pero no *quiere* (y que si *sabe*, por tanto antes *quiso*), vuelva a *querer*.

Ese enfoque no solo requiere actuar sobre el colaborador y su relación con la tarea, u orientarse a los resultados o a la relación. Supone intervenir en todo el sistema, entender que la actitud de un colaborador, o su grado de preparación, no son independientes de las conductas o de la calificación de sus compañeros, ni de la cultura organizativa. Implica cambiar las reglas del juego, modificar el entorno y la realidad en la que operan jefe y colaboradores. Crear, en definitiva, el ambiente y las condiciones necesarias para que el cambio se produzca: potenciar colaboradores y líderes *distribuidores*, generadores de innovación.

Deja las puertas de tu despacho abiertas. Modifica la ubicación de las personas en tu oficina, fomentando la comunicación y el intercambio de ideas. Cambia el día y la forma de reunirse en tu departamento. Permite que un colaborador, de forma rotatoria, decida qué temas se tratarán en las sesiones de control de los proyectos. Pregunta a tu equipo qué necesita para trabajar mejor. Investiga por qué una tarea no es atractiva. Interésate por las funciones preferidas de un colaborador, acércale a aquellas que le gustan más o que realiza mejor, pero a cambio proponle nuevos retos, estímúlele para que pruebe con otras actividades sin miedo a equivocarse.

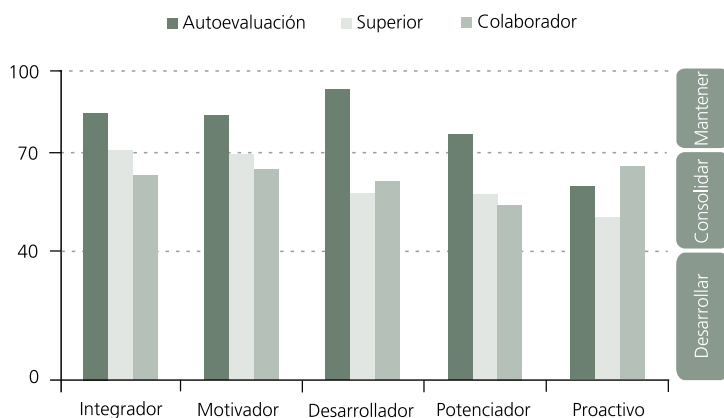
### **3\_7 Medir el liderazgo transformador: ¿Cómo se mide el amor, la amistad o la suerte?**

La Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (también llamada "Industrial") no dispuso durante muchos años de las herramientas psicométricas adecuadas para medir competencias. Tuvo que recurrir, en sus primeros pasos, a tests derivados de la Psicología clínica, pensados para detectar disfunciones y para establecer la fina, sutil y móvil frontera entre lo "normal" y lo psicopatológico. Un cuestionario bien definido podía

decirnos con cierta fiabilidad si una persona mostraba o no tendencia a la ansiedad, pero poco informaba acerca de si sabía trabajar en equipo, estaba orientado al cliente o podía ser un buen líder.

Afortunadamente, ya contamos con tests que sirven para realizar una buena aproximación a las competencias, hemos desarrollado modelos como la entrevista focalizada, y somos capaces de diseñar *assessment centers* o centros de evaluación. Medir competencias no parece esconder demasiados secretos, pero ¿estamos realmente seguros de ello? Y suponiendo que así fuese, preguntémonos lo realmente importante: ¿de qué nos sirve medir algo, si no somos capaces de desarrollarlo? ¿Qué utilidad tiene el diagnóstico certero de un médico, si nuestra patología no dispone de tratamiento? Intentemos una aproximación al diagnóstico y medición de los intangibles y, lo que es mucho más crucial, a su desarrollo.

**Figura 3.2.** Medición de los estilos de liderazgo en el Modelo de Liderazgo Transformador.



Demuéstrame que quieres a tu marido, esposa, compañero o amiga. Dime en qué se basa tu pretendido amor hacia tus hijos. Cuéntame por qué tu éxito profesional no se debe a la fortuna o a un golpe del azar. No me sirve que lo repitas una y otra vez: mídelo, demuéstalo.

Sé que quieres a tu marido o esposa porque supiste perdonar un despiste o un acceso de mal humor, porque le regalaste flores sin motivo aparente o porque estuviste siempre a su lado, incluso durante un episodio de enfermedad. Sé que amas a tus hijos porque sacrificaste unas vacaciones para que ellos fuesen de acampada y porque diariamente dedicas unas horas de tu tiempo a ayudarles a conciliar el sueño o a realizar sus deberes. Y sé que tu reciente promoción, o el simple hecho de conservar tu puesto de trabajo en tiempos tan difíciles como los actuales, no se debe a la suerte, sino a tu preparación y tesón, a tu voluntad de hacer el trabajo de forma correcta, o a las horas que has pasado delante de un ordenador o un libro.

Son las actitudes, los comportamientos (y no las características personales, las aptitudes, las habilidades o las simples aseveraciones) las que demuestran que algo es cierto. Por supuesto que no vamos a medir el número de besos que una pareja intercambia, la cantidad de canciones de cuna escuchadas por un niño, o las docenas de rosas regaladas por un compañero, pero si deseásemos o pudiésemos hacerlo, quizás obtuviésemos una medida aproximada de lo que llamamos *amor*.

### **3\_8 Desarrollar el liderazgo transformador: ¿Cómo se desarrolla el amor, la amistad o la suerte?**

La buena noticia es que si las actitudes, las conductas y los comportamientos se convierten en buenos indicadores acerca de si existe o no amor o amistad, son esos mismos elementos los que intervienen en su desarrollo. Es decir, para fomentar y desarrollar el amor, solo hace falta besar, regalar flores, perdonar, olvidar, sonreír, soportar y ayudar. Si se hace eso, el amor crece. Simple.

Durante demasiados años nos intentaron convencer de que la personalidad era inmutable y de que las conductas y comportamientos de un individuo eran consecuencia inevitable de la misma. Ahora sabemos que el proceso puede llegar a ser el inverso: no intentemos cambiar la personalidad, cambiemos nuestras actitudes y forma de actuar y, sin darnos cuenta, habremos pasado de ser egoístas a ser generosos, o de ser individualistas, a ser buenos trabajadores de equipo.

Es la conducta y la forma de actuar la que determina a la persona, y no al revés. A través de la voluntad y el refuerzo, las actitudes y comportamientos de excelencia aparecen y se mantienen, y así, simplemente, se desarrollan las competencias.

La evaluación del desempeño o la entrevista focalizada o por competencias son herramientas muy útiles para conocer el rendimiento de las personas o su adecuación a un determinado perfil de competencias, pero son todavía insuficientes para medir el liderazgo transformador. Su *hándicap* es que parten de lo que la persona hace en un determinado puesto (cuál es su desempeño actual en una posición concreta), o en cómo actuó en situaciones concretas de su trayectoria profesional más reciente (actuación explorada a través de la entrevista focalizada). Es decir, son estáticos: se centran en el presente o en el pasado, pero no en el futuro o en el potencial de desarrollo. Si quiero conocer si un buen operario puede ser ascendido a jefe de línea de producción, ninguna de las técnicas citadas me sirve: en ningún cuestionario de desempeño de un operario podré incluir ítems como “¿ofrece *feedback* a sus colaboradores?”; y ante una pregunta en una entrevista como “Explíqueme una situación en la que haya obtenido resultados a través de otros, o en la que haya liderado equipos”, el buen operario se encogerá de hombros y nos ofrecerá el silencio por respuesta.

El liderazgo, especialmente el transformador, necesitará instrumentos de medida específicos. Por supuesto que contar con los resultados de un buen desempeño en el pasado será necesario, pero ese rendimiento constituirá una condición necesaria, y no suficiente, para

el desarrollo del líder. Las técnicas como el *Assessment Center*, y sus derivadas como el *Development Center* o el *Management Audit*, sí pueden resultar convenientes. Simulaciones, ejercicios y casos prácticos pueden poner a un directivo en situaciones en las que deba demostrar conductas y comportamientos de liderazgo. Y a los citados métodos, podemos añadir los cuestionarios de liderazgo transformador.

Otra medida del liderazgo transformador puede ser la ofrecida por uno de sus efectos: el modelo cultural creado o reforzado por un líder innovador. Los factores y dimensiones contemplados en el *Modelo Cultural de los Cuatro Factores Adaptativos*, mostrado en el siguiente capítulo, pueden servir para medir la cultura innovadora, pero como además son en buena parte efecto del comportamiento del líder, nos indican también si detrás de la misma existe un líder transformador. Éste puede crear culturas innovadoras, que determinan la capacidad para crear y desarrollar nuevos productos y servicios, siempre a través de las personas.

### **3\_9 Desarrollar el liderazgo transformador en organizaciones 2.0**

El liderazgo transformador se demuestra... transformando. Sabemos que un líder es transformador cuando consigue que su equipo cree una nueva realidad, cuando después de uno o dos años visitamos una empresa o un departamento y descubrimos que algo ha cambiado. Las decisiones se toman de forma más participativa, la rotación no deseada ha desaparecido, el absentismo se ha reducido, la satisfacción medida a través de encuestas de clima se ha incrementado, y la productividad y la innovación han alcanzado cotas nunca antes imaginadas. Detrás de ese cambio, hay un líder transformador, que crea liderazgo distribuido y potencia el liderazgo de otros para innovar.

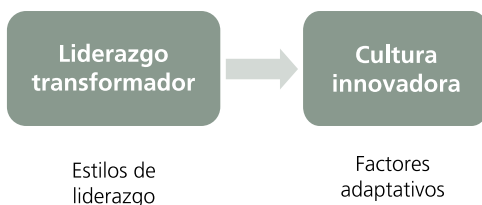
No hay recetas únicas para su desarrollo: a alguien le puede resultar útil la lectura de un libro como éste, mientras que a otra persona le servirá observar cómo

otras personas desarrollan conductas y comportamientos a imitar, constituyendo así un modelo o referente. Pero el primer paso es el diagnóstico, tratar de descubrir las áreas de mejora de un líder desde su propia visión, pero destapando también su “ventana ciega” (la llamada “área ciega” de la Ventana de Johari). En definitiva, tratar de convertir a un “inconsciente incompetente”, en un “incompetente consciente”, generando una crisis y creando la necesidad de cambio personal.

Una vez completado ese proceso de medición, el siguiente paso es el desarrollo de actitudes, conductas y comportamientos de liderazgo transformador. Es un paso simple y difícil a la vez: se trata tan solo de llevar a la acción los estilos antes apuntados, de forma sostenida en el tiempo. Si lo hacemos en una ocasión, lo podemos hacer en cientos de ellas, pero para ello se requiere constancia y seguimiento. Un líder que esté aprendiendo a ser transformador tendrá enemigos y tentaciones: abandonar el cambio para reinstalarse en la comodidad de la cultura organizativa estable y tradicional, es el riesgo más complejo que deberá afrontar.

