

Entrevista

Charlene Li:

“El liderazgo abierto es el nuevo paradigma de la dirección en el siglo XXI”

Karen Christensen

Directora de *Rotman Magazine*.

El liderazgo abierto forma parte de la nueva cultura “abierta” que está emergiendo como concepto central de la manera en la que se hacen negocios y se gestionan las relaciones en la era de los medios sociales y la comunicación en tiempo real. En esta entrevista, Charlene Li, fundadora de Altimeter Group y nombrada por *Fast Company* como una de las cien personas más creativas en el mundo de los negocios en 2010, y como una de las mujeres con más influencia en las nuevas tecnologías en 2009, presenta los diez elementos del liderazgo abierto y señala las cinco nuevas reglas que definen su característica principal: promover el establecimiento de relaciones totalmente nuevas con los empleados, los clientes y el resto de grupos que tienen que ver con la empresa.



Karen Christensen: Usted cree que ha surgido una nueva cultura de apertura debido a tres tendencias clave. ¿Podría describirnos cuáles son?

Charlene Li: La primera es que el gran número de personas conectadas a Internet continúa multiplicándose. En la actualidad hay dos mil millones de personas de todo el mundo activas en Internet y la cantidad de tiempo que emplean y el tipo de cosas que hacen también se están multiplicando. La segunda tendencia es el uso generalizado de los sitios “sociales” como Facebook y YouTube. Cuando la gente se conecta, pasa una cantidad de tiempo desproporcionada consumiendo contenidos que ellos mismos u otros usuarios similares han creado; hay una identidad asociada con estas interacciones, una persona real con un perfil, una reputación y una historia. La tercera tendencia es el aumento de los intercambios. En el pasado, conectarse era una actividad bastante pasiva, pero ahora las personas pueden compartir información libremente y, cuando lo hacen, desarrollan relaciones que llevan a una apertura colectiva mayor. Por supuesto, todo esto se está trasladando al lugar de trabajo: está apareciendo una nueva generación de trabajadores que cree que “compartir” se aproxima a lo divino (o es más importante incluso), lo que requiere un nuevo estilo de liderazgo.

¿Cómo define ‘liderazgo abierto’?

Lo defino como “tener la confianza y humildad para renunciar a la necesidad de tener el control, mientras se inspira a la gente a comprometerse para alcanzar los objetivos”. La buena noticia es que gracias a las nuevas tecnologías podemos renunciar al control y aun así estar al mando, ya que nos permiten conocer a fondo lo que ocurre con nuestros clientes y empleados.

La característica más marcada del liderazgo abierto es que, con cinco nuevas reglas, fomenta tipos de relaciones completamente nuevos. En primer lugar, usted tiene que tener muy presente que los clientes y empleados cuentan con un poder significativo. Sin esta mentalidad, seguirá considerándolos recursos reemplazables y tratándolos como tales. Si en algún momento necesita recordar a qué se parece este poder, dedique algo de tiempo a sitios web como Radian6, Neilsen o Cymfony; el poder de la gente le dará una rápida lección de humildad.

La segunda regla es que tiene que compartir constantemente para construir confianza. La confianza se encuentra en el centro de cualquier relación exitosa y se

forma normalmente cuando la gente cumple lo que dice que hará. Sin embargo, hoy día también se puede construir mediante las conversaciones diarias, el intercambio repetido y exitoso entre personas que comparten sus pensamientos, actividades y preocupaciones. Tecnologías como los blogs, las redes sociales y Twitter suprimen el coste de compartir, facilitando que se formen estas relaciones. En tercer lugar, tiene que alimentar su curiosidad y humildad. Si su salida de información no va acompañada de dar y recibir, “compartir” se convierte rápidamente en un envío de mensajes. Mostrar curiosidad por lo que los demás hacen o saber por qué algo es importante para una persona le mantiene centrado en lo que otras personas quieren y necesitan.

La cuarta regla del liderazgo abierto es llevar una apertura transparente. En las relaciones, la transparencia es un carril de doble sentido; aclara las expectativas de la relación y, si no se cumplen, las consecuencias. Si permite a alguien hacer observaciones acerca de un proyecto y esta persona desaprovecha la oportunidad, debería entender que se le negará un acceso futuro. Por último, aunque no menos importante, está perdonar los fracasos. En las relaciones siempre hay algo que va mal; aun así, las más sanas avanzan dejando los rencores y las culpas a un lado.

