



Inteligencia colectiva

¿Cómo pueden los líderes aprovechar la inteligencia colectiva para hacer que sus organizaciones innoven y sean icónicas?



Según Ed Catmull, cofundador de Pixar, las personas inteligentes son más importantes que las buenas ideas. De hecho, si tuviera que elegir entre una idea mediocre y un gran equipo, no dudaría en quedarse con este último porque, a su juicio, un gran equipo es capaz de convertir una idea mediocre en una gran idea. Para él, si una empresa quiere ser original, indudablemente debe aceptar la incertidumbre; los gerentes no deben trabajar para prevenir el riesgo sino para construir la capacidad de recuperarse cuando se falla. Y la clave para recuperarse es tener gente talentosa, que es muy difícil de encontrar. “Lo que es igual de complicado -agrega-, es lograr que las personas con talento trabajen efectivamente entre ellas. Eso requiere confianza y respeto que nosotros, como líderes, no podemos exigir; deben ganarse con el tiempo. Lo que podemos hacer es construir un entorno que nutra relaciones de confianza y respeto, y libere la creatividad de todos”, subraya. ⁽¹⁾

Amplificar el talento

En su libro *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*, Linda Hill -experta en liderazgo y profesora de Harvard Business School- explica que el talento y las inversiones adecuadas son importantes para la innovación, pero que el liderazgo es lo que realmente la impulsa. “Se trata cada vez menos de tener una visión e inspirar a la gente a ejecutarla, y cada vez más de dar forma al contexto correcto que permitirá a las personas aportar soluciones innovadoras a los problemas. Los líderes innovadores entienden cómo construir un sentido de comunidad en la organización y, al mismo tiempo, fomentan un abanico de valores y reglas de compromiso,

claves para la innovación”, sostiene Hill. Según ella, cuando se crea ese tipo de entorno, la gente talentosa quiere participar para tener una oportunidad de ser vanguardista. “En consecuencia, se trata de establecer una cultura que amplifique el talento”, remarca.

“La innovación incluye colaboración. Y no se trata de hablar con todos sino de una decisión estratégica: hablarle a la gente que se beneficiará con las visiones que el líder tiene para compartir, llegar a la persona correcta en el momento adecuado. Y por sobre todo se trata de percibir lo que sucede por fuera de la empresa y de asegurarse que uno está siempre pensando en los tipos de patrones disruptivos que puedan estar emergiendo”

Tamara Erickson, experta en Organizaciones y expresidente del Instituto de Consultoría y Educación Concours, sostiene que así como en las tres décadas pasadas se puso el foco en buscar clientes, ahora el desafío primordial de las empresas es encontrar a la gente que necesitan. En esa línea, afirma que el desafío del liderazgo es crear el ambiente, o el contexto en el que otros ejecuten la estrategia. Para innovar es necesaria la inteligencia colectiva, que la gente combine ideas en maneras nuevas y emocionantes. “La innovación incluye colaboración. Y no se trata de hablar con

(1) Fuente: <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity>

todos sino de una decisión estratégica: hablarle a la gente que se beneficiará con las visiones que el líder tiene para compartir, llegar a la persona correcta en el momento adecuado. Y por sobre todo se trata de percibir lo que sucede por fuera de la empresa y de asegurarse que uno está siempre pensando en los tipos de patrones disruptivos que puedan estar emergiendo”, sugiere Erickson. Desde su perspectiva, esta forma de trabajo es la que hace que una empresa se convierta en icónica. Su producto no la hará destacarse ni ser especial, como sí lo hará la manera en que aproveche la inteligencia, que es una habilidad humana única.

Para la experta, las máquinas cumplirán un rol importante: nos ayudarán a aprovechar la inteligencia. ¿Cómo? Dividiéndola, ayudándonos a encontrar patrones y a identificar nuevos tipos de fuentes de información. “Pero la chispa inicial, unir el reconocimiento de qué es importante, seleccionar qué patrón es el que tendrá mayor impacto en la empresa, seguirá siendo una característica fundamentalmente humana”, aclara. El avance tecnológico nos exigirá pensar, investigar, usar lo mejor de nosotros y lograr la mejor inteligencia y las mejores visiones.

Erickson sostiene que a este respecto, el rol de un líder es lograr que su empresa aproveche la inteligencia, crear ese entorno que atraiga a sus miembros del equipo, que los emocione y les provoque ganas de contribuir, con su mejor esfuerzo. Darle forma a ese contexto es construir una empresa que atraerá, retendrá y emocionará a gente muy buena.

