

El nuevo liderazgo del futuro.

¿Cómo llevar a la organización a su frontera?

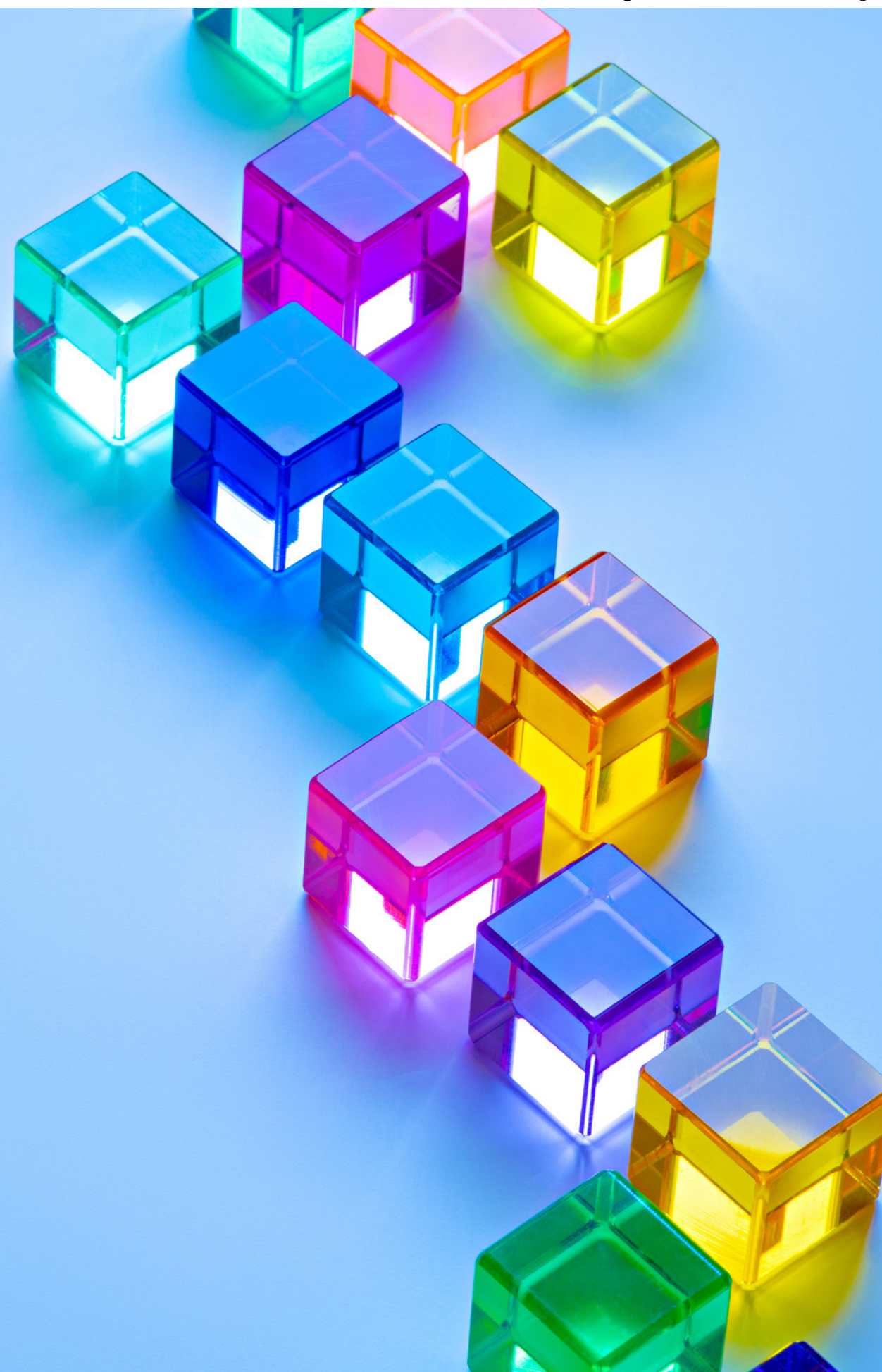
La llegada de la era digital y el avance de las nuevas tecnologías han propiciado el nacimiento y la evolución de nuevas formas de liderazgo. Los denominados 'edgers' son líderes que viven entre el presente y el futuro para liderar los proyectos y que se caracterizan por ser rebeldes, audaces, resolutivos, conectores, "tecnoabiertos", multiplicadores y curiosos

Alfons Cornella

Fundador de Institute of Next y cofundador del proyecto Edgers

David Boronat

Fundador de Multiplica y cofundador del proyecto Edgers



El tándem ciencia-tecnología ha transformado el mundo (por ejemplo, un porcentaje altísimo del PIB de Estados Unidos deriva, directa o indirectamente, de la física cuántica, que hace un poco más de un siglo ni existía), y todo indica que lo que podemos esperar en las próximas décadas es la concepción de nuevos conocimientos, que se traduzcan en tecnologías, que lancen nuevos productos y servicios y desarrollen nuevos mercados.

