



Harvard Business Review

América Latina

Fuego, bola de nieve, máscara, película: cómo los líderes provocan y sostienen el cambio

por Peter Fuda y Richard Badham

Fuego, bola de nieve, máscara, película: cómo los líderes provocan y sostienen el cambio

por Peter Fuda y Richard Badham

¿Qué se requiere para que un ejecutivo ineficaz se convierta en un líder altamente eficaz? Converse con 50 CEO sobresalientes, con consultores en temas de gestión y con académicos y obtendrá una respuesta diferente de cada uno de ellos. Existen innumerables libros, modelos y fórmulas para el éxito. Pero ésta es la verdad: la transformación del liderazgo depende fuertemente del contexto. Cada uno sigue su propio camino y tiene su propia historia. La clave para las personas que buscan la transformación es identificar los elementos comunes en las experiencias de otros que alcanzaron el éxito y absorber lo que aprendieron ahí.

Ésa era nuestra ambición hace cinco años, cuando nos embarcamos en un proyecto de investigación doctoral. Comenzamos con un estudio a fondo de siete CEO cuyos éxitos en transformarse a ellos mismos, a sus equipos de liderazgo y a sus organizaciones estaban bien documentados. Todos habían tenido notorios progresos en los feedback de 360° sobre su eficacia personal junto con significativas mejorías para sus unida-

des u organizaciones en desempeño financiero, aprobación de los clientes y compromiso de los empleados. Capturamos sus historias a través de una serie de extensas entrevistas, llevamos a cabo un riguroso análisis lingüístico y descubrimos que varios temas eran comunes para los siete respecto de los desafíos que enfrentaban y las estrategias que usaban.

En una serie de conversaciones con estos CEO, hallamos que una de las mejores formas de provocar debates amplios y profundos sobre esos temas –y para describir el dominio de los CEO respecto de lo aprendido– era a través de las metáforas.

Al final, descubrimos siete metáforas interdependientes, cuatro de las cuales están descritas en este artículo: fuego (que representa la ambición), bola de nieve (la responsabilización), máscara (la autenticidad) y película (la introspección). A pesar de lo familiar que parecen, contienen ideas útiles sobre cómo los líderes pueden volverse más eficaces. Y su familiaridad significa que usted puede recordarlas fácilmente –lo cual es útil cuando se trata de cambiar una conducta

arraigada- y conversar eficazmente sobre ellas con un grupo. Como lo escribió alguna vez el teórico organizacional Karl Weick: “Las personas ven más cosas de las que pueden describir con palabras”.

A partir de nuestro análisis inicial de los CEO, hemos usado las metáforas con más de 10.000 ejecutivos en cuatro continentes como una forma de incitarlos a plantear preguntas difíciles y hacer cambios sobre la base de sus respuestas. El feedback que hemos recibido sugiere que son un catalizador confiable para la transformación individual y organizacional. En los ejemplos expuestos a conti-

El temor puede brindar el impulso inicial, pero la aspiración es un motivador mucho más importante.

nuación, usted verá cómo algunos de los individuos de nuestro estudio inicial -y otros ejecutivos- adoptaron las metáforas con gran éxito. También sugerimos algunos estímulos que pueden ayudarle a dar el primer paso en su propia transformación de liderazgo.

FUEGO

En el actual contexto de negocios, usted siempre puede encontrar una crisis a la cual responder. Por eso hay tantos de estos bomberos pirómanos. Yo solía ser así también. Hoy definitivamente prefiero avanzar hacia algo en lugar de alejarme de algo.

—Tim, un CEO que participó en la investigación

En 2004, Tim estaba desesperado por levantar a su agencia publicitaria. Las utilidades eran bajas, los empleados estaban renunciando y los competidores estaban ganando terreno. Además, tenía problemas personales. Se sentía inseguro respecto de su capacidad de liderazgo y le preocupaba su salud. Al escuchar su historia y otras similares de otros ejecutivos, no pudimos dejar de pensar en el típico

“edificio en llamas”: Tim se dedicaba a apagar incendios. Pero a lo largo de muchas conversaciones, hallamos que algo más estaba ardiendo en Tim: la ambición. Nos dijo que quería “llevar una vida interesante y auténtica” y encaminar a su organización hacia causas sociales valiosas. Al cabo de tres años, eso fue precisamente lo que hizo, ayudando a fundar la campaña Earth Hour, la cual logró en 2011 que más de 1.000 millones de personas alrededor del mundo apagaran las luces como una protesta simbólica contra el cambio climático. Por esta iniciativa su agencia ganó un premio Titanium, el galardón más prestigioso del mundo para las agencias de publicidad.