Preparar el escenario

Si el líder no encuentra la manera de formar un grupo y rodearse de gente colaborativa, nunca logrará un éxito sostenido. Lo cual, según Linda Hill, viene de la mano de otro cambio notorio: la gente ya no quiere seguir a un líder. Quiere cocrear con él. Y si consideramos como empresa exitosa a aquella capaz de operar de manera



“La gran clave para la creatividad es cultivar diversidad en vez de homogeneidad. Entonces el rol ahí es formar y facilitar grandes equipos creativos”.

innovadora, ¿qué cultura corporativa debe crear un líder para que su compañía esté en condiciones de innovar? “Como líderes debemos comenzar por nosotros mismos. Somos el instrumento cuando hablamos de liderazgo, y debemos reimaginar nuestro rol como líderes”, afirma. Para Hill, los grandes líderes entienden que la innovación no es el resultado de la inspiración individual sino del genio colectivo, y se enfocan en edificar valores y normas que impulsarán el trabajo colaborativo. “Todos los líderes que he estudiado eran en realidad visionarios, a quienes se los creía líderes en todo lo que hacían. A pesar de eso, entendían que ese no era su rol cuando eran líderes -y, de hecho, no es fácil no ocupar ese lugar cuando en verdad tienes la visión-, se

enfocaban en ser arquitectos sociales, construir la cultura, crear las posibilidades necesarias para que una organización innova una y otra vez”, remarca Linda Hill, que considera que un buen líder entiende que su papel es preparar el escenario en vez de subirse a él.

El experto en planeación estratégica y liderazgo, Mario Borghino, parte del principio de que en la empresa no hay seres con experiencia sino seres con inteligencia. “La compañía debe identificar quién es inteligente en qué, para ponerlo en el puesto indicado y darle para hacer lo que en verdad esa persona sabe hacer naturalmente. Y no importa los años que tenga; la inteligencia no es un asunto de edad”, sostiene. “Lo que importa es saber potenciarla. Las buenas empre-



sas potencian la inteligencia de su gente, y eso hace que surjan líderes tan jóvenes como los que estamos viendo actualmente. Porque tenemos directivos jóvenes, incluso presidentes jóvenes. Los fundadores de Facebook o de Google, por ejemplo, iniciaron sus empresas cuando tenían 13, 14, 15 años. Cualquiera puede transformarse en un líder, basado en su inteligencia aplicada en la práctica. Y un líder que sepa hacer eso con su gente tendrá empleados brillantes... y líderes", concluye Borghino.

Liderar la creatividad

"Parte del rol principal de un líder es facilitar las habilidades creativas de cada miembro del equipo, sin importar cuán grande sea ese equipo", sostiene Ken Robinson, experto en innovación y creatividad, que distingue entre la creatividad general -las aptitudes del pensamiento creativo general, como por ejemplo: cómo trabajar en grupo o cómo generar ideas- y la creatividad personal, que

supone conectar a las personas con sus propios talentos naturales. Según Robinson, el segundo rol de un líder es, entonces facilitar y conformar grandes equipos creativos. "En la actualidad las ideas provienen de las personas. Suena a cliché cuando lo decimos pero realmente vienen de las personas. Y es necesario facilitarles tener esas ideas, nutrir su imaginación y otorgarles las habilidades para poder hacerlo", sostiene. Sin embargo, no se trata de hacerlo sólo ocasionalmente ya que -considera el experto- para tener éxito y sobrevivir como compañía, deben tenerse buenas ideas sistemáticamente y de forma rutinaria. Eso es lo que significa para él una cultura de innovación. Y, por cierto, las compañías que no la poseen, tienden a no perdurar.

Robinson sostiene que se puede ser creativo con cualquier cosa si se aprenden las habilidades necesarias. Todos los seres humanos nacemos con la capacidad pero el hecho de adquirirla es un logro cultural. Por eso, para él, la mejor pregunta no es cuán creativo eres, en una escala simple, sino más bien: ¿de qué manera eres creativo? ¿Qué enciende tu imaginación? ¿Qué hace despertar tu creatividad? En esa línea, sostiene que tampoco debemos preguntar ¿qué tan inteligente eres? sino ¿de qué manera eres inteligente? "Hemos estereotipado la inteligencia en nuestros sistemas educativos alrededor de un concepto de habilidad académica muy reducido. Pero las compañías dependen de múltiples formas de inteligencia. Los seres humanos poseen mentes y conciencias altamente fértiles. Son visuales. Son verbales. Son kinestésicos. Se manifiestan en cualquier forma de práctica cultural humana", señala Robinson.

Como Robinson, Adam Grant -profesor de management de Wharton y autor de Originals- considera que la creación de muchas ideas, sean o no grandes, es fundamental si una empresa quiere

lograr la originalidad. Por eso, afirma que los líderes deberían alentar más a menudo a sus equipos para generar un sinnúmero de ideas, sabiendo que habrá que descartar muchas que no sirven para poder llegar a la grandeza.

Parte de las barreras de la innovación y la creatividad es que a menudo estamos inhibidos. Sentimos vergüenza de hacer lo que podría considerarse como un fracaso, si bien sabemos que este es un requisito para el proceso de innovación. Según Jon Collins, crear un ambiente adecuado para la creatividad es definir un entorno donde los colaboradores sienten que son lo suficientemente libres como para asumir riesgos. Esa es, para él, la esencia de la creatividad. "Realmente no creo que se pueda ser creativo -o verdaderamente creativo- si te encuentras constantemente en una situación de miedo y limitación. Se puede hacer el trabajo, quiero decir, todos trabajamos con alguna que otra limitación (tiempo, presupuesto, etcétera, etcétera). Pero cuantas más personas puedan sentir que están apoyadas y están en un entorno que confía en ellas y tienen una cierta libertad, creo que puede ser más creativas", subraya. ▽

WOB1