La ciencia llega a concepciones radicalmente nuevas porque se permite “experimentar”, y porque su método radica en considerar como provisional toda “verdad”, estando dispuesta a cambiarla si aparecen nuevas evidencias que así lo exijan. ¿Avanza de la misma forma el mundo de la empresa, de los negocios? ¿Nos permitimos poner en cuestión las “verdades” establecidas? ¿Definimos nuevas “fronteras” de productos, de procesos, de formas de organizarse, etc., que nos permitan responder de nuevas y mejores formas a los cambios que derivan de dinámicas más complejas del entorno?

Planteemos algunas preguntas atrevidas en este sentido:

- ¿Dispondremos en los próximos años de formas “automáticas” de generación de nuevos modelos de negocio, por ejemplo, a través de una herramienta de inteligencia artificial, que puedan ser contrastados contra una base de “avatares” digitales que repliquen las psicologías de millones de personas, que cubran un espectro amplio del tipo de clientes que podemos esperar?
- ¿Cómo sensorizaremos los mercados, de forma que podamos capturar de forma casi instantánea las nuevas necesidades de los clientes, así como cuál está siendo la respuesta de los competidores?
- ¿Cómo desarrollaremos experimentos-prototipos de nuevas propuestas de valor que permitan ace-



El alcance y profundidad de la transformación que podemos esperar en los negocios en las próximas décadas supera lo que podamos imaginar hoy y lo que hemos visto hasta ahora

lerar el proceso de actualización de nuestros portafolios?

- ¿Cómo estructuraremos la relación con otras organizaciones, en forma de ecosistemas, para “combinar” nuestras capacidades de generar valor y derivar de ello propuestas que satisfagan de forma más “fina” a los clientes?
- ¿De qué forma empoderaremos a nuestros equipos para que, a partir de una relación estrecha con los clientes (“distancia cero al mercado”), tomen decisiones más inteligentes y ágiles, más basadas en conseguir un *outcome* (resolver la necesidad del cliente) que un mero *output* (vender el producto).
- ¿Cómo agilizamos la detección activa de tecnologías, de forma que no vayamos al cajón de herramien-

tas (de las tecnologías disponibles) cuando ya sea tarde, sino que seamos capaces de analizar cómo nos va a afectar una tecnología emergente, con potencial disruptivo para transformar radicalmente nuestro negocio, antes de que se convierta en *mainstream*?

En otras palabras, el alcance y profundidad de la transformación que podemos esperar en los negocios en las próximas décadas supera lo que podamos imaginar hoy y lo que hemos visto hasta ahora. Responder a las oportunidades derivadas requerirá una percepción intuitiva, pero también inteligente, de los cambios que se producen a nuestro alrededor y una comprensión audaz de las posibilidades de las tecnologías, que no podremos seguir viendo como una “caja de herramientas”, sino como “motores de transformación”.

Dicho con un ejemplo que hoy entendemos ya bien, la pregunta no será cómo me puede ayudar la inteligencia artificial en mi negocio actual, sino cómo cambiará la tecnología la raíz de mi negocio. ¿Cómo lo convertirá en un negocio con otros procesos, otros mercados, otros indicadores de éxito, otros profesionales que lo hagan crecer?

UN NUEVO PERFIL DE LÍDER

La aceleración de los cambios en los negocios crecerá en las próximas décadas, como resultado de las alteraciones en los mercados (como por ejemplo la aparición de centenares de millones de nuevos clientes de la clase media en Asia y África) y de la presión positiva que ejercerá el tándem ciencia-tecnología, con nuevas posibilidades de productos-procesos que cambiarán las reglas del juego de la mayoría de negocios. Y las organizaciones van a necesitar un nuevo perfil de profesionales para responder a esta presión de cambio:

