

# El liderazgo paradójico



**Muchas de las paradojas empresariales tienen solución: las organizaciones de alto nivel pueden perseguir objetivos aparentemente contradictorios de forma simultánea y hacerlo con éxito.**

## **Bala Chakravarthy**

Catedrático de Estrategia y Gestión Internacional en el IMD y titular de la cátedra Shell de Crecimiento Empresarial Sostenible.

## **Nick Shreiber**

Profesor del IMD, antiguo presidente y consejero delegado de Tetra Pak y socio de McKinsey.

Los líderes de las organizaciones se enfrentan hoy día a un mundo más complejo que el de hace tan sólo diez años, así como a unos objetivos aparentemente más contrapuestos. Para conseguir una ventaja competitiva, los productos y servicios de una empresa han de ser diferentes de los demás, pero también competitivos en cuanto al coste. Se espera de las empresas que desempeñen un papel responsable en la sociedad, pero también se les exige una protección y un aumento de los beneficios para los accionistas cada vez mayores. La alta dirección debe hacerse personalmente responsable de las cuentas de la empresa y, al mismo tiempo, es cada vez más necesario delegar responsabilidad.

Para liderar un negocio en el mundo moderno, es necesario saber hacer frente a numerosas paradojas. La palabra *paradoja* es de origen griego y se refiere a afirmaciones aparentemente contradictorias que, bien explicadas, no son contradictorias en absoluto. En el mundo de los negocios, hay tres aspectos de la paradoja que merecen ser reseñados:

1. Los líderes se enfrentan a exigencias contradictorias. Por ejemplo, puede ser necesario lograr un crecimiento global agresivo y, al mismo tiempo, contener o reducir los riesgos. O puede que sea necesario diferenciar los productos y servicios de una empresa y, a la vez, mejorar la eficiencia operativa.
2. El sentido común se rebela si se intenta dar respuesta simultáneamente a exigencias contradictorias. Por ejemplo, si la dirección decide endurecer los controles corporativos, pero también anuncia su intención de conceder más poder a los empleados, tendrá que vender sus ideas de modo muy convincente si quiere evitar el escepticismo de los trabajadores.
3. Muchas de estas paradojas tienen solución. Nuestra experiencia nos dice que las organizaciones de alto nivel pueden perseguir objetivos aparentemente contradictorios de forma simultánea y hacerlo con éxito.

Este artículo está basado en dos líneas de investigación. La primera tiene su origen en la práctica y proviene del trabajo de Nick Shreiber, primero en la consultoría estratégica de McKinsey y después como consejero delegado de Tetra Pak, una de las principales empresas mundiales de envases de alimentos líquidos. Nick Shreiber puso a prueba sus ideas en colaboración con instituciones académicas como la Emory University, el IMD y el IESE. La segunda procede de las investigaciones que Bala Chakravarthy ha llevado a cabo durante diez años sobre los dilemas del liderazgo, primero

en el sector de la comunicación e información y después con trabajo de campo en los sectores químico, energético, farmacéutico y de la alimentación y comercio al por menor.

Para resolver paradojas hace falta no tanto sentido común como sentido *no* común; es decir, la certeza de que es posible alcanzar objetivos aparentemente contradictorios. Esta certeza tiene que llegar desde las altas instancias. Como apuntan algunos expertos, “los seguidores esperan que sus líderes les proporcionen tranquilidad, estabilidad y soluciones, pero eso atonta a la gente. Los auténticos líderes hacen preguntas difíciles, que ‘sacuden’ a las personas y no les permiten acostumbrarse a la comodidad. Y después han de buscar solución a la angustia que han provocado” (Heifetz y Laurie). La tensión que esto provoca a menudo da lugar a la chispa que hace posible una solución creativa.

Sin embargo, no basta con crear tensión. Los líderes corporativos tienen que llevar a cabo cuatro acciones clave para resolver las paradojas de la organización:

1. Abordar el desafío de modo creativo.
2. Equilibrar el contexto de la organización.
3. Ofrecer un liderazgo basado en las ideas para obtener soluciones.
4. Proporcionar pautas morales a la empresa.

## Creatividad

Las paradojas se solucionan mejor si se abordan de modo creativo. En principio, pueden asustar y provocar desaliento. El truco está en encuadrar uno de los objeti-

**Para resolver paradojas hace falta no tanto sentido común como sentido ‘no’ común; es decir, la certeza de que es posible alcanzar objetivos aparentemente contradictorios**

vos dentro de un contexto y en presentar el otro como el objetivo principal que se ha de alcanzar.

Best Buy, la empresa norteamericana dedicada a la venta de aparatos electrónicos, es un buen ejemplo. Hace un par de años, su actual consejero delegado, Brad

Anderson, introdujo una nueva visión con el fin de hacer de la compañía una de las primeras empresas del sector de la venta minorista verdaderamente orientadas al cliente. La idea era centrarse en los clientes más rentables y conseguir incrementar la parte de su gasto que iba a parar a la empresa. El otro objetivo era mejorar el valor para sus accionistas.