El desarrollo del liderazgo transformador es cada vez más importante en las nuevas organizaciones 2.0, donde las personas tienen más protagonismo, donde se necesita inteligencia colectiva para innovar y donde se pedirá que todos los colaboradores sean protagonistas del cambio.

**Figura 3.3.** Liderazgo transformador y cultura innovadora en las organizaciones 2.0.





Las características del líder transformador tienen más sentido que nunca en las organizaciones donde las personas disponen de mayor autonomía, y en las organizaciones donde la redarquía y el liderazgo distribuido tienen mayor protagonismo.

Estas organizaciones del futuro (inmediato) donde los directivos son menos jefes y más líderes se caracterizan especialmente porque son organizaciones donde la innovación continua está presente y porque muestran culturas innovadoras, pero sobre todo porque son las más exigentes con las características de sus líderes.

El desarrollo del liderazgo transformador se hace todavía más urgente en las organizaciones 2.0, porque su funcionamiento, la innovación difusa y buena parte de los valores de estas organizaciones, dependen de las características del líder. Te invitamos en el próximo capítulo a analizar las culturas innovadoras, pues serán las que constituyan el nuevo hábitat del directivo.



# 4\_Cultura innovadora: Motor de las organizaciones 2.0

Sergio Gil



## 4\_1 Innovación = Cultura innovadora

El temporal de crisis que ha dado más fuerza al contexto de cambio ha provocado que con cierta recurrencia nos preguntemos sobre las características que deben tener las organizaciones del futuro para poder ser más rápidas, flexibles, pero sobre todo más adaptativas. Por ello el elixir del éxito se ha traducido en una palabra mágica: innovación.

Para innovar necesitamos nuevas formas de gestionar el talento de las personas que componen nuestra organización y así asegurar que la innovación florezca y se desarrolle en todos los ámbitos empresariales. Esta nueva forma de gestión se sintetiza en una nueva misión: crear una cultura innovadora. Y en un nuevo concepto: las organizaciones 2.0.

Las organizaciones 2.0 son organizaciones con culturas innovadoras, aquellas que tienen más posibilidades de alcanzar la excelencia o simplemente sobrevivir, ya que son las que están más preparadas para afrontar lo inesperado.

Para que la creatividad se traduzca en innovación, es necesario que tenga el “caldo de cultivo” propicio. Es posible tener personas muy creativas en una empresa, pero si no se facilita el entorno adecuado, no se estará aprovechando su potencial. A este caldo de cultivo se ha denominado cultura innovadora, aunque, eso sí, parece difícil de tangibilizar u operativizar.

Lo cierto es que el concepto de “cultura innovadora” representa en su concepción una aportación innovadora, es decir, supone un cambio que se realiza con el propósito de solucionar un problema o mejorar una situación. Lamentablemente también supone, en la mayoría de los casos, sólo un deseo que en la práctica pocas organizaciones logran implantar.

Concretemos qué entendemos por cultura innovadora y qué aspectos debemos tener en cuenta para su implantación, más allá de lo que hablamos en el capítulo anterior que es medir y desarrollar el liderazgo transformador creador de las organizaciones 2.0.

## 4\_2 Innovación por arte de “birlibirloque”

Podemos afirmar que la innovación es el oxígeno de nuestra sociedad y la empresa, como organismo integrante de la misma, se ve afectada por el cambio global que apuesta diametralmente por la innovación y que lleva consigo una tendencia a entender a la persona como protagonista de ese proceso.

Pero la innovación, hemos de reconocerlo, no llega porque sí; se han de provocar las condiciones apropiadas. No es necesario obsesionarnos por motivar a las personas para que adopten conductas en pro de la innovación; ni pronunciar la palabra innovación hasta la extenuación.

Lo que debemos tener en cuenta son las restricciones relacionales, psicológicas y organizativas impuestas por la propia empresa, que puedan inhibir la creatividad natural y la tendencia a explorar de los propios integrantes, las personas.

Justamente, estas condiciones son las que hemos de transformar en facilitadores de la innovación; contemplando así la innovación como fundamento de nuestra estrategia empresarial y comportamiento directivo. Entonces, bajo este prisma de carácter emocional y relacional, entenderíamos la innovación como una cultura en sí misma, un elemento endógeno “la cultura innovadora”, de un nuevo tipo de organización: la Organización 2.0.

En este contexto nos referimos a la innovación como un cambio sustentado en conocimiento, en circulación de ideas que generan valor.

Retomando esa unión entre innovación y cultura, en la literatura del *management* actual, no parece existir una definición concisa de cultura innovadora. Conviven diversas definiciones que difieren en su alcance, pero tienen un denominador común: el resaltar que son los valores y los comportamientos organizativos los que crean la innovación continua.

## 4\_3 Hacia una cultura innovadora: Lo primero, un modelo

Como señala Steven Covey en los *Siete hábitos de la gente altamente efectiva* el tercer hábito es focalizarse, hagamos lo mismo “primero lo primero”. Y en este caso lo primero es construir un modelo para determinar qué tipo de cultura tenemos y establecer qué es lo queremos.

Nuestro primer objetivo consistiría en hacer tangible la cultura, operativizable, manejable, manipulable para que se pueda intervenir, trabajar, actuar sobre ella. ¿Por dónde comenzamos? Lo primero es construir un modelo cultural.

### Modelo de los Cuatro Factores Adaptativos de las organizaciones 2.0.

#### ☛ Factor I: Orientación a resultados

- Exigencia de estándares [Exigente-Complaciente].
- Reconocimiento y recompensa [Meritocrática-Inequitativa].
- Claridad de objetivos [Organizada-Confusa].

#### ☛ Factor II: Orientación a personas

- Desarrollo y profesionalidad [Desarrolladora-Orientada a corto plazo].
- Afiliación y respeto [Cálida y Fría].
- Identidad y lealtad [Comprometida-Individualista].
- Colaboración y equipo [Colaborativa-Competitiva].

#### ☛ Factor III: Orientación externa

- Iniciativa estratégica [Visionaria-Operativa].
- Aprendizaje externo [Adaptativa-Reactiva].
- Cliente/Mercado [Orientación cliente-Orientación interna].
- Abertura y colaboración [Abierta/colaboradora-Competitiva].

#### ☛ Factor IV: Orientación interna

- Rol jerárquico [Cercana-Disiplinada].
- Comunicación orientadora [Abierta-Opaca].
- Control y riesgo [Descentralizada-Centralizada].
- Autonomía y *empowerment* [Autónoma-Supervisada].

Nosotros trabajamos con un modelo que te puede servir de referencia. Este modelo mide los factores que crean las condiciones para que la creatividad y la innovación se produzcan, es decir, mide climas y culturas innovadores, y se representa gráficamente como un radar de la innovación; aunque siempre te puedes crear un modelo propio añadiendo otras dimensiones que sean relevantes para tu organización.

El Modelo de los Cuatro Factores Adaptativos de Humannova tiene como objetivo medir las variables que tradicionalmente se consideran comportamientos o valores básicos de las empresas 2.0.

Este modelo de cultura que pretende establecer los comportamientos que deben permitir la capacidad de flexibilidad y adaptación a una empresa está fuertemente relacionado con el comportamiento directivo, con el liderazgo.

De hecho, los estudios realizados en centenares de empresas españolas y portuguesas mediante este modelo muestran una elevada correlación estadística entre resultados y cultura innovadora y entre liderazgo y cultura innovadora.

Es decir, las empresas que obtienen puntuaciones altas en cuestionarios de liderazgo transformador tienen una correlación significativa y positiva con las puntuaciones de cultura innovadora. Y las empresas con resultados financieros (crecimiento de facturación y beneficios) superiores a las empresas de su sector obtienen correlaciones positivas con los cuestionarios de cultura y liderazgo, tal y como muestra el *Estudio de Liderazgo e Innovación* de 2010 realizado por Humannova con el soporte de numerosos *partners*, escuelas de negocios e instituciones.

## 4\_4 Medir, medir y medir las organizaciones 2.0

La cultura organizativa innovadora, y por tanto la Organización 2.0, se puede medir con indicadores o cuadros de mando, examinando directamente variables e indicadores que nos muestren el avance de los comportamientos innovadores, pero también se puede

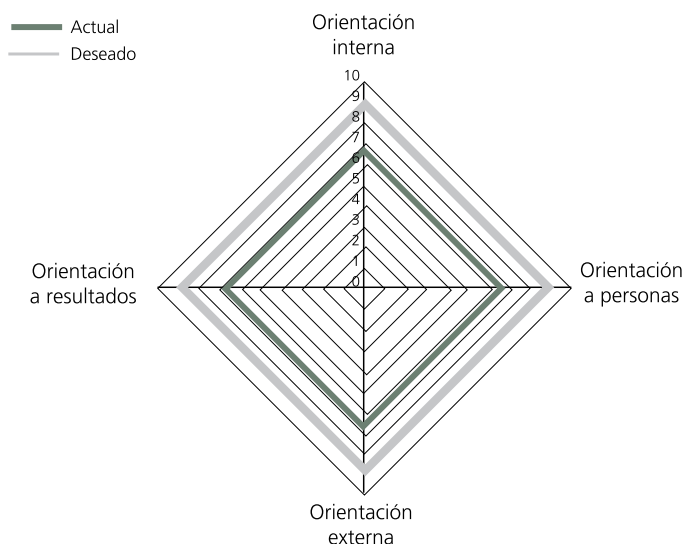
medir indirectamente mediante cuestionarios que se facilitan a los empleados.

Nosotros te proponemos medir intangibles, comportamientos y valores, a partir de la opinión de los empleados de toda la organización. Obteniendo así escalas cuantitativas con el objetivo de mejorarlas posteriormente.

Una vez obtenidos los resultados numéricos para cada área organizativa las cifras nos mostrarán dónde puede haber síntomas de problemas culturales. Los factores peor valorados en cada área serán donde nos debemos focalizar para saber qué está pasando.

Para obtener una medida mucho más exacta de la cultura corporativa no nos podemos quedar solo con las cifras cuantitativas sino que tenemos que profundizar con datos cualitativos más cercanos a la realidad de las personas. Esta aproximación la haremos mediante técnicas cualitativas a través de entrevistas personales con los líderes de la organización y través de *focus groups* cuyo número dependerá de la cantidad total de colaboradores de la empresa.

**Figura 4.1.** Ejemplo de medida del Modelo de los Cuatro Factores Adaptativos.





Se aconseja que los *focus groups*, como grupos de diagnóstico, tengan un número limitado de entre ocho y diez empleados de distintos departamentos o empleados de un mismo departamento si el problema está focalizado en ese área.

Una vez medida la cultura en nuestra organización difícilmente nos encontraremos con un modelo homogéneo en todas las áreas. Si bien puede haber un modelo predominante, las culturas corporativas son más bien heterogéneas habiendo diferencias entre las distintas unidades de la empresa.