¿Cuáles son los objetivos del enfoque abierto?

El enfoque abierto presenta cuatro objetivos: aprender, dialogar, apoyar e innovar. Lo más importante es que un directivo debe comprometerse a aprender de sus colaboradores, clientes y socios antes de poder hacer algo; en caso contrario, se arriesga a operar en un vacío. El segundo objetivo consiste en incluir la comunicación, tanto interna como externa, para transformar las relaciones en diálogos entre iguales. El tercer objetivo es reconocer que tanto las personas de dentro como las de fuera de la organización necesitan ayuda y apoyo en momentos diferentes, y usted debe estar preparado para proporcionársela veinticuatro horas al día, siete días por semana. El cuarto es la innovación en sus productos o servicios, que a menudo surge cuando se combinan con éxito los tres primeros objetivos.

Ha identificado cuatro “arquetipos del líder abierto”. ¿Puede describirlos?

Al igual que existe un continuo de apertura para las organizaciones, también hay uno para los líderes. En mi opinión, se pueden organizar teniendo en cuenta

“Gracias a las nuevas tecnologías podemos renunciar al control y aun así estar al mando, ya que nos permiten conocer a fondo lo que ocurre con nuestros clientes y empleados”

dos dimensiones: optimistas o pesimistas, y colaboradores o independientes. Todos nosotros operamos en algún lugar de estas escalas, pero he identificado cuatro arquetipos: el optimista realista, el escéptico preocupado, el probador cauteloso y el evangelista transparente.

El optimista realista es el arquetipo más poderoso y efectivo, alguien que puede ver los beneficios de ser abierto pero que también entiende los obstáculos. Pueden trabajar en situaciones duras, cuentan con la mentalidad y destrezas colaborativas y, lo que es más importante, saben cómo vencer los obstáculos organizativos, mostrando a los escépticos los auténticos beneficios de ser abiertos y ganando su confianza. Ellos serán el motor en el que se base una estrategia abierta, pero es poco probable que se encuentren en lo más alto de la organización.

El escéptico preocupado es el opuesto exacto del optimista realista. Son pesimistas e independientes, personas que, por naturaleza, se preocupan por todas las cosas que pueden ir mal, y con razón. Esto se debe a que normalmente son quienes se encuentran en lo más alto de la organización y reciben llamadas de la prensa y de los miembros del consejo. Como resultado, se ven a sí mismos como “los héroes que sujetan el dique”, los que evitan que todos acaben hasta el cuello de problemas. Son escépticos sobre lo que se puede hacer con las nuevas herramientas de las redes sociales: en vez de la oportunidad, ven un campo repleto de minas que está esperando a que alguien lo atraviese.

Los probadores cautelosos se diferencian de los escépticos preocupados en una dimensión clave: aunque son pesimistas, entienden la necesidad de colaborar puesto que pueden ver los beneficios de implicar a un número mayor de personas. No cuentan con mucha experiencia práctica con las tecnologías sociales, pero

tampoco las desconocen completamente. Tienen la experiencia suficiente para ver las ventajas de un liderazgo abierto, pero no la necesaria para abandonar sus hábitos de ordeno y mando.

Por último, se encuentran los evangelistas transparentes, que son optimistas e individualistas. Les ha picado la mosca de la tecnología y creen firmemente que las nuevas tecnologías pueden transformar a las personas y a las organizaciones. Son transparentes, lo que ves en ellos es lo que son. Sin embargo, también son independientes en cuanto a su forma de pensar sobre las tecnologías. Aunque ven con claridad lo que una tecnología puede hacer por ellos, en realidad no entienden del todo cómo tiene que coordinarse dentro de una organización para que funcione. Aunque creen a ciegas en el credo de la apertura, no saben cómo trabajar con las limitaciones organizativas para que sean efectivas.

¿Cuál es la mejor manera para que estas personas trabajen juntas?