Para nosotros, el fuego representa las fuerzas que dan inicio a la transformación personal u organizacional y que la sostienen en el tiempo. La literatura convencional sobre el cambio sugiere que el temor es un motivador necesario, incluso deseable. Por el contrario, nuestra investigación sugiere que si bien el temor puede brindar el impulso inicial para la acción, la aspiración es un motivador muchísimo más importante. El cambio sustentable requiere el fuego de una “ambición ardiente”.

Recientemente usamos esta metáfora con el equipo ejecutivo de una empresa global de servicios de TI y un grupo de presidentes de 10 países dedicados casi exclusivamente a apagar su propio edificio en llamas: un presupuesto demasiado grande, problemas internos y condiciones de mercado extremadamente difíciles. A medida que la conversación viró hacia sus aspiraciones colectivas, el presidente de estrategia señaló que era el momento de que el equipo se enfocara en el futuro y no en su complicado presente. El presidente de ventas aprovechó ese impulso para explicar que él se había criado a apenas un par de kilómetros de la casa matriz de la empresa y que siem-

PREGÚNTESE

¿Cuáles son las fuerzas que están persuadiendo a su organización de que cambie?

¿Cuáles son las fuerzas que lo están persuadiendo a usted de que cambie?

¿Qué quiere ganar usted a nivel personal con su esfuerzo de transformación?

¿Qué legado quiere crear para su organización?

pre había soñado con trabajar ahí. Ahora su sueño era hacer que la empresa fuera líder en la emergente economía de los servicios. Inspirado, el equipo se mostró de acuerdo. Después la empresa invirtió dinero en nuevos servicios como computación en nube y seguridad cibernética. El jefe global de ventas y marketing reflexionó lo siguiente: “La noción de una ambición ardiente fue una revelación y mi foco cambió casi de inmediato. No me había

dado cuenta de lo absorbido que estaba apagando incendios. La metáfora me ha ayudado a encender el entusiasmo por una nueva dirección”.

BOLA DE NIEVE

Compartí con mi equipo mis ideas acerca de la clase de líder que aspiraba a ser. Le pedí a cada miembro que me exigiera cumplir esa visión. Esto fijó una expectativa en el sentido de que cada uno de ellos imitaría mi compromiso. Al poco tiempo, agregamos más niveles de liderazgo al proceso, donde todos éramos mutuamente responsabilizables, sin importar nuestra posición en la jerarquía. Era como una enorme bola de nieve rodando hacia abajo por una colina, conmigo atrapado en el medio.

—Clynton, un CEO que participó en la investigación

Clynton, director ejecutivo de una importante corporación alemana de productos de belleza, estaba cansado de la cultura pasiva en su empresa: todos dependían de él y evitaban las decisiones difíciles. Quería que sus altos ejecutivos tomaran más la iniciativa. Fue necesaria una evaluación de 360° para mostrarle que su estilo de liderazgo autocrático era una parte importante del problema. Podría haber trabajado en privado para cambiar su conducta, pero en lugar de eso optó por reconocer durante una reunión anual -y ante sus 60 más altos ejecutivos- cuáles eran sus defectos y

dar a conocer sus metas tanto personales como organizacionales. Admitió que no tenía todas las respuestas y pidió a su equipo que le ayudara a dirigir la empresa. Al exponerse a sí mismo de esta forma, estableció un estándar –y una agenda– para que los demás lo siguieran. A medida que más personas se subían a bordo del plan de cambio, mayor era su impulso. Durante los siguientes dos años, Clynton se volvió muy hábil usando el silencio y las preguntas abiertas para incentivar a su equipo a tomar la iniciativa. Su eficacia aumentó y su equipo floreció: las conductas dependientes le cedieron el paso a la iniciativa y a la innovación y su organización superó a competidores mucho más grandes en los seis años que siguieron.

La bola de nieve representa un ciclo de responsabilización mutua que crea un impulso de cambio. Comienza a rodar cuando un líder se abre a sí mismo al escrutinio de los subordinados y pide su apoyo. Este acto de humildad es visto como una expresión de coraje e inspira a los demás a imitarlo. A medida que más miembros del equipo se suman al pro-

ceso (y aquellos que se resisten sean removidos), la bola de nieve se vuelve más compacta y prácticamente imposible de detener.

