



## Liderazgo **Distribuido**, un elemento crítico para promover la **innovación**

El autor explora las modalidades de liderazgo que resultan adecuadas para las organizaciones propias de la sociedad del conocimiento. A su juicio, lo que denomina liderazgo distribuido es posible en las organizaciones basadas en el conocimiento, en las que los profesionales trabajan con un alto grado de cualificación y autonomía. La capacidad de los directivos para transferir, desarrollar y compartir el liderazgo son fundamentales para aflorar la innovación.

FRANCISCO LONGO, profesor del Departamento de Dirección de Recursos Humanos de Esade (Universidad Ramon Llull). [francisco.longo@esade.edu](mailto:francisco.longo@esade.edu)

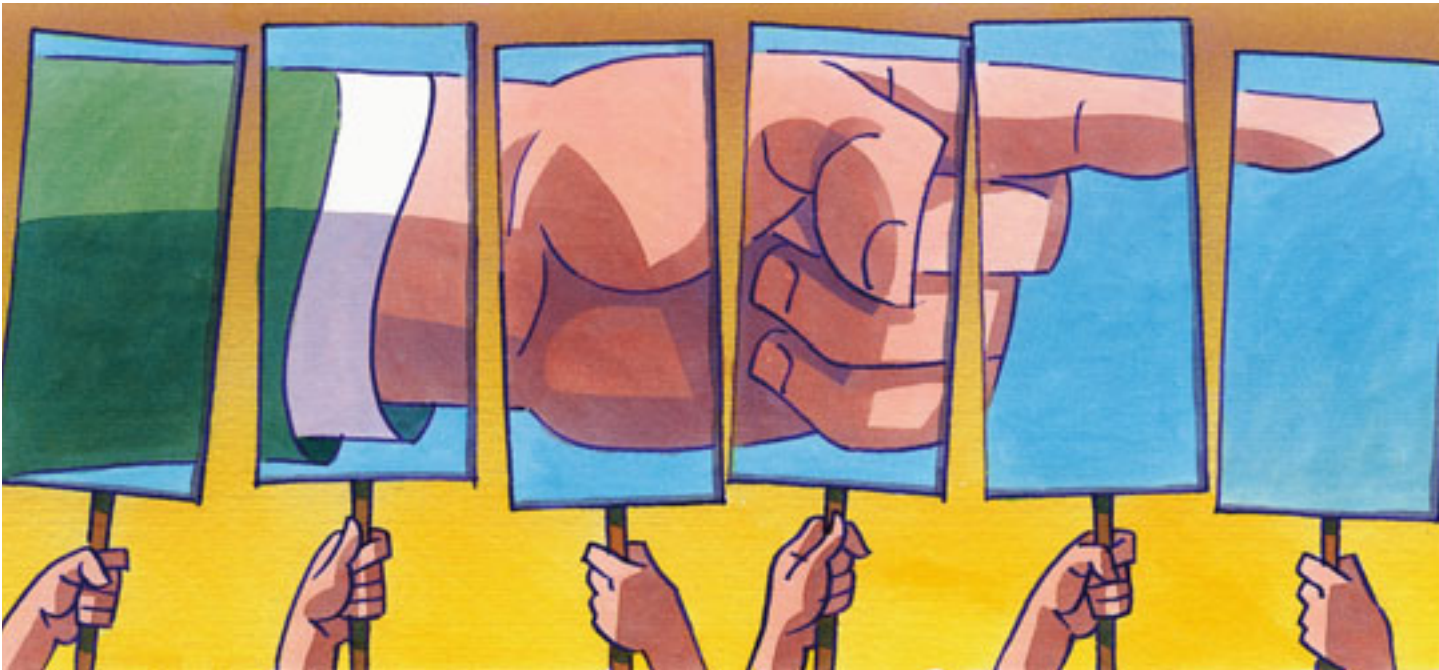
**S**igue pujante la producción académica y divulgativa sobre liderazgo. El tema cruza transversalmente los distintos espacios en los que las personas nos movemos: la organización en la que trabajamos, la comunidad y el país donde vivimos, los movimientos sociales a los que admiramos o con quienes colaboramos. Esta transversalidad dota al liderazgo de atractivos y lo convierte en materia reconocible por mucha gente. Al mismo tiempo, estas diversas

miradas hacen de él un tema multifacético, susceptible de ser abordado desde enfoques muy diversos, muchos de los cuales contienen algún elemento valioso.