A primera vista, el enfoque en el cliente no se traduce necesariamente en mejores resultados a corto plazo para el accionista. Para un vendedor de bajos precios como Best Buy, la gestión de los turnos de inventario es muy importante. El enfoque en el cliente, por

**Las paradojas se solucionan mejor si se abordan de modo creativo, ya que, en principio, pueden asustar y provocar desaliento**

su parte, podría dar lugar al almacenamiento de un mayor número de unidades de inventario y a turnos de inventario más lentos. Además, centrarse en el cliente supone unos costes tanto para el acondicionamiento de los almacenes como para la formación adicional de los empleados, lo cual podría hacer mella en la rentabilidad de las tiendas a corto plazo.

A los empleados de los establecimientos centrados en el cliente se les encomendó un objetivo muy sencillo –agradar a los clientes–, pero el contexto en el que se situaban permitía centrar la atención en el otro objetivo, con lo que así se creaba valor para el accionista. La empresa había llevado a cabo un análisis minucioso y había identificado siete segmentos de clientes rentables. A cada establecimiento se le asignó uno o dos de estos segmentos en los que debía centrarse en función de los datos demográficos de los mercados a los que abastecían. Abastecer a estos segmentos de clientes mejoraría los ingresos de las tiendas y la rentabilidad. Best Buy también introdujo un sistema de control para medir cada día el rendimiento del capital invertido en cada establecimiento centrado en el cliente. A los empleados se les proporcionó formación básica sobre cómo se crea riqueza para el accionista.

Así fue posible identificar rápidamente las iniciativas orientadas al enfoque en el cliente que produjeron mejoras en el rendimiento del capital invertido. Por una parte, a los empleados se les había dado orden de agra-

dar a los clientes y, por otra, la alta dirección se había encargado de que esos clientes fueran también los más rentables. Esto permitió a los empleados darse cuenta de que era posible incrementar el valor para el accionista y, al mismo tiempo, agradar a los clientes. La idea de pedir a los empleados de Best Buy que fueran creativos a la hora de atender las necesidades de los consumidores tuvo efectos positivos y alentadores. Si se les hubiera pedido simplemente que añadieran valor para los accionistas, no se habría obtenido una respuesta tan entusiasta.

Por tanto, los dos objetivos –agradar a los clientes y mejorar el valor para el accionista– pueden parecer contradictorios, pero en realidad no lo son. Best Buy ha sabido enmarcar esta paradoja en un contexto creativo, lo cual le ha permitido dar más poder a sus empleados, mejorar la fidelidad de sus clientes e incrementar el rendimiento para sus accionistas. Y todo ello al mismo tiempo.

### **Equilibrio en el contexto de la organización**

La tensión entre funciones y procesos dentro de una organización también suele ser fuente de problemas paradójicos que se pueden solucionar con un buen liderazgo. A menudo se cuestiona si una empresa organizada en torno a líneas funcionales puede llevar a cabo procesos de negocio entre funciones. Esta paradoja debe abordarse desde la convicción de que las funciones bien gestionadas son absolutamente esenciales para el negocio; son una condición sine qua non y aportan las capacidades necesarias para la buena marcha de las operaciones y del aprendizaje intrafuncional sin los cuales ninguna empresa puede funcionar. La excelencia funcional es parte del contexto operativo de una empresa y los altos directivos deberían centrar sus esfuerzos en los procesos de negocio entre unas y otras funciones, y permitir así que las funciones operen de modo integrado y eficiente en toda la empresa –algo que las funciones nunca conseguirían de modo independiente–.

Los procesos mejoran el rendimiento y la calidad del servicio gracias a su labor de documentación y difusión de buenas prácticas en toda la empresa; de este modo se evita la infame “reinención de la rueda”. La mejora de los procesos puede llegar a todos los rincones de la empresa, desde mejores operaciones en la planta de la fábrica hasta una mejor dirección corporativa.

Los fracasos iniciales de muchas empresas a la hora de incluir ideas sobre procesos en sus organizaciones se deben a la falta de compromiso visible del con-

sejero delegado y de los altos directivos o a su propia confusión sobre si se debe dar prioridad a las funciones o a los procesos.

Los líderes de procesos deben contar con un apoyo entusiasta durante todo el programa de cambio y han de ser premiados de modo visible si tienen éxito. Cuando el consejero delegado y los altos directivos en una organización funcional tradicional intentan conseguir una nueva orientación hacia los procesos, no están introduciendo solamente nuevas formas de trabajar o nuevos organigramas. A menudo, lo que hacen fundamentalmente es modificar la cultura corporativa y, por tanto, deben actuar en consecuencia.