Cada área de la empresa tiene su propia cultura o clima que depende de los estilos de liderazgo de sus directivos. Aunque las empresas suelen tender a estilos de liderazgo homogéneos y, por tanto, culturas homogéneas, es muy probable que haya importantes diferencias entre áreas organizativas. Por ello la media general puede ser poco útil y entonces deberíamos focalizarnos en cada una de las áreas, en cada uno de los directivos, es decir en cada uno de los líderes.

La media puede ser fruto de puntuaciones muy diferentes y opuestas entre sí. Medir lo macro, sin analizar las diferencias departamentales suele dar una visión poco realista de la empresa si los estilos de liderazgo no son homogéneos.

El paso siguiente es proponer medidas de mejora que transformen la cultura para conseguir una Organización 2.0, hemos de crear un cuadro de mando que nos diga si conseguimos estas medidas y, por último, un año o dos años más tarde debemos volver a realizar el cuestionario.

Al igual que lo hacemos con los departamentos también podemos medir la cultura en las comunidades. Estas últimas, como veremos en el Capítulo 6, son el esqueleto, es decir la unidad organizativa de las organizaciones 2.0 habitualmente vertebradas por una red social.

Es interesante comparar las métricas de cultura entre departamentos y comunidades; a veces nos encontramos más homogeneidad cultural en una comunidad gestionada por una red social que en un departamento. Estas tendencias en medidas culturales pueden ser confirmadas mediante otros indicadores de ARS (Análisis de Redes Sociales).

## 4\_5 Transformar la cultura hacia la Organización 2.0

Una vez que tenemos los resultados te preguntarán: ¿qué tipo de acciones debemos tomar y cuáles son las más frecuentes? Antes de responder a esta pregunta y realizar los planes de acción necesarios es importante que tengas en cuenta los siguientes ámbitos de acción que permiten la intervención sobre la cultura:

1. **Eje:** el empleado, la persona que crea ideas e impulsa la innovación.
2. **Motor:** el líder transformador que crea y conduce la cultura innovadora.
3. **Freno:** barrera-miedo al cambio, dificultad de olvidar lo aprendido.
4. **Facilitador:** procesos de gestión como retribución, promoción, comunicación, etc.

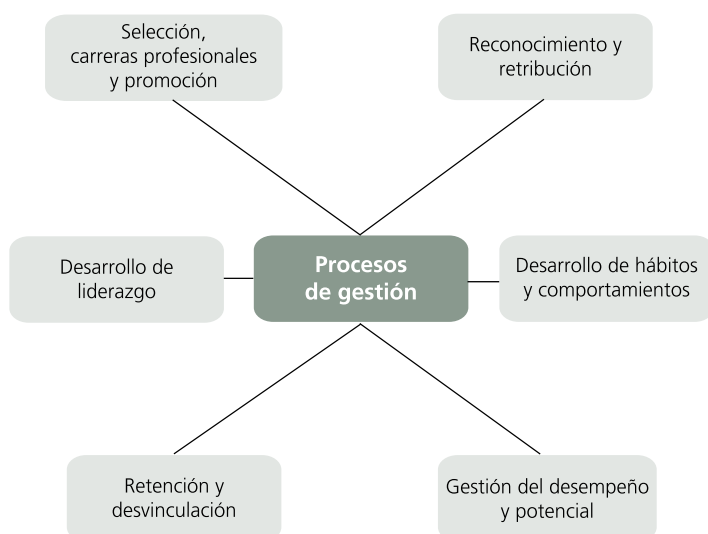
El *management* se debe mover en el terreno de la acción, debe traspasar el plano del pensamiento conceptual y centrar el foco en las palancas básicas que te permiten intervenir en el objetivo deseado de conseguir una Organización 2.0.

Y esto se debe hacer de arriba abajo, debe ser un proceso impulsado por el CEO y transmitido por los directivos encargados de diseñar las estructuras y las operaciones de la organización con el objetivo de crear la cultura innovadora mediante los procesos de gestión que tienen todas las empresas.

Se trata de introducir comportamientos y tecnologías que generan una máxima adaptabilidad al entorno pero sin perder la sustancia del propio negocio; se trata de adaptarse al cambio sin despreciar la esencia de lo conseguido.

Estos procesos de gestión deben permitir crear desde la propia identidad organizativa iniciativas para poner en práctica nuevos comportamientos como la apertura hacia el exterior, fomentar la creatividad entre los empleados, potenciar intraemprendedores con liderazgo distribuido e impulsar un sistema de reconocimiento de la innovación.

**Figura 4.2.** Seis procesos de gestión que impactan en las organizaciones 2.0.



Fuente: Elaboración propia.

Los procesos de gestión deben poner en el centro, en el eje del sistema, al empleado y potenciar que se generen ideas diferentes que conduzcan a la mejora y sean replicables empresarialmente. Esto implica enfocar la creatividad dentro la organización como un proceso continuo.

Esto no debería ser difícil, de hecho, hay un genuino placer en el mismo ejercicio de crear que no solo es reforzado por la posible recompensa sino especialmente por la motivación de explorar y descubrir.

Cuando intentes proponer un nuevo proceso de gestión recuerda que no debes desestimar la resistencia de la organización hacia este tipo de cambios, es el mayor freno al que te enfrentarás.

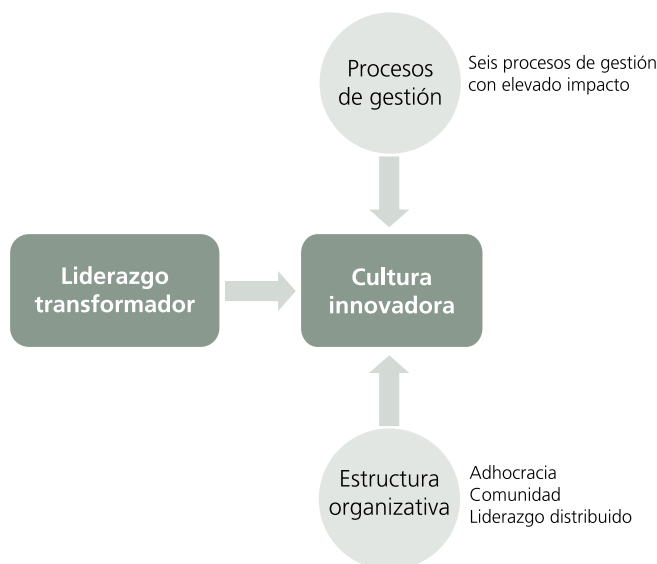
## 4\_6 Anclar la cultura y el ADN innovador

Nuestro objetivo debe permitir conseguir que la cultura innovadora, que la innovación continua, se introduzca en toda la organización y perdure en el tiempo, que se perpetúe y sea sostenible hasta conseguir una Organización 2.0.

Como si de una cadena de ADN se tratase queremos que el gen de la cultura innovadora no solo penetre en nuestra organización sino que sea el gen dominante (y vencedor último); y que se transmita como un virus hasta el lugar más recóndito y olvidado de la empresa, llegando así a todos los empleados.

Por ello, gestionar este cambio es la guerra de nuestra era y su principal frente es crear los nuevos líderes transformadores, pero sobre todo colaboradores, que actúen como líderes informales: intraemprendedores distribuidos que apoyen, fomenten y promuevan esta cultura.

**Figura 4.3.** Cultura innovadora y Organización 2.0.



Asegurar el protagonista de la cultura innovadora, es asegurar un nuevo tipo de colaborador que se comporta de acuerdo a los valores que constituyen el ADN organizativo de las organizaciones innovadoras. Este nuevo colaborador de la Organización 2.0 lo hemos llamado *líder distribuido*.

El líder distribuido que es un “colaborador potenciado” tiene su hábitat natural en una estructura organizativa adhocrática y en las comunidades; elementos básicos que definen la Organización 2.0 y que veremos en el siguiente capítulo.

El líder distribuido se apoya en herramientas de gestión del conocimiento para asegurar la innovación continua, creando mecanismos de aprendizaje constante que configuran las denominadas *Learning Organization*.

Se necesita que el conocimiento y la inteligencia colectiva de la organización esté al servicio de la innovación continua para fijarla de forma definitiva. Las herramientas tecnológicas relacionadas con las redes sociales, como veremos en el Capítulo 6, pueden ser fundamentales en este proceso.

En conclusión, conseguir una empresa 2.0 y anclar una cultura innovadora no es gratuito, es una necesidad imperiosa: innovar o morir. El cambio acelerado originado por la presión de la globalización y las nuevas tendencias económicas y demográficas empujan a las empresas y a sus mercados a que se ajusten a un proceso de evolución que nunca antes se había requerido. Por tanto, crear organizaciones 2.0 que adopten una cultura innovadora, que es la que tiene en cuenta tales presiones, será la base del éxito o al menos de la supervivencia. Veamos a continuación la nueva configuración estructural de estas nuevas organizaciones.



# 5\_Todos innovamos, todos lideramos: Liderazgo distribuido

Juan Arza



## 5\_1 El liderazgo distribuido promueve la inteligencia colectiva

En los capítulos anteriores, hemos descrito un conjunto de conceptos clave para interpretar el funcionamiento de la innovación en las organizaciones y cómo influir en la misma. Algunos de ellos (liderazgo, clima, cultura...) son sobradamente conocidos por los gestores empresariales. Hay una coincidencia general sobre su importancia, unida a grandes interrogantes sobre cómo utilizarlos efectivamente.

El carácter “intangible” o “no cuantificable” de algunos de esos conceptos los relega a un papel secundario o tangencial en muchos procesos de planificación y toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, su importancia en lo que se ha llamado “era post-industrial”, “nueva economía” o “economía del conocimiento” será cada vez mayor.

El liderazgo, la cultura corporativa, el talento... serán en muchos sectores las principales, sino únicas, fuentes de ventaja competitiva. Como han puesto de manifiesto autores como R. Florida o T. Schultz, también serán factores importantes en la competencia entre naciones o áreas geográficas.

Esto es así porque se han producido cambios tecnológicos y económicos fundamentales, que amenazan con derrumbar los paradigmas y esquemas interpretativos con los que nos enfrentábamos a la realidad hasta ahora.

**Figura 5.1.** Secuencia de la implantación de los cambios.





En las próximas páginas nos centraremos en la descripción de algunas de las consecuencias de dichos cambios en las organizaciones. Analizaremos cómo la necesidad de innovar continuamente exige una organización más abierta y flexible, en donde la “inteligencia colectiva” complementa a la “inteligencia individual”, y en donde predomina un nuevo tipo de liderazgo de contornos imprecisos que llamaremos “distribuido”.

## 5\_2 Mi organización no necesita innovar

No creo que el lector se haya enfrentado nunca a una afirmación como el título que encabeza estas líneas. Sin embargo, el comportamiento de muchos directivos revela un pensamiento muy cercano a la misma. Son directivos *fordistas* o *tayloristas* en la era de Internet.

En la fantasía del directivo *taylorista*, las organizaciones son maquinarias cuyo éxito depende de la precisión con la que responden a los movimientos del timón que ellos manejan. El discurso oficial reconoce el valor de la innovación, pero todas las políticas, las prácticas y las conductas de los líderes contradicen ese discurso. En el mejor de los casos, los valores que se fomentan y se premian son la disciplina, la predictibilidad y la eficiencia.