Resultaría vana, por tanto, la pretensión de decir sobre el liderazgo algo definitivo y concluyente. No es ese, desde luego, el propósito de este artículo, que trata más bien de explorar ciertas expresiones del liderazgo que, si persisten algunas tendencias propias de la época en que vivimos, se van a poner de manifiesto, previsiblemente, en las organizaciones y en otros grupos sociales. ¿De qué tendencias hablamos? Básicamente, de tres: en primer lugar, de la evolución hacia sociedades y economías basadas en el conocimiento, en segundo lugar, del incremento de la diversidad de orígenes, culturas y saberes técnicos de las personas llamadas a relacionarse en las organizaciones y en los entornos comunitarios próximos y, finalmente, de la transformación de las organizaciones y de los demás grupos sociales en estructuras más horizontales, en las que la iniciativa individual y el trabajo en equipo ocupan crecientemente el espacio reservado antes al principio jerárquico. ¿Cómo afectan estas tendencias a las manifestaciones de eso que llamamos liderazgo?

### FICHA TÉCNICA

<b>Autor:</b>	LONGO MARTÍNEZ, Francisco.
<b>Título:</b>	Liderazgo Distribuido, un elemento crítico para promover la innovación.
<b>Fuente:</b>	Capital Humano, nº 226, pág. 84. Noviembre, 2008.
<b>Resumen:</b>	Este artículo explora las modalidades de liderazgo que resultan adecuadas para las organizaciones propias de la sociedad del conocimiento. Las tendencias de fondo de estas organizaciones ponen de manifiesto que las finalidades del liderazgo deberán alcanzarse, en ellas, mediante enfoques distintos, en buena medida, de los convencionales. La capacidad de los directivos para transferir, desarrollar y compartir el liderazgo serán cruciales; por una parte, para maximizar el impacto de sus iniciativas y decisiones, y, por otra, para estimular los entornos colaborativos sin los cuales no se produce la innovación.
<b>Descriptor:</b>	Liderazgo / Delegación / Innovación / Capital Social Interno.



### LAS “TAREAS” DEL LIDERAZGO

Para contestar a esta pregunta, resulta imprescindible hacer un alto en el camino, abrir un paréntesis y consensuar, antes de continuar, una determinada visión del liderazgo. No es una empresa fácil, como empezábamos diciendo. Tal vez sea suficiente que, siguiendo a Wilfred Drath, nos pongamos de acuerdo en las que este autor norteamericano llama “las tareas del liderazgo” (Drath, 2001, 18).

Son tres. La primera, dotar a un grupo humano –en la escala que sea, desde una microorganización a una comunidad supranacional– de dirección (hacia dónde ir). La segunda, imbuirlo de motivación o compromiso (querer ir, y persistir en ello). La tercera, capacitarlo para afrontar el cambio, en especial cuando el cambio no es la mera adaptación gradual a las transformaciones del entorno, sino un reto que cuestiona en profundidad las percepciones, valores y expectativas de las personas (Heifetz, 1998) (saber afrontar y gestionar el cambio). Pues bien, dadas las tendencias anteriores, ¿qué características cabe esperar de los liderazgos capaces de alcanzar tales finalidades, o, si se prefiere, de realizar con éxito las “tareas” que le corres-

ponden? Recurriremos a un símil para aclarar nuestro punto de vista.