Una cosa que cualquiera puede hacer para cambiar las mentalidades y las capacidades de su equipo es emparejar a distintos arquetipos. Así podrán entrar en contacto con mentalidades distintas y aprender de ellas. Una pareja que *no* suele trabajar bien es la formada por un evangelista transparente y un escéptico preocupado o un probador cauteloso. El problema reside en que cada uno está completamente convencido de que su visión, optimista o pesimista, del mundo, es “verdadera” y que ellos no tienen la disposición o las habilidades colaborativas para ser capaces de suavizar esas tendencias. Una pareja más acertada es la formada por un optimista realista con un escéptico preocupado o un probador cauteloso, y que los evangelistas transparentes observen el proceso. Los optimistas realistas suelen tener la paciencia de un santo, la disposición de dejar tiempo a los pesimistas para que exploren nuevas formas de hacer las cosas y la capacidad de apoyarlos en el proceso.

Afirma que en un ambiente abierto “es inevitable renunciar al control”. Esto no resultará fácil para muchos líderes.

Es cierto, pero afrontémoslo, en el campo de las relaciones, ¿cuánto control tiene usted en realidad? No puede obligar a la gente a comprar sus productos y no puede obligar a sus empleados a apoyar una estrategia. Para ser abierto, a lo que realmente necesita renunciar es a la necesidad de tener el control. Tiene que desarro-

llar la confianza de que cuando renuncie al control, las personas a quienes traspase el poder actuarán con responsabilidad.

A muchos directivos les preocupa que proporcionar acceso a las redes sociales llevará a los empleados a filtrar los secretos de la empresa o a decir cosas inapropiadas. Aunque esto ocurre en contadas ocasiones, ¿puede decirnos a qué se debe?

La mayoría de las empresas tienen tanto miedo de lo que la gente hará con esas herramientas que simplemente las bloquean. Yo les digo que los empleados pueden acceder a estas herramientas mediante sus teléfonos móviles y sus ordenadores en casa, así que no sé qué es lo que creen que están bloqueando. Algunos se preocupan por asuntos de productividad, pero si piensa en ello, esto no es un problema tecnológico, es un problema de dirección. Los estudios muestran que la mayoría de los empleados se comportan bien en cuanto a las tecnologías sociales porque tienen muy buena voluntad hacia su organización, *quieren* que tenga éxito. Además, aunque no estén satisfechos o se enfaden por alguna razón, tampoco tienden a hablar mal de la empresa, en parte porque tienen miedo de que eso se vuelva en su contra y en parte porque tienen una sensación de que “las cosas son así, no voy a conseguir nada bueno si me quejo en público”.

No es que no haya mucha gente que hable mal de las empresas, pero en su mayor parte lo hacen de forma anónima. En sitios como glassdoor.com, los comentarios están bastante equilibrados. La gente dirá: “Estas son las cosas buenas de esta empresa, estas son las cosas malas y aquí está el consejo que yo daría a la dirección”. A menudo se hace a conciencia, dado que en un foro abierto siempre se está diciendo algo de uno mismo también.

Desarrollar una estrategia de apertura supone determinar en primer lugar cómo de abierto necesita ser usted, lo que podemos llamar “definir la caja de arena de la organización”. ¿Cuál es la mejor manera de afrontarlo?

La pregunta no es si usted será transparente, auténtico y real, sino a cuánto renunciará y cómo de abierto será frente a estas nuevas tecnologías. No estoy defendiendo una transparencia o apertura completa en la que los clientes y los competidores tienen acceso a toda su información y todos están involucrados en todas las decisiones. En el otro extremo del espectro se encuentra la organización completamente cerrada, en la que

“Tecnologías como los blogs, las redes sociales y Twitter suprimen el coste de compartir, facilitando que se formen relaciones de confianza”

la información y la toma de decisiones se controlan de forma central. Hoy día tampoco es una opción. Todas las organizaciones modernas, desde Greenpeace a la CIA, se sitúan en alguna parte de este continuo abierto/cerrado.

Definir su “caja de arena” le permite decir a la gente: “es seguro jugar dentro de estos muros”. Si simplemente dice: “salgan y jueguen”, sus colaboradores no sabrán hasta dónde pueden llegar; usted tiene que definir de forma muy clara los límites de la caja de arena para que sepan lo que está permitido y lo que no. También tiene que definir las consecuencias de salirse de la caja. El primer paso consiste en preguntar “¿qué queremos conseguir?”. Una apertura de cualquier nivel necesita un objetivo específico. Tiene que preguntar “¿podremos movernos con mayor rapidez hacia nuestros objetivos si somos más abiertos?”.