Muchas empresas, en su afán por mantener el control del negocio, han creado una tupida red de políticas, procedimientos, obligaciones de reporte, etc. que sólo consigue ahogar la iniciativa y la creatividad de sus empleados. Otras encuentran en las características de su sector la coartada perfecta para ignorar la necesidad de innovar. Confiadas en su tamaño y en otras barreras de entrada (regulatorias, acceso a recursos, etc.), unas y otras se encuentran mucho más cerca de la desaparición de lo que pueden imaginar.

La Administración Pública no es ajena a los cambios y sufre problemas análogos. Dormida en los laureles del monopolio, su utilidad y los recursos que emplea estarán cada vez más cuestionados si no introduce innovaciones radicales en su funcionamiento.

En la literatura sobre *management* y en muchas escuelas de negocio, los casos de innovación que normalmente se analizan corresponden a un tipo de innovación que podemos clasificar, utilizando las categorías definidas por Clayton M. Christensen, como “disruptiva”: aquella que representa un cambio cualitativo, que altera las reglas de un sector o negocio de forma permanente. Se trata normalmente de innovaciones en el producto, de tipo técnico o científico. Este tipo de innovación es la que está más presente en el imaginario colectivo, en donde están fuertemente fijados ejemplos del mundo del transporte, de la comunicación, de la medicina, etc. Son ejemplos protagonizados por las “grandes marcas” o las “grandes empresas innovadoras” como Sony, Apple, 3M, etc.

### 5\_3 La innovación continua

Si sólo concebimos la innovación como disruptiva, tendremos a verla como menos probable. La innovación sería un hecho único, aislado, y fruto de la genialidad, o bien una práctica que solo estaría al alcance de grandes organizaciones. Estas, con sus grandes equipos de ingenieros y sus enormes presupuestos de I+D, no constituyen un ejemplo válido para la mayoría de las organizaciones.

En contraposición a la innovación disruptiva, la innovación “evolutiva” o “continua” supone un gran número de cambios de pequeña dimensión o repercusión que no alteran radicalmente las reglas de juego, pero cuyo efecto conjunto o acumulado es igualmente extraordinario. El motor de combustión, por ejemplo, representó una innovación disruptiva, pero fue la innovación continua de los fabricantes de automóviles y de sus proveedores lo que nos ha dotado de los potentes y eficientes motores de hoy en día.

En los productos, en los servicios, y también en los procesos, en los modelos de negocio... es mucho más factible que se produzcan innovaciones de tipo continuo que de tipo disruptivo.

La innovación en general, pero especialmente la innovación continua difícilmente se puede institucionalizar,

procedimentar o concentrar en un departamento. Aparece de forma natural, normalmente durante el desarrollo de la actividad, o de forma muy cercana a la misma. Es mucho más fácil que tenga su origen en la línea de montaje que en el despacho de la dirección de operaciones. El operario, y no solo el departamento de I+D, tiene una responsabilidad en la innovación.

La innovación continua está al alcance de cualquier empresa en cualquier sector, al margen de sus posibilidades financieras. De hecho, y como veremos a continuación, depende mucho más de cómo la organización gestione su talento y sus intangibles que de cuánto dinero invierta en “innovación institucionalizada”.

## 5\_4 Innovación y personas: La inteligencia colectiva

Cuando pensamos en las grandes ideas e innovaciones históricas, normalmente las asociamos a un único individuo excepcional: Arquímedes, Galileo, Newton, Darwin, Einstein... Todos ellos seres admirables, con una personalidad especial o características “carismáticas”. En muchos casos, además, la innovación (el “descubrimiento”) se explica a través de relatos cuasi literarios, y tiene lugar en un momento “mágico” en el que al “brillante” personaje “se le enciende la bombilla”.

De forma análoga, la literatura sobre *management* destaca el ejemplo de los grandes emprendedores individuales que, partiendo de una idea “desarrollada en el garaje”, se han convertido en los símbolos de la nueva economía: Bill Gates, Steve Jobs y, más recientemente, los creadores de Google o Facebook.

De esa forma, tendemos a asociar la innovación a la inteligencia individual, lo que limita nuestra comprensión del fenómeno y nuestras posibilidades de gestionarlo.

Por un lado, ignoramos u obviemos que muchas de las innovaciones desarrolladas por esos personajes no podrían haber tenido lugar sin el trabajo previo o simultáneo desarrollado por otras personas que estaban

detrás o alrededor de los mismos. Sin las aportaciones de esas otras personas, la innovación sencillamente no se hubiera producido.

Por otro lado, debemos recordar que en la mayoría de las disciplinas científicas, y también en la mayoría de los sectores empresariales, el volumen y la complejidad del conocimiento disponible es enorme y se halla en continuo crecimiento, por lo que se ha convertido en inmanejable por un único individuo, aunque se trate de un genio.

Este hecho es mucho más fácil de comprender si dirigimos nuestra atención a los grandes avances científicos de los últimos 50 años, a los que cada vez resulta más difícil asociar un único nombre. Los progresos en la lucha contra determinadas enfermedades, en la exploración del espacio, etc. y otras innovaciones trascendentales no se pueden atribuir a un único individuo. Se trata del fruto del trabajo de grupos numerosos y diversos, a menudo dispersos geográficamente.

La innovación, en definitiva, dependerá cada vez más de lo que llamaremos “inteligencia colectiva”. La inteligencia colectiva es el producto de la colaboración entre varios individuos que, uniendo sus “inteligencias individuales”, son capaces de obtener un mejor rendimiento o tomar decisiones más acertadas. Son innumerables los ejemplos que nos permiten afirmar, como hacía P. Senge, que “el cociente intelectual de un equipo es potencialmente superior al de todos los individuos” (atención: “potencialmente”).

Para complicar todavía más la ecuación, no todos los individuos que deben poner sus inteligencias individuales a trabajar de forma sinérgica estarán en nómina de nuestra organización, ni sus motivaciones serán exclusivamente mercantiles. Las empresas deben aprender a moverse en esos entornos de “innovación abierta”, sin la protección de las patentes y sujetas a las “cambiantes preferencias del consumidor” (H. Chesbrough).

## 5\_5 Condiciones de la inteligencia colectiva

La inteligencia colectiva no se produce de forma automática cuando reunimos a un grupo de individuos inteligentes individualmente, de la misma manera que un grupo de grandes jugadores de cualquier deporte colectivo no hace un gran equipo.

Los seres humanos somos “animales sociales”: nuestra naturaleza nos impulsa a vivir y a cooperar con los demás. Pero tenemos al mismo tiempo fuertes pulsiones egoístas e individualistas. En este sentido, compartimos muchos rasgos tanto con especies gregarias como con especies solitarias. Por otro lado, nuestra cultura se basa en relatos heroicos, basados en el valor, la fuerza y la inteligencia de personajes excepcionales, pero también en grandes gestas colectivas, tribales o nacionales.

Así pues, en la construcción y puesta en valor de la inteligencia colectiva debemos considerar aspectos culturales, sociales, psicológicos y emocionales, y no solo tecnológicos u organizativos.

Para que las inteligencias individuales se conviertan en inteligencia colectiva, es necesario que los individuos:

1. Compartan una identidad.
2. Se conecten y trabajen comprometidos con unos propósitos comunes.
3. Establezcan condiciones de confianza personal.
4. Mantengan una comunicación efectiva.

No basta con reunir a un grupo de individuos física o virtualmente, y con proporcionarles recursos materiales y financieros.

Las características que definen un grupo colectivamente inteligente no difieren demasiado de las que definen el trabajo en equipo, y los retos para promover uno y otro fenómeno son también muy parecidos.

En los próximos puntos nos detendremos a analizar alguna de las condiciones que fomentan la inteligencia colectiva y consecuentemente la innovación. Nos interesaremos especialmente por el tipo de liderazgo que da título a este capítulo: el liderazgo distribuido.

## 5\_6 Organizaciones más planas y flexibles: La adhocracia

James Surowiecki en *The Wisdom of Crowds* nos recuerda "Cuanto más poder le des a un solo individuo frente a la complejidad y la incertidumbre, más probable será que tome malas decisiones. Como consecuencia, hoy en día hay muy buenas razones para que las empresas traten de pensar más allá de la jerarquía".

En efecto, la innovación continua y la inteligencia colectiva parecen encontrar su hábitat ideal en organizaciones que están en las antípodas de la jerarquía y que se denominan "adhocracias", "redarquías" u "organizaciones 2.0".

El término "adhocracia" fue popularizado por Alvin Toffler en su obra *El shock del futuro*. Henry Mintzberg incorporó este concepto a su tipología de organizaciones y lo definió exhaustivamente en su obra *La estructura de las organizaciones*. Debemos la popularización del término "redarquía" a José Cabrera<sup>1</sup>. Aunque sin duda el término más ampliamente utilizado es el de "organizaciones 2.0".

Las características de dichas organizaciones son, de forma resumida:

1. No existen roles preasignados ni relaciones formales entre los mismos.
2. La distribución de roles y responsabilidades se produce por adaptación mutua.
3. La toma de decisiones se produce de forma participativa y consensuada.
4. Los individuos gozan de una amplia autonomía para iniciar y desarrollar actividades.
5. Los individuos obtienen su motivación de la autorealización y el reconocimiento positivo.
6. La forma e incluso los componentes de la organización son cambiantes, dependiendo de la evolución del entorno.
7. Los componentes tienen un alto nivel de competencia o conocimiento relacionado con el propósito común.

<sup>1</sup> <http://blog.cabreramc.com>.

Algunos autores han recurrido a la antropología para encontrar precedentes de las organizaciones adhocráticas en las tribus o en otras formas sociales de la antigüedad.

Este tipo de organización 2.0 se asemejaría en algunos puntos a la “organización por proyectos”, pero superaría sus restricciones y se caracterizaría por una mayor autonomía, igualdad y espontaneidad.

## **5\_7 La organización adhocrática o un nuevo clásico: La Organización 2.0**

La emergencia de Internet ha potenciado la creación de adhocracias, proporcionando un entorno de colaboración extraordinario. Se suelen citar como ejemplos de este tipo de organizaciones 2.0 las comunidades de desarrolladores de software libre (Linux y otros), iniciativas como Wikipedia o Wikileaks, alianzas de consultores, periodistas o creativos publicitarios...

Algunos pensadores afirman que la adhocracia es el estadio más avanzado o incluso final de la organización social. Internet habría traído la igualdad y la democracia a las relaciones económicas, sociales y políticas. Como consecuencia lógica, la jerarquía —asociada a las desigualdades y a las relaciones de poder— sería abolida y reemplazada por una organización igualitaria y participativa. Estas teorías no merecen demasiada atención.