### DE LA “TERMINAL TONTA” AL USUARIO INTELIGENTE

Hace tres décadas, la tecnología informática se hallaba a las puertas de un cambio fundamental. La aparición del ordenador personal y el desarrollo del *software* diseñado para él empezaba a alterar en profundidad el *statu quo*. Hasta entonces, grandes sistemas centralizados almacenaban y gestionaban la información. Estos sistemas estaban diseñados y manejados por expertos imbuidos de un conocimiento que parecía esotérico al resto de los mortales, lo que acentuaba el uso de una jerga propia. Quienes, extramuros de la fortaleza tecnológica, accedían a la información, lo hacían conectados a terminales “tontas” mediante las cuales, como usuarios poco avezados y auxiliados por miembros de la casta sacerdotal, ejecutaban instrucciones y seguían rutinas, con escaso espacio para la intuición y no digamos para la creatividad. El lanzamiento del PC supuso la aparición de lo que se llamó en su día “informática distribuida”, término que puso nombre a un auténtico salto cuántico, en

lo que respecta al uso y al papel social de las tecnologías de la información. ¿Quién se acuerda hoy de todo eso? Desde luego, no los más jóvenes, que nacieron ya en la era de las redes, del usuario autónomo e inteligente, del Web 2.0.

Pues bien, los grupos, organizaciones y comunidades de la sociedad del conocimiento están planteando, para el logro de las finalidades que antes mencionábamos (dirección, motivación y cambio), exigencias nuevas que presentan semejanzas con el proceso de transformación de las TIC que hemos descrito. Por eso, nos hemos inspirado en él para llamar “liderazgo distribuido” al modelo emergente de liderazgo que dichos cambios sugieren.

### QUÉ ES EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO

Los contextos actuales hacen tambalearse ciertas nociones sobre el liderazgo: aquellas que se centran en destacar la capacidad de unas pocas personas (líderes) para movilizar a muchas otras (seguidores) en torno a una idea o proyecto. El liderazgo distribuido quiere decir que la realización de las tareas propias del liderazgo se extiende a muchas más personas que se ven impulsadas a liderar al mismo tiempo que realizan sus actividades profesionales ordinarias. Quiere decir también que esas personas intercambian a menudo con otras sus papeles, y “se dejan” liderar por ellas. En definitiva, significa que las organizaciones y grupos sociales

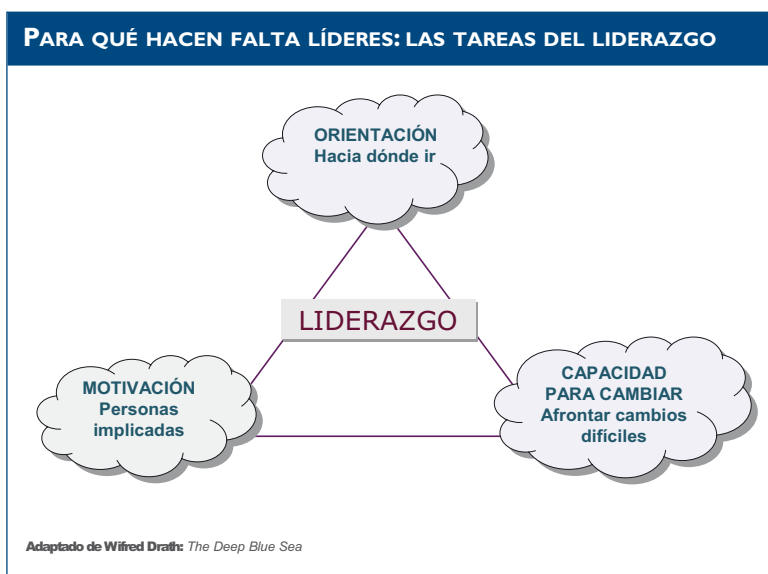
tienden a convertirse en constelaciones de liderazgos múltiples, cuya vitalidad está, en buena medida, vinculada a decisiones descentralizadas de ejercicio y aceptación de liderazgos de diverso tipo.