El director ejecutivo de una gran empresa australiana de abarrotos usó

esta metáfora con sus 30 ejecutivos de mayor nivel, reconociendo que había sido un microgestor y pidiéndoles que se responsabilizaran más por estimular el crecimiento. Afectados por su franqueza, los miembros del equipo se comprometieron a tomar más la iniciativa, a colaborar más y a hacerse cargo del desempeño de sus unidades. Una vez que empezaron

a exigirse mutuamente estos estándares, el cambio fue rápido y radical. Las tasas de eficacia de liderazgo aumentaron en todo el equipo (los puntajes del director ejecutivo fueron los que más subieron) y la empresa creció durante los siguientes dos años en un mercado que iba a la baja. El director ejecutivo dijo más tarde: “Antes de la metáfora, parecía que nada se movía si yo no lo empujaba. Ahora, tenemos un tremendo impulso hacia adelante y ¡yo no controlo nada de ello!”.

MÁSCARA

Me sentía poco preparado para mi ascenso a un cargo tan importante, por lo que traté de salir del apuro engañando a los demás.

Pensé: “Bien, seré el tipo duro. A mi jefe

le resulta. De hecho, le tengo terror”. Pero eso no funcionó.

Entonces probé un enfoque diferente: “Seré el tipo amable. ¡Gracias por decir gracias!”.

Eso tampoco funcionó. Estaba jugando a las adivinanzas e improvisando en el camino. Era más bien una farsa”.

—Mike, un CEO que participó en la investigación

Para Mike, el CEO de una empresa multinacional que presta servicios de tercerización de TI, sus primeros tres meses en el cargo fueron muy difíciles. Los resultados financieros de la empresa eran malos y su credibilidad personal estaba siendo cuestionada. Mike rápidamente se dio cuenta con claridad de que él mismo era la principal causa de los problemas. Su conducta poco consistente implicó que sus colegas gastaran energía tratando de descifrar qué iba a hacer. Se dio cuenta de que necesitaría dejar de imitar estereotipos ajenos y reconstruir su identidad como líder. Eso implicaba enfocarse en sus valores centrales de negocios –equidad y responsabilización– junto con los valores que había reservado previamente para su familia, como la empatía y la conexión. Una vez que Mike empezó a comportarse

de manera más auténtica en el trabajo, su equipo comenzó a comprometerse con él en formas cada vez más positivas y sus superiores empezaron a confiar más en él y a prestarle más apoyo. Durante los siguientes cinco años, las calificaciones de la eficacia de liderazgo de Mike se elevaron y las utilidades de la empresa crecieron más del triple.

En nuestra investigación hallamos dos formas en que los líderes usan una máscara. Una consiste en ocultar las falencias y defectos percibidos para preservar la refinada fachada que hemos llegado a esperar de los “grandes” líderes. La otra, más sutil, es proyectar una cierta imagen en el trabajo que el líder siente que necesita para tener éxito. Ambas formas soca-

van la confianza y la eficacia.

También crean un conflicto interno a medida que los líderes luchan por alinear sus vidas laborales y familiares. Al dejar caer la máscara, un líder puede crear una identidad más elocuente y congruente, la cual mejora las relaciones y los resultados de la empresa.

Recientemente vimos cómo ocurrió esto con el jefe de una empresa australiana líder en gestión de patrimonio. Aunque era muy cálido y humilde en privado, en el trabajo había

proyectado una imagen de una persona muy intelectual y un tanto distante. Esta imagen desincentivaba el compromiso de las personas con él y fomentaba la formalidad a expensas de la colaboración. Cuando le hablamos de la metáfora de la máscara, el líder se reconoció rápidamente. Vio que su actuación –alguna vez útil– como “el tipo más inteligente de la sala”, ahora le estaba haciendo daño. En su preparación para una serie de reuniones con los empleados, decidió dejar a un lado los datos y cifras y contar una historia personal sobre su pasión por la empresa y sus clientes y de cómo quería cambiar las percepciones acerca del sector. Aunque pareció menos pulcro que

PREGÚNTESE

¿Hasta qué punto está preparado para ser abierto y responsabilizarse?

¿Cómo puede crear responsabilización en toda su organización, desde el equipo de liderazgo hacia abajo?

¿Cómo puede abordar las potenciales fuentes de resistencia o de conflictos?

PREGÚNTESE

¿Qué imperfecciones puede estar usted ocultándole a sus stakeholders?

¿Qué imagen está proyectando para ser “exitoso”?

¿Cuáles son los costos de estas máscaras para su vida personal, bienestar y eficacia como líder?

¿Cómo podría ser más auténtico en el trabajo?

de costumbre, recibió aplausos entusiastas y feedback positivo de los miembros del personal. En los meses siguientes, la rotación del personal disminuyó 15%, mientras los puntajes de compromiso de los empleados aumentaron en igual medida. El líder reflexionó después: “La metáfora me ayudó a darme cuenta de la máscara que utilizaba y me dio permiso para sacármela. Desearía haberlo hecho antes. Desde entonces, la vida ha sido mucho más fácil y gratificante”.