Lo cierto es que las organizaciones 2.0 pueden convivir con la jerarquía de forma armoniosa. Las “comunidades de aprendizaje” de organizaciones como Hewlett-Packard o el Banco Mundial constituyen un precedente de las adhocracias y un buen ejemplo de esa convivencia. Algunas empresas de sectores tradicionales gobernadas jerárquicamente han demostrado una gran agilidad a la hora de crear entornos adhocráticos, óptimos para la creación de inteligencia colectiva e innovación. El ejemplo del proceso de desarrollo de nuevos productos en Lego es ya un clásico en este sentido.

La adhocracia es la mejor forma de organización para determinados propósitos y situaciones. Puede ser la forma que deben adoptar de manera permanente las empresas de determinados sectores económicos. O puede ser la forma que deben adoptar grupos más o menos amplios dentro de empresas con una organización jerárquica, precisamente para escapar de las limitaciones de la jerarquía.

La jerarquía es tan vieja como el ser humano y es irremplazable como forma de organización social. El reto es identificar dónde y cómo la adhocracia debe complementar a la jerarquía y aportar los valores que la caracterizan. Y especialmente enfrentarse a un fenómeno emergente: el liderazgo distribuido y el uso de redes sociales en la empresa. A este compromiso entre lo tradicional y lo emergente, donde se relaciona el impacto de las redes sociales y la emergencia del liderazgo distribuido con organizaciones que buscan la innovación continua pero que mantienen buena parte de sus estructuras organizativas tradicionales, se ha bautizado con el nombre de Organización 2.0.

## 5\_8 Liderazgo distribuido

¿Un nuevo tipo de liderazgo? En el contexto que hemos descrito en este capítulo, caracterizado por la necesidad permanente de innovar, por la importancia creciente de la inteligencia colectiva y por la emergencia de las organizaciones 2.0 o adhocráticas, un nuevo tipo de liderazgo adquiere protagonismo y se revela como fundamental para el futuro: el *liderazgo “compartido”* o *“distribuido”*.

Debemos las primeras definiciones de liderazgo “compartido” o “distribuido” a los investigadores del ámbito educativo y pedagógico como P. Gronn o J. P. Spillane. Dichos investigadores subrayaban la importancia de la colaboración de varios actores en la consecución de los objetivos de la comunidad educativa. Sin la responsabilidad e iniciativa desarrollada por múltiples líderes, los objetivos no son posibles.



El liderazgo distribuido no presenta características completamente novedosas en relación a otros tipos de liderazgo que hemos tratado en este libro. La novedad está más bien en la combinación o en la intensidad con la que aparecen esas características. A saber:

1. No hay un único líder permanente, aunque haya un líder formal designado por la organización o escogido por el grupo. Varios individuos pueden ejercer el liderazgo, en función de las circunstancias o de las competencias requeridas por la tarea.
2. El líder formal delega gran cantidad de tareas, con un nivel elevado de autonomía y responsabilidad. En la toma de decisiones, el líder recurre a la participación y persigue intensamente el consenso. Adopta un rol de “gestor de la participación”.
3. El líder formal dedica muchos esfuerzos al aprendizaje y crecimiento profesional de los miembros del grupo, y busca la colaboración de otros líderes en ese objetivo.
4. Los símbolos de poder o estatus desaparecen o se minimizan, la autoridad se mide por influencia.

Para medir la influencia de este nuevo tipo de liderazgo, además de las herramientas que vimos para el desarrollo directivo y de liderazgo transformador, contamos con las herramientas de análisis de redes sociales que veremos en el siguiente capítulo, basadas en la influencia del individuo.

## **5\_9 Instrumentos de los líderes en las organizaciones 2.0**

La adhocracia será la forma organizativa que más avanzará en el futuro por su capacidad de adaptación y su mayor capacidad innovadora. Pero, además de su utilidad funcional, en las organizaciones 2.0 el liderazgo distribuido parece encajar bien con los valores y expectativas de las nuevas generaciones: el rechazo de la autoridad, la búsqueda de entornos creativos, la

importancia de las relaciones sociales, la flexibilidad en las normas, etc.

En un entorno como el descrito, propio de una ad-hocracia, en el que los premios o castigos materiales desaparecen o tienen una importancia menor, ¿cómo consigue el líder mantener la motivación de los otros colaboradores y “colíderes”?

El líder cuenta con algunos instrumentos básicos:

1. **Compromiso con la misión:** esfuerzo constante por transmitir, compartir la misión y los propósitos trascendentales del grupo, revisándolos o actualizándolos cuando sea oportuno.
2. **Identificación con el grupo:** refuerzo de la interacción social y de los vínculos personales y emocionales entre los miembros del grupo.
3. **Interés de la tarea en sí misma y el aprendizaje implícito:** asignación y distribución de actividades que suponen un reto y son fuente de crecimiento intelectual.
4. **Feedback:** administración planificada y cuidadosa del *feedback* positivo y de mejora.

Los enfoques y teorías clásicas sobre el liderazgo atribuyen al líder la responsabilidad casi exclusiva de que “las cosas salgan bien”. Si un miembro del grupo no está motivado o no consigue sus objetivos, “algo habrá hecho mal el jefe”. En nuestro trabajo como consultores hemos conocido a muchos jefes atormentados por su incapacidad para hacer funcionar eficazmente a sus colaboradores.

Pero que un grupo funcione de forma eficaz no es solo responsabilidad del líder. No lo ha sido nunca y menos en las nuevas configuraciones organizativas. La ad-hocracia y el liderazgo distribuido no pueden funcionar sin la iniciativa, la proactividad, el trabajo en equipo, etc. de todos los miembros del grupo. La pasividad o la dependencia no están permitidas.

La ad-hocracia u Organización 2.0 no siempre es posible como forma organizativa que define toda una organización de elevado tamaño y compleja, sino que

es más posible para pequeñas unidades de negocio o áreas. Pero sí es posible crear un nuevo tipo de formas adhocráticas que conviven bien en las organizaciones tradicionales: las comunidades. Son estas nuevas formas organizativas que veremos a continuación las que mejor permiten el desarrollo del liderazgo distribuido.



# 6\_Herramientas 2.0 impulsoras de liderazgo

Alicia Pomares



## 6\_1 Herramientas 2.0: Creadoras de entornos innovadores

Un nuevo aliado de la innovación organizativa ha aparecido de forma inesperada: las redes sociales.

Que las redes sociales pueden cambiar el mundo ya está demostrado, solo hay que recordar el papel que están jugando en nuestra sociedad: cambios políticos como los que han sucedido en Oriente Medio, cambios en el planteamiento del marketing de las compañías, en la forma de difundir la información... Pero quizás te cueste imaginar más los cambios que pueden producirse en las organizaciones.

En este capítulo comentaremos de forma práctica cómo las herramientas 2.0 (redes sociales corporativas) aceleran el cambio cultural y el liderazgo distribuido cuando los viejos mecanismos de comunicación de nuestras organizaciones devienen insuficientes, poco inteligentes, para los nuevos entornos de innovación.

Veremos cómo estas herramientas permiten conseguir que las personas de las organizaciones nos sintamos partícipes de la evolución de la empresa y comprometidas con la innovación, porque se nos escucha, se nos pregunta, y nuestras ideas evolucionan hasta convertirse en una realidad, y cómo este hecho, automáticamente nos motiva para seguir aportando y convertir la innovación en nuestro reto.

Las herramientas 2.0 además de comunicar “hacia abajo”, son capaces de escuchar la “inteligencia” de las personas, para que se convierta en “inteligencia colectiva”. Por ello estas forman parte de las nuevas herramientas básicas de la innovación y de la gestión de personas (Recursos Humanos 2.0) que cualquier directivo debe saber utilizar.

La música no es el piano, ni la innovación son las herramientas 2.0. No debemos olvidar que estas herramientas son solo facilitadoras del cambio, y que sin una base de cultura de empresa innovadora serán menos útiles. Aunque utilizarlas puede suponer pequeños cambios culturales, suele ser el signo de que un nuevo tipo de valores que fomentan la innovación (transparencia, colaboración, comunicación, etc.) cobran más importancia.

Las redes sociales son un elemento que nos está ayudando a cambiar la organización, a hacerla más adaptativa, a conseguir cambios culturales constantes. El papel de las personas y las interacciones que se producen entre ellas son esenciales para adaptarse a los cambios, las redes sociales corporativas potencian que esos profesionales se comuniquen de una forma interactiva, ágil y constante y que las ideas y, por tanto, el cambio se acelere.

Las redes sociales permiten generar nuevas ideas que pueden llevar a nuevos conceptos y proyectos que a la vez generan nuevos productos y, por qué no, el cambio a nuevos valores. Gracias a ellas se puede reforzar la colaboración entre profesionales, compartir información, que antes se guardaba como un tesoro porque creíamos que la información era poder. Y ciertamente lo es, pero nos hemos dado cuenta de que al compartirla también recibimos más información, nos enriquecemos todos y aumenta nuestro poder. Aunque quedan barreras por salvar ya no nos cuesta colgar en la Red aquel informe que tantas horas nos costó elaborar porque gracias a otros documentos que hemos consultado en Internet, nos ha llevado menos tiempo elaborarlo.

Podemos pronosticar que en pocos años las empresas tendrán conciencia del valor de este tipo de herramientas y sus líderes las implantarán convencidos de que facilitan el flujo de ideas y el camino de la innovación.

## **6\_2 El liderazgo distribuido opera en las comunidades**

Las redes sociales tienen dos efectos básicos: convierten a empleados en líderes y convierten las rígidas organizaciones jerárquicas funcionales en nuevas estructuras organizativas cuyo fin es la innovación: las comunidades.

Los nuevos tiempos han provocado cambios en los estilos de liderazgo, potenciando un liderazgo que siempre ha existido pero que ahora, gracias a las redes sociales, cobra importancia en las empresas y que en el capítulo anterior hemos denominado como liderazgo

distribuido, que a su vez facilita el cambio cultural en las organizaciones.

El liderazgo entendido como la influencia que una persona ejerce en otras personas y en una organización, sin atender a organigramas, puede ser entendido como un nodo dentro de una red, como un proveedor de ideas, inspiración y filosofía en una comunidad virtual o presencial. El liderazgo distribuido que siempre ha existido se percibe y se potencia más fácilmente en las redes sociales corporativas virtuales.

Pero este nuevo tipo de liderazgo se ejerce en un nuevo tipo de espacio organizativo: la comunidad. En las empresas podríamos asimilar una comunidad a una “estructura organizativa en red”, donde pequeños núcleos independientes de la organización podrían operar de forma descentralizada, con objetivos comunes de negocio dentro de la estructura de la red general de la empresa. Las comunidades nacen básicamente con objetivos relacionados con la innovación empresarial.

A nivel operativo, una comunidad puede representar la formación de un sistema cooperativo en la que todos sus miembros mantienen una relación horizontal y se influyen entre sí. Por tanto, hablaríamos de la pérdida de importancia de la estructura vertical de dependencia y la emergencia de la comunidad como nuevo elemento organizativo.

En esta nueva estructura organizativa, el líder no se establece como un jefe sino como un colaborador influyente. El líder de una comunidad es el que influye, el que genera opinión, el que moviliza opiniones y crea pasiones dentro de cada comunidad sin importar la posición jerárquica y que puede cambiar en cualquier momento. En este nuevo paradigma organizativo la capacidad de influencia está en cada uno de nosotros.