- Unos profesionales que tengan una actitud abierta hacia el cambio, que se sientan cómodos en la **rebeldía sistemática**, en la concepción de nuevas preguntas, en poner en cuestión lo que se ha hecho hasta entonces, y cómo se ha hecho.
- Que sean **curiosos intencionalmente**, no anecdóticamente. Se necesitan líderes que se interesen por ámbitos mucho más amplios que los limitados al contexto del negocio actual, con la idea de que conocimientos remotos puedan acelerar a nuestra organización hacia nuevas fronteras, nuevos horizontes de oportunidad.
- Profesionales que sepan leer las **posibilidades que brindan las tecnologías** conforme van emergiendo, y que intuyen cuál es el mejor momento para incorporarlas a la transformación del negocio.
- Que disponen, además, de las mejores **herramientas de gestión** para conectar su audacia, su capaci-

La aceleración de los cambios en los negocios crecerá en las próximas décadas, como resultado del cambio en los mercados y de la presión positiva que ejercerá el tándem ciencia-tecnología, con nuevas posibilidades de productos-procesos que cambiarán las reglas del juego de la mayoría de negocios

dad de transformar, con su habilidad resolutive.

• Que sepan **estimular a sus equipos** para que puedan multiplicar sus talentos y conocimientos, y para combinarlos con las capacidades de otras organizaciones, con las que trabajan en forma de ecosistemas de valor.

>>>



>>> A estos profesionales que ya están liderando la transformación de muchas organizaciones les llamamos *edgers*, y su función es ser inconformistas sistemáticos, para no aceptar sin más el presente tal y como es, y llevar así a sus organizaciones hacia el futuro, hacia las “fronteras” del negocio (hacia sus “*edges*”). Para conseguirlo, disponen de siete atributos principales: son rebeldes, audaces, conectores, multiplicadores, “tecnobiertos”, resolutivos y curiosos.

SON REBELDES

Estos líderes van más allá del confort de explotar lo que ya conocen, lo que les va bien en el mercado, desde esta convicción: “Que hoy vaya bien no es garantía de que funcione mañana”. Los *edgers* están convencidos de que si no piensan a diez años vista, en cinco años puede que no existan. Tienen la responsabilidad de ser “mapeadores de futuros aspirables” para la organización, y deberán superar la tendencia a marcar objetivos, heredada de cien años de historia del *management*, para pasar a dibujar horizontes.

Se trata de evitar una excesiva precisión en la determinación de los objetivos para planificar eficientemente el negocio –como se ha enseñado durante décadas en las escuelas de negocios–, para pasar a dibujar espacios más amplios de oportunidad en el futuro, lo que se puede denominar “horizontes”. Por ejemplo, pasar de planificar un nuevo producto o servicio específico a subrayar la importancia de un horizonte de necesidades del mercado que pueden ser cubiertas con una gama diversa de productos o servicios. Para hacerlo, el líder debe saber utilizar, o, al menos, comprender cómo funcionan, las herramientas de proyección hacia el futuro, como, por ejemplo, las relacionadas con el *scenario planning*.

SON AUDACES

Estos líderes son audaces porque deben convertir en realidades y resultados las oportunidades que descubren en el mercado, y estructurarlo en una visión desde la rebeldía (ir



más allá de lo “normal” en el negocio). Su excelencia como profesionales deriva de ejecutar la visión para convertirla en resultados que tengan un impacto en la organización y en la sociedad en su conjunto.

Por tanto, los *edgers* se miden por su capacidad de encontrar y movilizar los recursos necesarios para realizar la visión. Unos vendrán de ella misma, pero será necesario identificar aquellas capacidades internas no exploradas para darles un rol en el desarrollo de “la misión hacia el futuro” de la empresa. Estos líderes tienen aquí un papel muy relevante, consistente en identificar entre los miembros del equipo cuáles disponen de potencial por desarrollar.

Además, los líderes del futuro deben ser eficientes comunicadores, sa-

biendo entusiasmar con sus propuestas al resto de la organización, y ser buenos detectores de las capacidades, no necesariamente visibles, de los profesionales a implicar. Su función será relevante en la orquestación de un sistema de formación y aprendizaje que asegure que la organización dispone siempre del conocimiento e inteligencia necesarios para competir en todo momento. Aparte de esta detección y movilización de los agentes internos, en el viaje a “las fronteras”, los *edgers* pueden atraer e involucrar agentes externos de su ecosistema, aquellos que tengan los conocimientos, experiencias, capacidades o recursos que mejor se combinen con los de su organización.

Su función, por tanto, abarca múltiples capacidades: comunicar la vi-

sión, entusiasmar de forma razonada (consciente), conseguir compromisos, facilitar la colaboración y mantener el buen funcionamiento de las alianzas.