Intentemos echar un vistazo al escenario un poco más de cerca. Una de las formas en que se ejerce ordinariamente la dirección consiste en formular encargos a otras personas. Cuando el trabajo encargado es relativamente simple, y, por tanto, estandarizable, el control de la ejecución se hace sencillo, y da lugar a supervisiones más o menos rutinarias, que no cuestionan en ningún caso los roles jerárquicos preexistentes. Ahora bien, en la actualidad, es cada vez más frecuente que encarguemos cosas que no sabemos cómo hacer o conseguir. Es más, es probable que el receptor del encargo tampoco lo sepa, sino que deba dedicar un período más o menos largo a explorar el terreno y familiarizarse con él. Al cabo de un tiempo, viene a vernos y empieza a contarnos, entusiasmado, lo que ha aprendido, hasta que nosotros, agobiados por una agenda repleta, le decimos: “No me cuentas más cómo funciona la cosa; convoca a quien crees que puede ayudarte y pónlo en marcha”.

En realidad, lo que estamos diciéndole es: “lidera”, esto es, estamos transfiriéndole un trozo de nuestra responsabilidad de liderar y pidiéndole que la asuma. Si nos hace caso, probablemente un día, más adelante, nos convocará a una reunión sobre “su” proyecto y nos pedirá apoyo para conseguir tal o cual cosa. Como sin darnos cuenta, nos encontraremos colaborando con otros para conseguir un objetivo bajo un liderazgo común, que no será ya –en cierta medida– el nuestro, sino el de quien aceptó nuestro encargo de liderar. En realidad, hemos empezado a construir liderazgo distribuido.

### ¿LIDERAZGO O MERA DELEGACIÓN?

Alguien dirá: nada nuevo bajo el sol. Estás bautizando con otro nombre a lo que no es sino mera delegación de funciones o responsabilidades. No es exactamente así. Quien delega, lo hace desde la posición de quien sabe lo que quiere y a dónde va. Confía en otro y le traslada la capacidad para decidir en un campo determinado, cuyos márgenes conoce y que, en realidad, controla. Pero en



FUENTE > Elaboración propia, 2008.

## El liderazgo distribuido necesita la existencia de un determinado ecosistema organizativo, el conjunto de elementos formales e informales que caracterizan a una organización y las relaciones con su entorno

las organizaciones y grupos sociales de la sociedad del conocimiento, las personas emprenden habitualmente, con o sin encargo previo, iniciativas que crean valor por sí mismas, más allá de los conocimientos o la voluntad expresa de una autoridad delegante. La cancha donde se juega el partido no tiene pintadas las porterías y las áreas, y no hay reglas fijas de juego. Estamos en “la frontera entre lo familiar y lo emergente” (Parks, 2005, 210). El éxito o fracaso se miden con parámetros que se van construyendo, muchos de ellos, en el curso mismo de los acontecimientos.

El promotor de liderazgos distribuidos es un activador de talentos. Es capaz de atraer a su entorno a personas capaces de emprender e innovar, y las ayuda a comprometerse consigo mismas en el logro de metas estimulantes. Promueve la experimentación y el aprendizaje. Formula los encargos como desafíos abiertos a la aportación e iniciativa de los otros. Les invita a hacerse propietarios de proyectos, a vivirlos y protagonizarlos. Incentiva la búsqueda de colaboraciones, la construcción de comunidades y redes, la transgresión de las fronteras departamentales. El liderazgo distribuido requiere, desde luego, límites y mecanismos de evaluación, pero exige que unos y otros estén al servicio del propósito común, se revisen y actualicen cuando sea necesario y no coarten el compromiso de la gente.