## **6\_3 Las barreras que deben superar las comunidades**

Las comunidades además de tener objetivos de negocio comunes tienen otras propiedades como el aprendizaje continuo, que forma parte del éxito competitivo, y la



denominada inteligencia colectiva, que comienza a ser la única respuesta a problemas cada vez más complejos.

Sin embargo, nos vamos a encontrar con diferentes barreras que no van a ser fáciles de gestionar:

1. Redes informales de empleados en las que la realidad no coincide con el organigrama. Las culturas tradicionales pueden chocar con esta nueva forma de entender la comunicación en la organización más transparente.
2. El desconocimiento que tienen los *managers* de estas herramientas es otra importante barrera, lo que se desconoce crea desconfianza, aunque este un tema temporal y casi generacional.
3. La autoridad debe ser cambiada por capacidad de influencia y por liderazgo. Los estilos de liderazgo (véase la definición del estilo de liderazgo potenciador) de los responsables organizativos deben estar alineados con estas herramientas cuya eficacia se halla en una participación no ordenada y, por su naturaleza, imprevisible.
4. La participación de los profesionales de la organización es la clave, su generosidad, colaboración y la creación de nuevos hábitos puede ser otra importante barrera que se debe cambiar incentivando/recompensando la consecución de estos nuevos hábitos. Compartir con los demás no es fácil, la colaboración es una emoción organizativa difícil de conseguir.

La pregunta que nos hacemos es: ¿están preparadas las empresas para perder el control clásico sobre lo que se dice, se piensa o se decide? La respuesta será cada día más afirmativa. Y esto será así porque las comunidades, como nuevas formas organizativas, y las redes sociales serán las principales herramientas de innovación de las empresas.

Si logramos superar estas barreras e introducimos comunidades en nuestra organización, esta devendrá menos jerárquica, más flexible, pero, sobre todo, más innovadora. Muchas veces sólo deberemos dar forma y nombre a las redes reales e informales que existen en todas las organizaciones que son las que de una manera invisible ya impulsan la innovación.

## **6\_4 Medir las comunidades, relaciones de influencia y el liderazgo mediante ARS**

Todos sabemos que los organigramas están muy lejos de reflejar la realidad de las organizaciones. Las estructuras informales que realmente mueven las organizaciones, porque son las que mueven las ideas, nunca aparecen en ningún lugar ¿Sería posible hacer visible estas relaciones? ¿Sería posible dar nombre a estas redes informales que trabajan conjuntamente? ¿Cómo podemos visibilizar lo invisible?

Sabemos que medir permite controlar y mejorar. Con el uso de las herramientas 2.0, además de potenciar la redarquía y el liderazgo distribuido, podemos medir el liderazgo de otra manera, nuevas fórmulas que no se incorporarán en cuestionarios de liderazgo, si no que se obtendrán directamente de la Red.

Las empresas, que no suelen dejar nada importante sin medir, están desarrollando nuevas herramientas de análisis social que pueden ayudarnos a vislumbrar a aquellos profesionales con mayor influencia y, por tanto, con una autoridad natural en su entorno; nuevas formas de monitorizar las relaciones humanas en las empresas, determinar comunidades y grupos informales, gráficos que nos enseñan el viaje de las ideas, la materia prima de la innovación. La principal herramienta a utilizar será el análisis y gestión de las relaciones personales, que se denomina: Análisis de Redes Sociales (ARS).

¿Cómo, especialmente Recursos Humanos, medirá el valor de un nodo (persona) dentro de una comunidad? El análisis de las redes sociales es una metodología que permite medir el valor de un profesional (nodo) dentro de una comunidad (red delimitada), y los flujos de información que ocurren entre individuos y otras comunidades y grupos en una organización, o externamente, con socios y clientes, así como establecer patrones de interacción. Por ello las aplicaciones son muy amplias y útiles, pero destaquemos algunas:

1. Analizar el comportamiento de personas en aspectos como influencia/liderazgo distribuido, conocimientos, capacidad de comunicación, compromiso, etc.

2. Analizar la estructura real/informal de la organización, que no necesariamente se corresponde con la estructura formal u organigrama, y establecer debilidades del sistema, entidades sociales no formalizadas, y poderlas formalizar mediante las comunidades.
3. Potenciar y evaluar los flujos de comunicación interna formal e informal. Analizar el rol de los profesionales, mandos intermedios y principales directivos como nodos en sus áreas respectivas. Evaluar su alineación respecto a objetivos estratégicos, analizar la comunicación vertical, horizontal, departamental, intradepartamental, con nodos básicos o secundarios... Aspectos que ahora permanecen ocultos.
4. Monitorizar las comunidades o roles de la comunidad. Analizar el comportamiento de grupos creados para desarrollar/debatir un aspecto de negocio innovador o roles relacionados con estas comunidades (*Knowledge integrator, community managers*). Y analizar sus criterios de éxito.

El análisis del comportamiento de las redes sociales simplemente nos dará información valiosa de los sistemas organizativos que ahora permanece oculta además de aportar datos objetivos sobre usos internos y diferencias entre colaboradores que nos permitirán ayudar a detectar potenciales líderes y mejorar los existentes.

## 6\_5 Factores que potencian el cambio

Los actuales mandos y directivos se deberán convertir en líderes influenciadores, en generadores de ideas y creadores de pasiones, deberán convertir las culturas de nuestras organizaciones, en algunos casos poco transparentes y aferradas al pasado, en culturas innovadoras.

Las herramientas 2.0 conquistarán las organizaciones, las harán más innovadoras y podrán ayudar a cambiar el funcionamiento de las comunidades donde sean implantadas. El objetivo de la implantación de redes y comunidades será básicamente de carácter innovador: incrementar la creatividad y la generación de ideas, e imprimir "velocidad" al cambio.

Pero, ¿cómo actúan las redes para conseguir la innovación en tu organización? Las redes trabajan con las ideas en cuatro procesos básicos:

1. **Facilitar la generación de ideas:** las ideas y la creatividad fluyen de forma más rápida en entornos 2.0. Desde cualquier parte de la organización puede surgir una idea y esta se comparte y se modifica de forma más rápida. Las nuevas ideas son la base del crecimiento empresarial.
2. **Anclan las ideas, facilitan el aprendizaje organizativo:** la transmisión de información clave y/o novedosa por parte de comunidades de práctica en una organización puede ser la mejor forma de compartir el conocimiento en nuestras organizaciones y eliminar la resistencia organizativa al cambio en los procesos de innovación, pero sobre todo es la mejor forma de que las ideas se incorporen a las personas.
3. **Crear nuevas ideas a partir de otras mediante colaboración:** las comunidades creadas en torno a objetivos concretos pueden crear fuertes lazos de grupo y todos sabemos que la colaboración es la energía del cambio, porque es la base de la creación de nuevas ideas a partir de las existentes. La colaboración es la clave de la creatividad, pero también de la implantación de las ideas, de la innovación.
4. **Descentralización y compromiso con las ideas:** facilitan la influencia y compromiso descentralizado, las redes sociales no están pensadas para que el orden jerárquico intervenga, lo que provoca que la influencia sea más transversal y descentralizada. Este tipo de participación crea compromiso e involucración con las ideas y con el cambio, todos pueden ser protagonistas.

## 6\_6 Funcionalidades de innovación y herramientas 2.0

Los conceptos de comunicación, colaboración o cooperación son muy complejos. Cada comunidad tiene unos objetivos y unos procedimientos de trabajo. En función de esos aspectos y del tipo de información que maneja se necesitan unas funcionalidades y, por tanto, unas herramientas u otras.

Esto es así porque estas herramientas tecnológicas tienen una serie de funcionalidades que les permiten actuar como facilitadores. No todas las herramientas tienen las mismas funcionalidades por ello es tan importante conocer al menos las más básicas. Según su funcionalidad podemos clasificar las diferentes aplicaciones en cinco tipos de utilidades, muchas de ellas son mixtas y ofrecen soluciones para las diferentes utilidades:

- 1. Herramientas de comunicación/colaboración:** basadas en *microblogging* por foros o comunidades. Estas herramientas corresponderían a las plataformas de perfil más social (equivalentes a Facebook/Twitter) preparadas para mensajes cortos con capacidad de links con contenidos.
- 2. Herramientas de gestión de contenidos (*Content Management System*):** los CMS son herramientas que permiten gestionar y compartir contenidos (documentos, vídeo, imagen, sonido...) con formatos visuales de elevada calidad y usabilidad. Este tipo de herramientas van desde los blogs internos hasta plataformas más generales que tienen una filosofía abierta, participativa, segmentada y estratégica que sustituirán los antiguos portales de las intranets, y revistas internas como *Drupal* o *Joomla*.
- 3. Herramientas de gestión de proyectos:** la principal función de estas herramientas es trabajar de forma compartida con documentos vivos, pero que de forma más sofisticada pueden llegar a tener asociadas herramientas *Project Management*.
- 4. Office 2.0, herramientas de colaboración:** son herramientas que se basan en las denominadas tecnologías de Oficinas de colaboración u Office 2.0 (*desktop*), en algunos casos se denominan herramientas de productividad. Utilizan aplicaciones y servicios on-line, permiten compartir información con tus compañeros de trabajo y con otras personas, pues la información no está en un ordenador personal sino almacenada on-line. Su funcionalidad no está en el compartir datos sino en la facilidad para colaborar: agendas, localización, vídeo, conferencias, chats...

**5. Herramientas de gestión documental:** los *Document Management System* o DMS son aplicaciones y servicios on-line que permiten compartir información con tus compañeros de trabajo pero que sobre todo te permiten crear procedimientos y tareas estandarizados donde pueden participar y monitorizar numerosos usuarios.

Son aplicaciones de naturaleza más pesada y compleja, con costes de desarrollo elevados. Pero tienen habitualmente integradas otras muchas herramientas colaborativas.

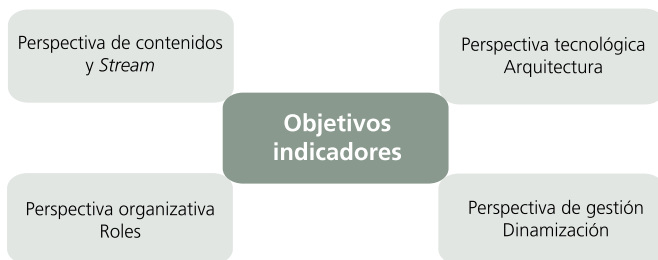
Existen en el mercado muchas herramientas *open source*, SAAS y Proprietary para estas utilidades, sería imposible incluirlas todas, algunas de las más conocidas las podrás ver en la Tabla 6.1.

## 6\_7 Modelo de las Cinco Perspectivas para la implantación de redes sociales

El éxito del funcionamiento de las nuevas herramientas de comunicación que potencian la comunicación, la inteligencia colectiva, el liderazgo distribuido, la innovación y el cambio cultural se basa en la participación de las personas y para ello la clave está en la estrategia y en la movilización de las emociones organizativas y de sus profesionales.

