



Liderazgo y  
gestión de personas



# **Cómo pueden hacer los líderes para equilibrar las necesidades de desempeño y transformación**

por Bill Taylor

# Cómo pueden hacer los líderes para equilibrar las necesidades de desempeño y transformación

por Bill Taylor

Publicado en HBR.org / 10 de enero de 2022 / Reimpresión [H06SUV](#)



Richard Drury/Getty Images

**En la actualidad, los altos ejecutivos enfrentan dos fuentes implacables de presión.** La primera es la intensa demanda de *desempeño* —es decir, de lograr resultados excelentes a corto plazo a pesar de cambios drásticos en las necesidades y deseos de los clientes, en el lugar y la forma en que las personas eligen trabajar y más allá del funcionamiento de las cadenas de suministro. La segunda es la urgente necesidad de *transformación* —o sea, de reimaginar el futuro del mercado y el lugar

de trabajo en función de estos cambios, así como de reinventar la estrategia y la cultura corporativas para lograr ese futuro.

Lidiar con cualquiera de estas dos fuentes de presión es difícil, lo cual explica por qué muchos directivos parecen ansiosos y estresados. Satisfacer ambos requerimientos al mismo tiempo puede resultar una tarea titánica. El desafío de acrecentar el desempeño y al mismo tiempo generar una transformación se ha convertido en la prueba de liderazgo clave de nuestra época.

¿Cómo hacen entonces los ejecutivos para afrontar ese reto? ¿Cómo responden hoy de manera adecuada al tiempo que imaginan una disrupción para mañana? La respuesta radica en afrontar tres series de preguntas que son difíciles de contestar en el mejor de los entornos y que resultan especialmente complejas en un período de tanta agitación e incertidumbre.

### **La primera serie de preguntas tiene que ver con la gestión del tiempo.**

¿Cómo es posible manejar el caos del presente, la avalancha de mensajes de Slack, las crisis de los clientes y los problemas de la gente, al tiempo que se genera un espacio para gestar el futuro? ¿Cómo puede evitar sentirse abrumado por las tareas cotidianas que parecen tan urgentes a costa de iniciativas innovadoras que son de verdad importantes?

La respuesta a estas preguntas comienza con la búsqueda de formas concretas, tanto a nivel organizativo como individual, de dedicar literalmente tiempo al futuro. Garry Ridge, CEO de WD-40, la icónica y tradicional marca estadounidense, temía que sus colegas se concentraran tanto en la ejecución rápida del presente que perdieran oportunidades de realizar innovaciones revolucionarias que definirían el mañana. Entonces creó el Equipo del Mañana, un pequeño grupo de altos ejecutivos de investigación y desarrollo (I+D), marketing y

finanzas, y les encomendó que buscaran oportunidades interesantes a 10 o 15 años.

No se trataba de un departamento de innovación independiente y con un gran presupuesto. Era un pequeño grupo de líderes experimentados a los que se eximía temporalmente de sus obligaciones con el presente para que pudieran encontrar ideas que determinarían el futuro de WD-40 durante las próximas décadas. Los ejecutivos integraban el equipo por ciclos y desplazaban su atención del presente al futuro y viceversa: el resultado fue una serie de innovaciones de producto, tecnología y marca que acrecentaron el desempeño de la compañía.

Rocket Mortgage, el gigante prestamista *online*, diseñó un enfoque más básico para prestarle la debida atención al futuro. La compañía decidió reservar todos los lunes por la tarde, de 13 a 16 horas, para dedicarlos explícitamente al futuro. Los programadores y desarrolladores de aplicaciones no responden los correos electrónicos ni actualizan códigos ni hacen revisiones de desempeño. En cambio, se concentran en tareas que tienen poco que ver con sus responsabilidades actuales y todo que ver con las disrupciones futuras. La empresa libera las agendas de todos para ayudar a las personas de todos los niveles a destinar ese tiempo a trabajar en lo que vendrá.

### **La segunda serie de preguntas tiene que ver con el estrés personal que genera el liderazgo.**

¿Cómo puede resolver problemas que su organización nunca ha enfrentado antes sin agotarse o darse por vencido? ¿Cómo mantenerse firme en un rol que cada día parece más grande, más difícil y más inmanejable?