### UN HÁBITAT ORGANIZATIVO APROPIADO

El liderazgo distribuido necesita, para arraigar y desarrollarse, la existencia de un determinado ecosistema organizativo. Nos referimos al conjunto de elementos formales (estructura, procesos) e informales (ideología, cultura) que caracterizan a una organización y a las relaciones que ésta mantiene con su entorno.

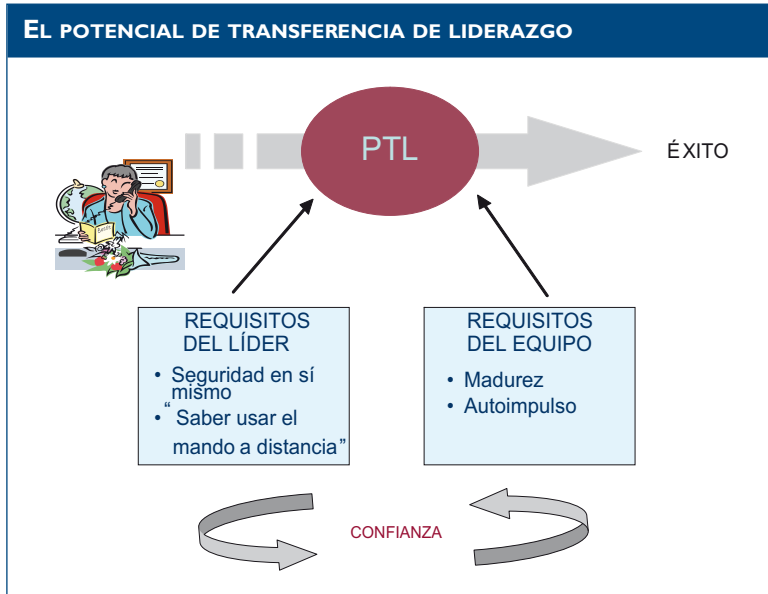
Tal como lo hemos descrito, el liderazgo distribuido encontraría serias dificultades en aquellas organizaciones acostumbradas a

resolver sus necesidades principales de coordinación mediante el mando jerárquico, o en las que las “áreas funcionales” libran sus acostumbradas batallas de límites (“de quién es la competencia”), o donde la estandarización de los procesos sigue siendo la clave de las ganancias de productividad que mantienen la ventaja competitiva, o simplemente en aquellas en las que predomina una visión de corto plazo. En este tipo de organizaciones –que pueden ser perfectamente eficientes, si se adaptan a su entorno y condiciones– el liderazgo distribuido no puede ser sino un huésped extraño, aceptable sólo si permanece en zonas más o menos periféricas (un departamento de I+D, por ejemplo).

Ahora bien, en las organizaciones características de la sociedad del conocimiento, aquellas en las que profesionales altamente cualificados, especializados en diversas disciplinas, realizan, con un grado alto de autonomía para decidir, el trabajo básico de la organización, suelen darse las condiciones para los desarrollos organizativos que favorecen la aparición del liderazgo distribuido. Uno de estos desarrollos es, como vimos, el aplanamiento de las organizaciones, la eliminación de capas de jerarquía intermedia y el consiguiente traslado de capacidad de decisión hacia abajo.

### COLABORAR PARA INNOVAR

El problema es que estos profesionales más autónomos –y aquí nos topamos con una paradoja común a casi todas las organizaciones contemporáneas– son cada vez menos capaces de crear valor por sí mismos, trabajando aisladamente. La naturaleza compleja de las cuestiones que abordan les obliga a realizar al menos una parte de su trabajo en colaboración con otros expertos, en entornos multidisciplinarios en los que el conocimiento especializado y la tecnología se difunden, se comparten y se transforman en productos y servicios de valor añadido gracias a las interacciones generadas. La organización se ve obligada a facilitar todas estas conexiones con instrumentos tanto formales como informales: diseños matriciales, equipos autoguidados, redes y comunidades de práctica, procesos participativos de reflexión estratégica, actividades de socialización y soluciones para optimizar el rendimiento corporativo como el *team building*, etc.