**Tabla 6.1.** Herramientas tecnológicas para las organizaciones 2.0.

Comunicación ( <i>microblogging</i> )	Gestión de contenidos (CMS)	Gestión de proyectos	Office 2.0	Gestión documental (DMS)
Yammer	WordPress	Basecamp	Google Docs	Alfresco
Socialcast	Joomla	Teambox	DropBox	EMC Documentum
MicroCorp	Drupal	Teamlab	EyeOS	Nuxeo
Chatter	Wikis	Opensoftware	iNETOffice	SharePoint (Microsoft)
SocialText	Ning	ActiveCollab	Zyncro	Lotus Connections (IBM)
	Blogger			

**Figura 6.1.** Modelo de las Cinco Perspectivas.

Fuente: Humannova.

Para asegurar el éxito en la implantación es de vital importancia tener en cuenta los diferentes factores que te proponemos en el Modelo de las Cinco Perspectivas de Humannova. Este modelo se basa en establecer unos objetivos para cada comunidad y examinar estos objetivos desde cinco perspectivas:

- 1. Objetivos por comunidad: ¿para qué vamos a utilizar las redes sociales?** El primer paso será plantearnos para qué vamos a utilizar este tipo de herramientas en nuestra organización: ¿Qué comunidades habrá? ¿Las utilizarán para mejorar la comunicación organizativa transversal o corporativa? ¿Para compartir conocimientos, fomentar la creatividad y la innovación en toda la empresa? ¿O para incrementar las ventas?

Los indicadores en redes sociales internas (Análisis de Redes Sociales) se deben establecer de acuerdo con los objetivos de cada comunidad. Su monitorización y medida son claves para analizar nuestros objetivos: comunicación, colaboración, innovación, etc. Cada objetivo tiene sus propios indicadores, algunos de ellos se deben medir directamente desde el punto de vista tecnológico, otros por su impacto organizativo.

## 2. **Contenidos, ¿qué tipos de contenidos y flujos de información necesitamos?**

Son contenidos estructurados de conocimiento (que requieren sistemas CMS), queremos una información fluida y transversal (que requiere *microblogging*) o más bien reducida (foros), queremos que se compartan ciertos flujos de trabajo (lo que puede requerir DeskOffice para entornos colaborativos) o queremos que se compartan conceptos (sistemas Wiki), documentos (gestores documentales) o vídeos (gestores de vídeo-CMS).

Los objetivos determinan en buena parte el tipo de contenidos y el flujo de información que se necesitan y esto determinará las herramientas sociales a utilizar.

## 3. **Arquitectura tecnológica de la Red: ¿qué software vamos a necesitar?**

Las herramientas tecnológicas 2.0 pueden llevar integradas una o más aplicaciones. La elección del software depende de factores tan diversos como nuestros objetivos, sistemas de ARS asociados, calidad técnica de las herramientas, integración y seguridad/confidencialidad del software...

Lo cierto es que este es uno de los pocos ámbitos donde hay una correlación en muchos casos inversa entre el coste de la herramienta y su calidad. Algunas de las mejores herramientas suelen ser *open source* y, por tanto, gratuitas o de bajo coste (no su desarrollo y parametrización) o SAAS (*Software as a service*).

La elección de las herramientas es un aspecto básico e importante, pero es un error bastante grave comenzar a buscar el uso y los objetivos una vez que desde el Sistema de Información, desde Recursos Humanos o desde la comunicación corporativa se ha escogido la herramienta. Suena extraño, pero frecuentemente primero se escoge un software y después se busca el uso.

## 4. **Roles y organización: ¿qué responsabilidades hay asociadas a nuestra Red?**

La implantación de una plataforma tecnológica 2.0 no deja de ser la implantación de un proceso de gestión más y que, como cualquier otro proceso de gestión organizativo, debe



tener su/s responsable/s. El hecho que sean procesos muy participativos no implica que no tengan responsables o propietarios del proceso que deben velar por el cumplimiento de sus objetivos.

Si el objetivo es de carácter comunicativo, los responsables probablemente serán los que realizan la comunicación en la empresa. Si su carácter es de gestión del conocimiento recaerá en expertos (*Knowledge Manager* o *Knowledge Integrator*) que pueden filtrar la calidad del conocimiento. El hecho de ser procesos participativos no implica que la responsabilidad final del proceso no esté predeterminada.

Crear reglas claras de uso en función de tus roles, establecer con claridad qué implica cada rol, determinar y clarificar los objetivos de la comunidad, establecer “qué se puede” y “qué no se puede hacer” en esa Red o incluso definir unas normas de cortesía no tiene por qué contraponerse, e incluso puede facilitar, a la necesaria libertad/transparencia que todas estas herramientas llevan implícitas y que suele ser uno de sus principales criterios de éxito.


### **5. Gestión de dinamización: ¿por qué las personas de la organización van a participar?**

¿Por qué a las personas de una organización les puede ser más útil participar en las redes sociales que no participar?

Debemos asegurar la participación, lo que a menudo suele chocar con algunos de los parámetros de la cultura de nuestras organizaciones. Para ello los contenidos que deben encontrar en este tipo de redes deben de ser de suficiente interés para asegurar la participación pasiva en la Red. Pero para conseguir una participación se puede hacer necesario establecer mecanismos de reconocimiento y/o recompensa asociados a la participación activa.

La clave está en asegurar la participación activa de los líderes/directivos de las organizaciones que en este comportamiento, como en el resto de comportamientos, marcan y establecen la cultura empresarial. Para ello a veces se hace necesario crear estrategias de dinamización que deben estar dirigidas desde la dirección de la empresa

y que buscan crear un “clima” que facilite esta participación. Esperamos que este modelo de implantación de redes sociales, el Modelo de las Cinco Perspectivas, te ayude a crear los nuevos entornos de la innovación.



Las comunidades y sus protagonistas, los líderes distribuidos, necesitan unas condiciones para innovar y estas condiciones deben partir no solo de unas herramientas 2.0, sino de una implantación efectiva de las redes sociales para los objetivos concretos de cada comunidad.

## 7\_Conclusiones: Nuevas organizaciones, nuevos directivos



## 7\_1 ¿Estás preparado para la revolución de las personas?

La innovación es una obligación, no es una opción. No nos deberíamos dejar llevar por las apariencias, la innovación es la forma amable de hablar del incremento de la despiadada competencia empresarial que afecta de forma radical a nuestro rol como profesionales y directivos y a la velocidad del cambio que deben asumir nuestras empresas. No tiene nada de mágica, en realidad implica reinventarnos como profesionales y reinventar nuestras organizaciones o desaparecer.

Antes llamábamos inconformistas a los que no querían que las cosas se hicieran de la forma en que siempre se había hecho. Y si el cambio propuesto era profundo se les llamaba subversivos o revolucionarios. Pero en la nueva Era de la Innovación a estos señores habrá que cambiarles el nombre. Sólo serán supervivientes en busca de resultados.

La revolución está en marcha y la mayoría de los profesionales y directivos ya han deducido que la defensa no la encontrarán mirando atrás ni en la dulce voz del pasado. Y esto dará más valor a la creatividad y a las ideas, potenciará un nuevo tipo de empresas, las organizaciones 2.0, donde las personas tendrán más valor, serán empresas “con alma”.

La revolución de la Era de la Innovación es sobre todo una revolución de cuello blanco, una revolución que afecta a los directivos, que requiere un nuevo tipo de líder cuya principal misión será movilizar el alma humana y hacer que las cosas ocurran.

Este nuevo directivo tendrá en su agenda la innovación como prioridad básica. Habrá entendido que es la única ventaja competitiva sostenible y por ello dedicará buena parte de su tiempo y energía. Para estos directivos hemos creado este libro y hemos intentado mostrar las claves básicas de lo que se espera de un directivo en este contexto y que se resumen en la famosa frase de Steve Jobs: “la innovación es lo que separa a los directivos de los líderes”. Por ello te hemos intentado mostrar las herramientas y las tecnologías que potencian tu liderazgo y cómo se gestionan las personas en las nuevas organizaciones 2.0 para que la innovación sea una realidad.

## 7\_2 La nueva revolución organizativa

### 2.0 necesita directivos wayseer

Está claro que ha llegado la hora de hablar de una nueva forma de entender las organizaciones, que hemos bautizado con el nombre de organizaciones 2.0, que implica un cambio rupturista de paradigmas donde las personas tendrán un papel diferente, donde la estructura organizativa debe ser diferente y donde la relación abierta con otras empresas tiene que ser diferente.

Los conceptos de los que hemos hablado en este libro traen la promesa de cambiar lo conocido, emergen como la semilla de un nuevo tipo de empresa: inteligencia colectiva, software colaborativo, liderazgo distribuido, disrupción continua, rapidez flexible, culturas innovadoras, comunidades, empresa abierta...

Pero intentar introducir nuevos mecanismos organizativos y tecnologías de innovación para que en la empresa cobre más protagonismo la inteligencia colectiva y crear las condiciones emocionales para que ésta se produzca implica graves distorsiones organizativas.

El problema de la innovación, de las redes sociales y de fomentar nuevas culturas innovadoras es la facilitación del liderazgo distribuido, es cómo conseguir que las personas tengan más voz, creatividad y decisión, sin chocar con la visión jerárquica-funcional de la empresa, integrarlas en su funcionamiento interno y relacionarlas con lo externo en un nuevo paradigma colaborativo. Y para ello tenemos muchas preguntas, pero sólo unas pocas respuestas que te hemos intentado ofrecer.

Los primeros directivos que intenten entender e impulsar estos conceptos en sus organizaciones pasan a convertirse en revolucionarios y agitadores involuntarios potenciadores de nuevos sistemas con un enorme impacto organizativo, en los portadores involuntarios de herramientas que se sospecha que trasgreden el mundo conocido y el cambio de reglas profundas... Aunque para ellos hemos hecho este libro a modo de guía, es una guía al comienzo de una revolución y, por tanto, es una guía inacabada que tú deberás ir completando.

Para ello estás obligado a reinventarte, a adquirir nuevas habilidades y conocimientos, a cultivar la creatividad

y la pasión por el futuro. Los directivos que pretendan sobrevivir, lo harán. Preferirán jugar con la incertidumbre, aprender y ser considerados “agitadores” que encontrarse fuera, desbordados por el futuro del ayer que ya pasó.

Tu máxima dificultad es que para analizar los nuevos escenarios, para poderlos observar, necesitamos ojos nuevos, porque con los ojos que tenemos la mayoría de fenómenos pasan desapercibidos. Y aunque a estas alturas ya sabemos que estamos en otra forma de hacer negocios y que estamos ante fenómenos demasiado importantes como para pensar en que se puedan ignorar, se hace difícil saber cómo actuar y dónde mirar...