SON CONECTORES

Los nuevos líderes deben localizar en su entorno aquellos agentes (*partners*, *startups*, empresas con las que haya sinergias posibles, etc.) con los que combinar sus conocimientos y experiencia, formando ecosistemas, para desarrollar nuevos portafolios de soluciones para sus clientes, incluso para mercados que no habían imaginado hasta entonces. Por ello, se necesitan profesionales incansablemente permeables a la agilidad, a los que les interese escuchar y experimentar sistemáticamente nuevas propues-

tas para acelerar los cambios a mejor en su organización, provengan de los proveedores habituales o de empresas emergentes como *spin-offs* o *startups*.

Un *edger* funciona con una constelación de agentes con aportación de valor, desde la ciencia y la tecnología, orbitando alrededor de la organización. La innovación formará parte del día a día de los equipos, por lo que habrá que incorporar modelos de innovación sistemática en la lógica del negocio. Y esto implicará, en muchos casos, poner en cuestión periódicamente la ecuación del valor que propone la empresa. Esta revisión constante se hará, sobre todo, cuando el negocio esté funcionando con éxito, porque cuando este empieza a mostrar agotamiento, puede que ya sea tarde para reaccionar.

Los nuevos líderes deben localizar en su entorno aquellos con los que combinar sus conocimientos y experiencia, formando ecosistemas, para desarrollar nuevos portafolios de soluciones para sus clientes, incluso para mercados que no habían imaginado hasta entonces

SON MULTIPLICADORES

Para llevar adelante su propósito, los *edgers* cuentan con su capacidad para sacar el máximo partido de los recursos de los que disponen. Hacen que las cosas pasen, y para ello utilizan la multiplicación de las capacidades de los recursos que implican. Esta función no es anecdótica, sino esencial, ya que tienen como misión principal movilizar (dinamizar) talento, equipos y todos los demás agentes implicados (el ecosistema de su organización) para conseguir los resultados y el impacto deseado (el cumplimiento del propósito).

En cuanto al talento, tienen que localizarlo y “hacerlo crecer”. Esto va más allá de la formación y el entrenamiento. Se trata más bien de localizar el talento en sus etapas más

>>>

Estos líderes trabajan desde una perspectiva de “distancia cero” al cliente, lo cual implica que su “obsesión” no es venderle más (‘outputs’), sino responder con eficacia a lo que espera, que es obtener respuestas y soluciones a lo que precisa (‘outcomes’)

>>> tempranas, para poderlo alinear con los objetivos de la misión de la organización. En particular, los *edgers* deberán establecer como nueva “brújula” de la organización la necesidad de centrarse en generar *outcomes* (satisfacción del valor esperado por los clientes) más que en producir meros *outputs* (consecución de los objetivos de producción o venta). Aquí destaca que estos líderes trabajan desde una perspectiva de “distancia cero” al cliente, lo cual implica que su “obsesión” no es venderle más (*outputs*), sino responder con eficacia a lo que espera, que es obtener respuestas y soluciones a lo que precisa (*outcomes*). Esta transformación de los modelos centrados en *outputs* hacia otros centrados en *outcomes* no es evidente, y representará un nuevo arte de la gestión en el que los líderes tienen que ser excelentes.

Los *edgers*, además, entienden que la organización no solo está hecha de individuos con talento (que deben estar en ella), sino de equipos de profesionales coordinados, orientados a una misión compartida. Estos equipos deberán ser cada vez más autónomos y autodirigidos, coordinados con otros equipos en la organización o fuera de ella. Equipos empoderados, con distancia cero a los clientes, para poder “sensorizar” lo que precisan y poder responder ágil y eficientemente.



SON “TECNOABIERTOS”

Los líderes del futuro deben tener una relación muy fluida con la tecnología, ser “tecnoabiertos”. No se trata de verla solo como una “caja de herramientas” a la que acudir para resolver un problema, sino como un “motor de transformación”. La pregunta fundamental no es “¿Qué tecnología usar para resolver esta situación?”, sino “¿Cómo afectará, como transformará radicalmente, esta tecnología a nuestro negocio?”.

Esta actitud abierta a la transformación se debe a la capacidad disruptiva de la ciencia y la tecnología, que reinventan industrias enteras y dejan pocas oportunidades a quien no las introduce en sus rutinas de negocio.

La detección de tecnologías potencialmente disruptoras se deberá hacer cada vez más con mayor anticipación, puesto que el riesgo de ser desplazado rápidamente del

mercado será creciente. Los *edgers* deberán tener, o hacer que su organización tenga, mecanismos para explorar las tecnologías que emergen y para determinar si les afectarán o no, y con qué “gravedad”. En particular, deberán poner especial atención a tecnologías multipropósito (o de “propósito general”), con un gran potencial de disrupción, como la inteligencia artificial.