FUENTE > Elaboración propia.

En estos escenarios, y especialmente cuando se trata de innovar, los liderazgos distribuidos tienden a producirse de forma, muchas veces, espontánea. Si se analizan, en las organizaciones, los casos de éxito en la producción de innovación, no resulta difícil detectar, las más de las veces, este tipo de experiencias colaborativas que trascienden las fronteras de la estructura formal; y, a poco que profundicemos en ellas, nos tropezaremos con manifestaciones de los liderazgos que las han impulsado y hecho posibles.

### CONSTRUIR CAPITAL SOCIAL INTERNO

El liderazgo del que hablamos tiene, por tanto, una doble dimensión: interpersonal –centrada en las relaciones de mando– y organizativa –conectada con los factores de identidad, estructura y cultura–. Uno de los desafíos de las organizaciones del conocimiento en nuestros días es, precisamente, el de adoptar los rasgos que las configuran como un ecosistema favorable a su aparición y desarrollo. Esto es así por que cuando hablamos de liderazgo distribuido no lo hacemos sólo describiendo una tendencia, un fenómeno cada vez más constatable. Hablamos también de un recurso vital para este tipo de organización. En realidad, las constelaciones de liderazgos distribuidos tienden a desempeñar un papel fundamental en la activación de lo que podemos llamar, con Sumantra Ghoshal, el capital social interno de las organizaciones del conocimiento, esto

es, el conjunto de redes de relaciones que se desarrollan en su interior y que se despliegan en intercambios basados en la confianza y en el funcionamiento de normas de reciprocidad. Y, como supo ver el eminente académico indio prematuramente desaparecido, la densidad de ese tejido es la base del capital intelectual de esas organizaciones o, lo que es lo mismo, de su núcleo central de creación de valor (Nahapiet y Ghoshal, 1998, 242).

### TRANSFERIR LIDERAZGO

En tanto que recurso organizativo que debe ser activado, lo que el liderazgo exige de aquellos miembros de la organización que lo poseen es, justamente, que lo transfieran y difundan. La idea resulta un tanto contraintuitiva. Lo más común es pensar que el liderazgo se ejerce o se practica, no que se transfiere. Sin embargo, si un líder ejerce su influencia de manera monopolística, minimiza su impacto en la organización y, por consiguiente, deja una parte de su tarea por realizar. El liderazgo no es materia fungible; por el contrario, se incrementa con su uso. En otras palabras, no más sino atribuidas a un político norteamericano, Ralph Nader, el liderazgo no debe producir seguidores, sino líderes. Es lo mismo que afirmar que un núcleo central del papel del directivo en una organización del conocimiento tiene que ver con su capacidad para activar el liderazgo en otros, esto es, para transferirlo.

### EL PTL (POTENCIAL DE TRANSFERENCIA DE LIDERAZGO)

Por eso, el éxito de la tarea de dirigir en estos entornos puede predecirse analizando un atributo del directivo que hemos bautizado como PTL (potencial de transferencia de liderazgo). Algunas de las debilidades más significativas que podemos encontrar cuando analizamos la calidad de la dirección en una organización tienen que ver con un PTL excesivamente bajo. Y lo peor de todo es que muchas personas a quienes les ocurre, no son conscientes de ello. ¿Qué es el PTL? Podemos definirlo como la suma de las capacidades coincidentes en un directivo para transferir liderazgo a otros, en un contexto y situación determinados.

Una parte de estas capacidades son internas, propias de la persona del directivo. La

de liderar es, por supuesto, la primera de ellas. Sólo transferimos aquello que tenemos. Podemos incluir aquí cualesquiera manifestaciones de la capacidad de inspirar e influir a otros que describimos habitualmente con la expresión "liderazgo".