Sí, se necesita una nueva generación de directivos, que deben ser un **wayseer** (proactivo), *los primeros que se atreven a señalar el camino*, los que escuchan las voces que tradicionalmente no son escuchadas, voces que en muchos casos han nacido en el margen de lo que se considera “corporativo”. Tu papel estará en buscar nuevas herramientas y nuevas voces, buscar a veces en sitios extraños y aplicarlas antes que los demás.

### 7\_3 ¿Dónde debe enfocar su mirada el wayseer? En la gestión de personas

Los tradicionales directivos intentarán aplicar las reglas aprendidas basadas en acción y control y las herramientas conocidas de las organizaciones tayloristas para conseguir la innovación, pero se encontrarán cada vez más problemas para la transformación de sus organizaciones y personas, devendrán cada vez más caducos y serán, o están siendo, desbordados por este nuevo tsunami...

Estarán fuera de juego, fuera de sus organizaciones, ahogados o en la superficie, agarrados a los vestigios del pasado, mirando con estupor viendo cómo las reglas del antiguo mundo organizativo que ellos conocían y habían ayudado a construir están siendo devastadas con una fuerza inusitada.

La nueva generación de directivos que está por venir debe situar su foco para poder innovar en la gestión de

personas, con nuevas herramientas que aún casi ni existen y que, por tanto, aún no te hemos podido explicarte en el libro.

No se puede decir más con menos palabras: el futuro son las personas y el talento o, sencillamente, no es. Y los intangibles relacionados con las personas, ahora supuestamente gestionados por las áreas de Recursos Humanos serán la base desde donde partir. En las nuevas áreas de gestión de personas que sustituirán a las ya caducas áreas de Recursos Humanos, será donde innovación y personas se unirán.

Los profesionales de Recursos Humanos son ahora los supuestos expertos en intangibles de personas: liderazgo, colaboración y cultura. Son los expertos, o deberían ser los expertos en crear las condiciones organizativas que permiten la innovación difusa y la gestión del cambio. Pero, esta *expertise* se deberá trasladar al resto de profesionales de la organización, especialmente a los altos directivos y a todos aquellos que deban ejercer el liderazgo.

A cualquier directivo se le pedirá ser más experto en la búsqueda de estas nuevas capacidades y el componente humano será menos "recurso" y más persona. La gestión de intangibles relacionados con personas será el área que más relación tenga con la creación de este nuevo hábitat organizativo de las culturas innovadoras en las organizaciones 2.0.

Tal vez, haya que crear nuevas áreas más especializadas en estos temas de desarrollo organizativo con nuevos profesionales que ahora prácticamente no existen y quizás se deba separar esta función de Recursos Humanos, quizás sea algo demasiado especializado, demasiado estratégico para las tradicionales áreas de Recursos Humanos. Pero, lo que es prácticamente seguro es que todos los directivos serán directivos de personas, no de Recursos Humanos, serán expertos en personas.

El futuro de ayer ya pasó, no dejes pasar el de mañana. No dejes que la revolución haya sido demasiado rápida para ti. Busca las claves del futuro que pasan por la innovación pero, especialmente, te recomendamos

que pienses en el rol de las personas en su aspectos más sociales y emocionales.

Bienvenido a la dura sistemática de convertir los intangibles de personas en herramientas de innovación, en este libro lo hemos intentado, pero solo te hemos podido aportar algunas claves que, sin duda, te deberán ser de ayuda, seguir mirando el futuro depende de ti.



# Bibliografía



- Adair, J. (2007), *No jefes, sino líderes: el camino hacia el éxito*. Madrid, Fundación Confemetal.
- Aguirre, D.; Neilson, G.; Hyde, P. y Tipping, A. (2004), "10 principles of change Management", [www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=643d0](http://www.strategy-business.com/article/rr00006?gko=643d0).
- Aiken, C. y Keller, S. (2009), "The irrational side of change management". *McKinsey Quarterly*, abril.
- Alles, M. (2008), *Desempeño por Competencias*. Granica, Buenos Aires.
- Bennis, W. (2001), *Liderazgo en tiempos de cambio*. Planeta, Barcelona.
- Blanchard, K. (2004), *La píldora del liderazgo*. Grijalbo, Barcelona.
- Braden, K. (2009), "Managing Innovation is about Managing Change". *BussinesWeek*, September 29.
- Booz&Co (2011) Informe "Executives Say They're Pulled in Too Many Directions and That Their Company's Capabilities Don't Support Their Strategy".
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. HBS Press.
- Clayton, M. C. (2003), *The Innovator's Dilemma*. HarperBusiness essentials.
- Covey, S. (1997), *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, Barcelona.
- Davenport, T. O. (2000), *Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Gestión 2000, Barcelona.
- Drucker, P. (1989), *El ejecutivo eficaz*. Edhasa, Barcelona.
- Florida, R. (2010), *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Paidós, Barcelona.
- Gallardo, V. (2009), *Liderazgo Transformador*. LID Editorial, Barcelona.
- Goleman, D. (1996), *Inteligencia Emocional*. Kairós, Barcelona.
- Govindarajan, V. y Trimble, C. (2005), *Ten Rules For Strategic Innovators-From Idea To Execution*. Harvard Business School Press.

- Gronn, P. (2002), "Distributed leadership as a unit of analysis". *The Leadership Quarterly*, 13, pp. 423-451.
- Haque, U. (2009), "Michael Jackson and the Zombieconomy". *Harvard Business Review*. June 29.
- Irvin, W. (ed.) (2002), *The Matrix & Philosophy: Welcome to the Desert of the Real*. Open Court, Nueva York.
- Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Las Heras, M. y Destéfano, A. (2011), "Todo sobre la generación 'Y'". *Revista Istmo*, Ejemplar 313, marzo.
- Laurence, J. P. (1969), *The Peter Principle*.
- Maquiavelo, N. (1513), *El príncipe*.
- Mintzberg, H. (1988), *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Miguel, I. y Martínez de Miguel, G. (2010), *El modo de pensar de los directivos*. Infova, Madrid.
- Mueller P. y Schellong A. (2011), "Machiavelli 2.0. The Fundamentals of Network Society". *Harvard International Review*. January 6.
- Peter, L. J. (1994), *El Principio de Peter*. Plaza y Janés, Barcelona.
- Peters, T. (2005), *Liderazgo*. Pearson, Madrid.
- Schultz, T. (1981), *Investing in people: the economics of population quality*. Univ. of California Press.
- Senge, P. (1992), *La quinta disciplina*. Granica, Barcelona.
- Spillane, J. P. (2006), *Distributed Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Surowiecki, J. (2004), *The wisdom of crowds*. Anchor, New York.
- Tidd, J. y Bessant, J. (2009), *Managing Innovation. Integrating technological, market and organizational change*. John Wiley and sons. 4ª ed.
- Toffler, A. (1995), *El shock del futuro*. Plaza & Janés.
- Wenger, E. C. y Snyder, W. C. (2004), "Comunidades de práctica: la nueva frontera organizativa", *Equipos que triunfan*. Deusto.

## Enlaces de interés

[www.gartner.com/technology/media-products/reprints/microsoft/vol14/article5/article5.html](http://www.gartner.com/technology/media-products/reprints/microsoft/vol14/article5/article5.html)

[www.nachogil.net/?p=29](http://www.nachogil.net/?p=29)

[www.lavanguardia.com/opinion/articulos/20110129/54107291983/la-wikirrevolucion-del-jazmin.html](http://www.lavanguardia.com/opinion/articulos/20110129/54107291983/la-wikirrevolucion-del-jazmin.html)

[www.pymesyautonomos.com/reflexiones/la-red-podra-redefinir-el-liderazgo](http://www.pymesyautonomos.com/reflexiones/la-red-podra-redefinir-el-liderazgo)

[www.hcmibermatica.com/blog/?p=1477](http://www.hcmibermatica.com/blog/?p=1477)

[www.cnnexpansion.com/tecnologia/2010/11/01/redes-sociales-utiles-en-empresas](http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2010/11/01/redes-sociales-utiles-en-empresas)

[http://alcorconsultores.files.wordpress.com/2011/07/informe-resultados-globales\\_benchmarking-de-intranets-corporativas-1c2aa-edic.pdf](http://alcorconsultores.files.wordpress.com/2011/07/informe-resultados-globales_benchmarking-de-intranets-corporativas-1c2aa-edic.pdf)

[www.nachogil.net/?p=29](http://www.nachogil.net/?p=29)

<http://supervivenciadirectiva.com>

<http://serendipia.eu>

# Pocket Innova

## **Gestión de la innovación**

AUTOR: Juan Vicente García Manjón

ISBN: 978-84-9745-477-3

## **Gestión del conocimiento**

AUTOR: Monserrat Santillán de la Peña

ISBN: 978-84-9745-481-0

## **Web 2.0**

AUTOR: José Luis Marín de la Iglesia

ISBN: 978-84-9745-483-4

## **Biotechnología**

AUTOR: Juan P. Duque

ISBN: 978-84-9745-485-8

## **Proveedores de conocimiento**

AUTOR: Javier González Sabater

ISBN: 978-84-9745-489-6

## **Hazlo distinto**

AUTOR: Santiago Sousa Carreira

ISBN: 978-84-9745-484-1

## **El ABC de la innovación**

AUTORES: Juan Vicente García Manjón

Javier Alfonso Rodríguez Escobar

ISBN: 978-84-9745-492-6

## **Mercado Alternativo Bursátil**

AUTORES: David Carro Meana

Paula Veloso Pereira

ISBN: 978-84-9745-559-6

## **La actitud innovadora**

AUTOR: Antonio Flores

ISBN: 978-84-9745-360-8

## **Business Angels**

AUTORES: Pablo Martínez García

José Gabriel García Ortega

ISBN: 978-84-9745-494-0

### **Equipos innovadores**

AUTOR: Pablo Villanueva Alonso

ISBN: 978-84-9745-558-9

### **Los activos intangibles y sus retos**

AUTOR: Borja Barrutieta

ISBN: 978-84-9745-486-5

### **Fiscalidad de la I+D+i**

AUTOR: Felipe Alonso Murillo

ISBN: 978-84-9745-488-9

### **I+D+i en Europa**

AUTOR: Manon van Leeuwen

ISBN: 978-84-9745-490-2

### **Start-ups**

AUTOR: Isidre March

ISBN: 978-84-9745-458-2

### **Clusters**

AUTOR: Javier García Díez

ISBN: 978-84-9745-572-5

### **Las 3R de su negocio**

AUTOR: Fernando Sáenz-Marrero

ISBN: 978-84-9745-570-2

### **La empresa conectada**

AUTOR: David Ruiz Uceta

ISBN: 978-84-9745-561-9

### **i-Economía**

AUTORES: Javier García

Paco Prieto

Pablo Priesca

ISBN: 978-84-9745-582-4

### **Eco-innovación**

AUTORES: Javier Carrillo

Pablo del Río

Totti Könnölä

ISBN: 978-84-9745-576-3

### **Web Semántica**

AUTOR: Jose Emilio Labra Gayo

ISBN: 978-84-9745-571-8

Para más información visite:

**[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)**