Para responder estas preguntas deberá replantearse su estilo de liderazgo y redescubrir algo de la sabiduría del liderazgo de hace más de un siglo. Mary Parker Follett, la muy respetada (pero a menudo

ignorada) «profeta de la gestión» de principios del siglo XX, hacía una distinción entre los líderes que ejercen el poder sobre las personas y los que utilizan el poder con las personas. «Ese es siempre el problema», explicaba en su famosa frase, «no cómo controlar a las personas sino cómo todos juntos podemos controlar una situación».

Steve Miller tuvo una carrera legendaria en Royal Dutch/Shell como un alto ejecutivo cuyas unidades de negocio eran famosas tanto por la agilidad de su ejecución como por su constante innovación. Miller propugnaba un modelo de «liderazgo de base» que hacía hincapié en el poder que se comparte y no en el poder que somete. Una de sus numerosas técnicas de liderazgo consistía en alquilar un autobús, llenarlo de colegas de distintos niveles y funciones para realizar visitas minuciosas a las instalaciones de los clientes. Después de las visitas, Miller y sus colegas volvían a subir al autobús y analizaban lo que habían visto. Naturalmente, las observaciones de cada persona dependían de lo que hacía y de quién era. «Se aprende de manera colectiva», precisaba Miller, «y se comparte la responsabilidad de solucionar los problemas». Es una idea sencilla con grandes implicancias: el estilo de liderazgo de Miller, basado en el concepto del poder compartido, le permitía ejecutar hoy e innovar para mañana sin agotarse en el proceso.

### **La tercera serie de preguntas tiene que ver con el estado de ánimo de la tropa.**

¿Cómo se puede alentar a la gente a mantenerse animada y con energía cuando resulta tan fácil sentirse ansioso y abatido? Si les pedimos a las personas que inviertan tanto de su tiempo y de sí mismas en el trabajo, ¿no deberíamos también ayudarlas a disfrutarlo?

Responder a esta serie de preguntas implica ayudar a las personas a recuperar algo que ha desaparecido de demasiadas organizaciones: la sensación de placer, incluso de alegría, en el trabajo cotidiano de

la ejecución, así como la emoción de la innovación significativa. Por ejemplo, un influyente [informe sobre el estado de ánimo en el área de la atención de la salud](#) —escrito antes de la Covid-19— señalaba que más de la mitad de los médicos manifestaban síntomas de agotamiento y un tercio de las enfermeras recién matriculadas buscaban otro trabajo al cabo de un año. «Si el agotamiento en la atención de la salud se describiera en términos clínicos o de salud pública», concluía el estudio, «bien podría calificarse de epidemia». Cuesta imaginar la magnitud de la epidemia de agotamiento a raíz de la pandemia de Covid-19.

Por ello, el Instituto para el Mejoramiento de la Atención de la Salud (IHI, por sus siglas en inglés), en muchos sentidos la conciencia de la profesión médica, [ha creado un amplio programa denominado «Alegoría laboral»](#) dedicado a promover la sensación de placer y felicidad en el trabajo. Jessica Perlo, quien dirige el programa, afirma que una tarea crucial de los líderes consiste en ayudar a las personas a eliminar «las piedras en nuestros zapatos», las causas de irritación y las indignidades diarias que minan la energía y el disfrute. Según Perlo, el problema de muchos lugares de trabajo en el sector del cuidado de la salud «no son las personas agobiadas», aunque es fácil encontrarlas. Son «los sistemas agobiantes» que producen personas agobiadas. Lo mismo puede decirse de innumerables lugares de trabajo en otras áreas: si somos tan inteligentes, ¿por qué somos tan infelices? Y si somos tan infelices, ¿cómo podemos cumplir con la dura tarea de lograr un buen desempeño mientras generamos una transformación?

No estoy seguro de que alguna vez haya habido un momento más difícil para ser líder, ya sea de una gran empresa o de un pequeño equipo. Pero, si logra encontrar las respuestas a estas tres series de preguntas, tendrá una oportunidad de pasar la prueba de liderazgo de nuestro tiempo.



**Bill Taylor** es cofundador de Fast Company y autor, más recientemente, de *Simply Brilliant: How Great Organizations Do Ordinary Things in Extraordinary Ways*. Para obtener más información, visite [williamctaylor.com](http://williamctaylor.com).