En todo caso, no basta con ello. Hace falta, además, la aptitud específica para transferir esa cualidad. ¿Estamos hablando de practicar un estilo delegante, al modo que lo perfila la teoría situacional de Hersey y Blanchard? Tal vez sí, como punto de partida, aunque, como vimos, el liderazgo distribuido va más allá de la delegación. En ésta sabemos lo que delegamos. En el primero, no del todo. Por eso, podemos hablar, en puridad, de transferir liderazgo, porque no tenemos la certeza de a dónde nos llevará exactamente esa transferencia. La meta y el camino permanecen, en buena medida, en la esfera de trabajo del otro.

#### LÍDERES QUE DESARROLLAN LÍDERES

La transferencia de liderazgo se parece más a un proceso compartido y controlado de desarrollo humano y profesional, practicado entre dos personas, en el cual la dimensión pedagógica es inseparable de la renuncia a una parte significativa de control. Eso sí, no estamos ante un abandono irresponsable. La supervisión del qué y el cómo aparece sustituida por una conversación recurrente entre ambos acerca de los objetivos comunes, el sentido de lo que hacen, las metas comunes y los valores subyacentes. Es una conversación guiada por la "empatía dura" que recomiendan al directivo Goffee y Evans (2000, 27), capaz de equilibrar el respeto por la persona y por la tarea que debe realizarse.

Desde luego, otra parte del PTL está fuera del directivo, en su equipo de colaboradores, que necesita personas capacitadas para recibir la transferencia y dispuestas a echársela a la espalda. Hay que tener en cuenta que la autoridad formal, el prestigio asociado, el estatus, son signos de poder que casi todos deseamos en algún momento. La transferencia de liderazgo puede ser, sin embargo, una carga pesada. Exige personas decididas a mirar el futuro como un reto estimulante y, lo que es aún más difícil, a metabolizar la incertidumbre como una oportunidad. No todos responderán por igual a este patrón,

pero hay que aspirar a que la mayoría pueda recibir su cuota parte de liderazgo transferido, expectativa que incrementará, en mayor o menor proporción, el PTL del directivo.

Por último, hay que referirse a un tercer componente del PTL, que se halla justamente en el gozne, en el tejido de relaciones que vincula a las dos partes entre las que se realiza la transacción. El ingrediente fundamental de ese tejido es la confianza. Ya dijimos que la confianza entre las personas es la base del capital social interno en las organizaciones del conocimiento. Debe existir un "sistema recíproco de fe", en palabras de Ghoshal y Bartlett (1997, 67). Sólo un alto grado de confianza interpersonal hace posible ese delicado intercambio al que hemos llamado transferencia de liderazgo.

Si esos requisitos se consiguen, el incremento de su PTL redundará en éxito del directivo al multiplicar sus capacidades para ejercer influencia en la organización, para producir innovación en su entorno y para desarrollar talento al servicio del propósito estratégico común. No hay mayores retos para los liderazgos de la era del conocimiento. ▲

#### REFERENCIAS

- DRATH, W. (2001) *The Deep Blue Sea. Rethinking the Source of Leadership*. San Francisco. Jossey Bass.
- GOFFEE, R. y JONES, G. (2000) "¿Por qué debería alguien ser dirigido por usted?", en *Harvard Business Review*, edición extraordinaria, diciembre 2007.
- GHOSHAL, S. y BARTLETT, C.A. (1997) *The Individualized Corporation*. New York. Harper Collins.
- HEIFETZ, R. (1998) *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- NAHAPIET, J., y GHOSHAL, S. (1998): "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", en *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 2, 242-266.
- PARKS, S.D. (2005) *Leadership Can Be Taught. A Bold Approach for a Complex World*. Harvard Business School Press.

**La transferencia de liderazgo puede ser una carga pesada. Exige personas decididas a mirar el futuro como un reto estimulante y a metabolizar la incertidumbre como una oportunidad**