PELÍCULA

El descubrimiento más importante es que si quiere cambiar, es necesario salirse de sí mismo y mirar hacia atrás como si estuviera viéndose a sí mismo grabado en un video.

—Alan, un CEO que participó en la investigación

Cuando Alan aceptó su rol de CEO de una multinacional alemana de productos químicos y farmacéuticos, recibió un mandato muy simple de su jefe: “Cámbialo todo, incluyendo la cultura”. Los niveles de compromiso de los empleados eran terribles y el desempeño financiero se había estancado. Pero los esfuerzos iniciales de Alan por cambiar la arraigada cultura no estaban dando frutos. En un giro irónico, incluso él mismo había empezado a adoptar aquella conducta intimidante que trataba de erradicar. Al principio no era capaz de verlo. Pero con el tiempo, a medida que fue incentivado a revisar sus interacciones con los colegas, sí pudo. A medida que su autoconciencia aumentaba, fue capaz de tomar mejores decisiones bajo presión, dirigir más intencionadamente su propio desempeño e incentivar a su equipo a hacer lo mismo. Más que competir entre ellos, como solían hacerlo en el pasado, los miembros de su equipo comenzaron a ver los beneficios de la colaboración. A lo largo de los siguientes tres años, la empresa superó todos los objetivos financieros y su cultura cambió tanto que se ganó un prestigioso premio Hewitt Best Employers.

La metáfora de la película incentiva

a los líderes a “ver” y “volver a ver” su conducta, “editar” su desempeño y “dirigir” una historia que esté más en línea con su visión. Antes de que los individuos de nuestra investigación inicial se volvieran líderes eficaces, todos parecían estar actuando repetitivamente y perpetuando su propio sufrimiento, un poco como Bill Murray en la película *El día de la marmota*. El primer paso hacia el cambio fue el compromiso de evaluar las “secuencias no editadas”

después de un evento o una interacción –por sí solos, con un coach o con colegas de confianza– y pensar sobre qué podrían haber hecho de otra manera. Finalmente, aprendieron a editarse a sí mismos en tiempo real y hacer una mejor película.

Un director general de una importante empresa constructora usó esta metáfora para contrarrestar la destructiva cultura competitiva que invadía a su equipo. Su actitud hacia la licitación de proyectos nuevos siempre había sido: “Si no ganamos, es un fracaso”. Su propósito era motivar pero el resultado era el miedo. Cualquier licitación no ganada conducía a un juego de recriminaciones mutuas que consumía una gran cantidad de energía y destruía la moral, dañando las oportunidades del equipo de ganar el próximo proyecto.

Después de reflexionar sobre su conducta y sus consecuencias, el director general se dio cuenta de que necesitaba dar el ejemplo adoptando un nuevo enfoque: “Si no ganamos, tenemos una oportunidad de aprender”. Implementó un nuevo proceso de evaluación en el cual todos tenían que rechazar la agresión y las acusaciones para darle cabida a la curiosidad y el aprendizaje. En los meses siguientes, la tasa de nuevas licitaciones ganadas aumentó, los ingresos se elevaron más de 250% y la rotación de personal cayó a 7%, muy inferior al promedio del sector, de 17%. “La metáfora de la película me

PREGÚNTESE

¿En qué formas está atrapado en una “mala película” y perpetuando sus propios problemas?

¿Qué oportunidades tiene para revisar el “metraje” y reflexionar sobre sus acciones?


¿Cuáles métodos podría emplear para enlentecer su película y “dirigir” una mejor en este momento?

obligó a ver dónde yo mismo era mi peor enemigo”, nos comentó el ejecutivo. “Ahora soy más reflexivo y mucho más eficaz como líder”.

ESTAS METÁFORAS se gestaron a partir de las reflexiones brutalmente honestas de un selecto grupo de exitosos CEO. Las hemos usado para explicar, inspirar y acelerar la transformación del liderazgo de los ejecutivos en todos los niveles, en toda clase de organizaciones y en todo el

mundo. Lo alentamos a identificar su propia ambición ardiente, a crear una bola de nieve de responsabilización en torno a su impulso hacia ella, a sacarse las máscaras que le están impidiendo llegar ahí y a revisar y editar constantemente su historia como lo haría un director de cine. Estas acciones aparentemente simples le empujarán hacia la clase de reflexión organizada y de actuar decidido que distingue a los líderes altamente eficaces. ♥

Reimpresión R1111L-E

 **Peter Fuda** es fundador y director de The Alignment Partnership, una firma consultora en temas de gestión. **Richard Badham** es profesor de gestión y decano adjunto de Macquarie Graduate School of Management.