Usted ha identificado diez elementos de apertura (véase el cuadro 1), seis relacionados con compartir información y cuatro acerca de la toma de decisiones. ¿Con qué elementos suelen tener más problemas los líderes?

CUADRO 1

Los diez elementos de la apertura

Compartir información	Toma de decisiones
Elementos:	Elementos:
1. Explicar	7. Centralizada
2. Actualizar	8. Democrática
3. Conversar	9. Autogestionada
4. Participar	10. Distribuida
5. <i>Crowdsourcing</i>	
6. Plataformas tecnológicas	

CUADRO 2

El liderazgo tradicional frente al liderazgo abierto

Liderazgo tradicional

- Dedicar un tiempo limitado a pensar en cómo ser auténtico y transparente.
- Establece una estrategia y lleva el control a través de la cadena de mando.
- Utiliza la comunicación para transmitir la visión y la estrategia.
- Se lleva a cabo principalmente en la oficina de dirección.
- Controla la información estrictamente por miedo a filtraciones.

Liderazgo abierto

- Dirige activamente la autenticidad y transparencia para crear relaciones.
- Establece una estrategia y genera compromiso con una visión común compartida.
- Utiliza redes para ampliar la visión y la estrategia.
- Se compromete en todos los niveles de la organización, tanto de forma interna como externa.
- Desarrolla una cultura de compartir la información de confianza.

Diría que los problemas más grandes se derivan de los elementos relacionados con compartir la información, y los dos que parece que más problemas originan son explicar y conversar. He realizado “auditorías de apertura” en unas cien empresas y lo que encuentro es que los líderes creen que dicen a los empleados más de lo que en realidad están transmitiendo. Cuando se lleva a cabo la auditoría, se dan cuenta rápidamente de que no están realizando un buen trabajo a la hora de explicar cómo se toman las decisiones en su organización. Además, los líderes también se muestran reticentes a conversar con los inversores externos, sienten que realizan un buen trabajo para la dirección al hablar con los empleados de forma interna, pero se sienten inseguros a la hora de conversar con los clientes de forma directa. Esto tiene que cambiar.

¿Significa esto que hay invitar a los clientes a un “pacto”?

Si usted es lo suficientemente valiente como para captar clientes y darles la posibilidad de opinar de su forma de desarrollar un producto o proporcionar un servicio, básicamente tiene que hacer un pacto con ellos: “Nosotros participaremos en una conversación

“La pregunta no es si usted será transparente, auténtico y real, sino a cuánto renunciará y cómo de abierto será frente a estas nuevas tecnologías”

con usted y le daremos la oportunidad de influir en algunas cosas que estamos haciendo, pero usted tiene que hacerse cargo de algunas responsabilidades también, tendrá que observar las cosas de forma considerada y no únicamente desde su perspectiva, también tendrá que pensar de manera global y aportar comentarios constructivos”. Esta es una de las acciones más poderosas que una empresa puede llevar a cabo, pero casi nunca lo hace.

Yum Brands (la empresa matriz de A&W, Taco Bell, KFC y Pizza Hut) tiene un interesante enfoque de apertura. ¿Puede describirlo?

YUM ofrece a sus 300.000 empleados una red social interna y una herramienta de colaboración, y los anima a conectarse con regularidad para plantear preguntas, apoyarse mutuamente y buscar mejores hábitos. Un empleado puede plantear una pregunta al final de la jornada y encontrar al día siguiente diecisiete respuestas procedentes de todo el mundo. Lo que me gusta de esto es que YUM cuenta con que sus empleados planteen problemas y comiencen a resolverlos entre ellos. Las investigaciones apoyan este enfoque: El 85 % de toda la innovación dentro de una empresa se lleva a cabo en primera línea. Se trata de mejoras pequeñas y graduales en productos y procesos que pueden ocurrir todos los días.

¿Puede describir los dos tipos de “plataformas abiertas”?