SON RESOLUTIVOS

Estos nuevos profesionales hacen que las cosas pasen, estén en el nivel de la organización en el que estén, para conseguir con ello resultados tanto económicos (para garantizar la continuidad de la organización) como sociales (para compartir el valor conseguido con las personas que conviven en su entorno). Esta función de “resolución”, de convertir en resultados los recursos de los que se dispone, ha sido tradicionalmente la tarea principal de todo directivo o líder, pero lo novedoso de los *edgers* es que deben combinar la habitual explotación del negocio (hacer bien lo que sabemos hacer, lo que nos compran, y con lo que mantenemos la cuenta de resultados) con la exploración de nuevo negocios (observar el entorno para encontrar oportunidades, experimentar prototipos, probar en el mercado e incorporar de forma regular nuevas propuestas de valor en un portafolio dinámico de productos/servicios).

Por ello, estos nuevos líderes combinan la gestión diaria con la exploración del futuro más cercano, ya que, para ellos, la innovación es un componente del día a día, no una función aislada de la explotación del negocio. Posiblemente, esta incorporación de la innovación sistemática en su rutina sea su principal contribución a la transformación de su organización.

Un entorno crecientemente complejo, con más incertidumbre y volatilidad, obliga a las organizaciones a complementar la planificación habitual con un nuevo enfoque más adaptativo. Puede que haya que modificar, en ocasiones con gran rapi-

La forma para que la curiosidad nos impacte y nos transforme es que nos dejemos impactar. Ser curiosos no sirve de nada si lo que nos deja ver “rebota” en nuestra mente y no la afecta de alguna manera

dez, lo que se estaba haciendo o cómo se estaba haciendo. Por ello, los *edgers* deben convertirse en hábiles “cabalgadores” de las crisis (“surfeadores” de turbulencias, o *twist riders*). Más aún, deben aprender a utilizar las crisis, que conllevan graves dificultades a otras empresas competidoras, como palancas para crecer en la turbulencia. Porque las crisis nunca van a dejar de existir.

SON CURIOSOS

Los *edgers* son curiosos (o mejor, “curiosos intencionales”, como dice Jason Ramsden). Entienden que la curiosidad es fuente de progreso, porque está al principio de todas las actividades creativas de los humanos (la ciencia, el arte, la innovación, etc.). Ese deseo de conocer es lo que nos mueve a mirar de manera diferente, a valorar lo que aparece como nuevo, a sorprendernos y disfrutar con ello, a indagar y buscar el porqué de cosas que nos inquietan.

La forma para que la curiosidad nos impacte y nos transforme es que nos dejemos impactar. Ser curiosos no sirve de nada si lo que nos deja ver “rebota” en nuestra mente y no la afecta de alguna manera. Y nos impacta más cuando somos curiosos “intencionales”, o sea, cuando vamos volitivamente a “viajar” por el mundo buscando cosas nuevas. En un entorno cada vez más complejo, en el que cambian los problemas y su relevancia, las necesidades de las personas, de la sociedad y del entorno natural, las actitudes de los individuos y del conjunto de la sociedad, en las que muchos agentes “compiten” por dar mejores solucio-

nes, aportando así más valor, es imprescindible dedicar recursos (en especial, tiempo de calidad) a mirar alrededor para detectar cambios que nos van a impactar y ante los que tenemos que actuar. Hay que mirar con intención de descubrir, de ver elementos que nos van a afectar. En este contexto de sensorización del entorno, a través de la captura y análisis de datos, de la interpretación inteligente de los patrones y determinación de acciones a tomar, los nuevos líderes deberán funcionar como científicos. Tendrán que atreverse a hacer hipótesis, a lanzar experimentos (“qué pasaría si...”), test con expresiones elementales del producto o servicio probados con clientes reales (*à la Lean startup*), con el objetivo de determinar si la hipótesis era correcta o no (o sea, para ver si pasa la prueba de “falsación”, fundamental en el proceso científico).

PARA CONCLUIR

Durante los últimos meses hemos entrevistado a decenas de empresarios y directivos, en diversos países, que han confirmado la necesidad de desarrollar estos nuevos líderes que se han descrito. Ahora es el momento. Puede que la propuesta sea vista como demasiado atrevida, pero lo más peligroso hoy es, justamente, no ser atrevido. ■