El primer tipo de plataforma son las arquitecturas abiertas que estructuran y definen las interacciones entre usuarios. En muchos casos, se puede construir en su parte superior. Por ejemplo, Facebook y Apple

permiten a los desarrolladores crear aplicaciones que funcionen en sus respectivos sitios y teléfonos. La lógica: estas empresas cuentan con recursos desarrolladores limitados y no podrían crear tantas características como les gustaría a sus usuarios. Al abrir sus plataformas a personas ajenas a la empresa, vuelcan la experiencia de los clientes en personas ajenas a la empresa. Sin embargo, ganan mucho más en el proceso: en general crean experiencias de usuario mucho más atractivas y, por tanto, se aseguran la lealtad tanto de los usuarios como de los desarrolladores.

El segundo tipo son las plataformas de acceso abierto de datos, en las que los datos están disponibles para que otras personas u organizaciones puedan utilizarlos con libertad. Algunas empresas tienen lo que se llama "interfaces de programación de aplicaciones" (API) que definen cómo pueden realizarse la petición de los datos. Básicamente, usted establece un *software* para realizar peticiones de otro programa de *software* o base de datos. Best Buy, por ejemplo, tiene disponible todo su catálogo de productos y anima a los desarrolladores a "construir un Best Buy mejor" para una audiencia específica. Por ejemplo, puede que usted quiera crear una tienda *on-line* de sistemas de cine en casa que se centre en una audiencia especializada en programas musicales. Entonces, seleccionaría los productos del catálogo de Best Buy y los ofrecería desde su página web, así los clientes le estarían comprando a usted en lugar de a la tienda de Best Buy. La verdad es que dentro de cada organización existe un abundante almacén de información que podría ser interesante para todo tipo de clientes y socios.

¿Es posible calcular el ROI de la apertura?

No es fácil medir la apertura porque es muy indeterminada, pero pienso que puede medirse, ya que, tal y como se ha indicado, presenta cuatro objetivos muy específicos: escuchar mejor a sus clientes y empleados; buscar un diálogo regular con ellos; apoyarlos cuando lo necesiten y que ellos se apoyen entre sí; y crecer con innovaciones concretas a lo largo de este proceso. Claramente, todo esto añade valor a una organización, y en cada una de estas áreas usted puede medirlo, aunque puede que no sea en dólares y centavos. ▣

«Charlene Li: "El liderazgo abierto es el nuevo paradigma de la dirección en el siglo XXI"». © Rotman School of Management. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Rotman Magazine* con el título "Open Leadership: A New Paradigm Emerges". Referencia n.º 3939.

NUESTRA ESPECIALIDAD ES LA EMPRESA, NUESTRA PASIÓN FORMAR A QUIENES LAS HACEN GRANDES.



- ▶ **Web Marketing Analytics**
27 de marzo
- ▶ **Curso Especializado en Marketing ROI**
Del 13 de abril al 26 de mayo
- ▶ **Programa Integral de Desarrollo Directivo (PIDD)**
Del 20 de abril al 29 de noviembre
- ▶ **Curso Especializado en Project Management**
Del 4 de mayo al 9 de junio
- ▶ **Curso Especializado en Marketing Deportivo**
Del 8 de mayo al 4 de julio
- ▶ **Curso Especializado en Liderazgo y Coaching Comercial**
Del 18 de mayo al 23 de junio
- ▶ **Programa Superior de Dirección de Ventas (PSDV)**
Del 25 de mayo al 22 de noviembre
- ▶ **Finanzas para no financieros**
31 de mayo
- ▶ **Gestión de clientes: estrategia, táctica y operativa**
20, 21, 27 y 28 de junio
- ▶ **Curso Especializado en Product Manager**
Del 5 de octubre al 1 de diciembre
- ▶ **Programa Superior en Dirección de Marketing del Entertainment Business (PSMEB)**
Inicio: Octubre
- ▶ **Programa Superior de Dirección y Marketing para la empresa farmacéutica (PSMKF)**
Inicio: Noviembre

Acciones formativas bonificables a través de la Fundación Tripartita, solicite más información sobre cómo gestionar esta ayuda.

Antiguos alumnos de ESIC, consultar condiciones especiales.



BUSINESS & MARKETING SCHOOL

Impulsamos tus desafíos.