La paradoja de la función frente al proceso se puede resolver con cinco acciones clave que garantizan la alineación entre las funciones y los procesos:

1. **Nombrar líderes de procesos que cuenten con reconocimiento por ser personas respetadas y de alto nivel.** Dado que ejercen su autoridad sobre personas que no están bajo su responsabilidad directa, a los líderes de procesos se les debe conferir “autoridad informal”, basada en su conocimiento y en sus ideas, no en su superioridad jerárquica.
2. **Encomendar al líder del proceso la responsabilidad de la función más importante dentro del proceso.** Por ejemplo, el líder de un proceso de la cadena de abastecimiento de piezas puede ser también el jefe funcional de las plantas de ensamblaje de esas piezas.
3. **Elegir parámetros adecuados para medir el rendimiento de los procesos.** Estas medidas han de ser visibles y comprendidas por todas las partes implicadas en el proceso, con el fin de crear responsabilidades verdaderamente compartidas.
4. **Llevar a cabo auditorías de procesos.** Estas evaluaciones garantizan el cumplimiento de las normas y, además, proporcionan un foro para el diálogo, lo cual mejorará el diseño del proceso, así como su ejecución.
5. **Garantizar la excelencia funcional en toda la organización.** Esto servirá para recordar a la organización que se trata no sólo de procesos, sino también de funciones.

Según un mito que abunda en muchas empresas, la disciplina y la estructura parecen ser incompatibles con la creatividad y la innovación. Se dice que la disciplina es útil para estimular la productividad, pero que impide el trabajo creativo. A menudo se habla de trabajos al margen de los proyectos oficiales, del modelo de organización de los “cubos de basura” o de otros méto-

dos igual de populares que se utilizan para fomentar la creatividad.

De hecho, un proceso de innovación bien organizado mejora las probabilidades de éxito de los nuevos productos, ya que permite deshacerse de las ideas mediocres al principio y centrar los escasos recursos de una empresa en las innovaciones con mayor potencial. También permite centrar la productividad donde más se necesita: por ejemplo, en el diseño de producto.

Los procesos de innovación también permiten reducir el esfuerzo inútil, gracias a la introducción de mayor objetividad en la toma de decisiones, que se consigue con el establecimiento de hitos concretos, de manera que cada proyecto se evalúa en función de un conjunto de criterios objetivos y no de manera intuitiva o improvisada.

La alta dirección debería alentar las nuevas ideas, pero también debería frenar la adhesión excesiva a ideas sin éxito. Un proceso de innovación bien diseñado puede solucionar esta paradoja tomando elementos tanto de la creatividad como de la disciplina.

## Liderazgo de ideas

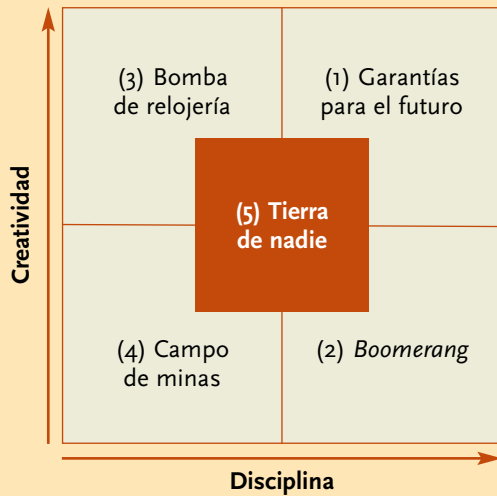
El punto de partida de la resolución de las paradojas normalmente está en el estado de ánimo de los líderes de una organización. Los líderes deben sofocar la “rebelión del sentido común” a la que se hacía referencia en la introducción. Como se dice en el libro *Built to Last*, de Jim Collins y Jerry Porras, los líderes de las grandes empresas deben descubrir la magia del “y” y no limi-

Los procesos mejoran  
el rendimiento y la calidad  
del servicio gracias a su labor  
de documentación y difusión  
de buenas prácticas en toda  
la empresa; de este modo  
se evita la infame  
“reinvención de la rueda”

tarse a la tiranía del “o”. No obstante, el estado de ánimo por sí solo no es suficiente para resolver conflictos. Los líderes deben estar dispuestos a introducir criterios de comparación entre sus empresas y las mejores del

CUADRO I

## La paradoja de la creatividad frente a la disciplina



### 1. Garantías para el futuro

- Flujo constante de nuevas ideas.
- Purga de perdedores en los comienzos.
- Muchos ganadores de gran impacto.

### 2. Boomerang

- Procesos demasiado estructurados ahogan la creatividad.
- Control riguroso de los costes, pero pocas innovaciones reales.

### 3. Bomba de relojería

- Abundantes ideas nuevas, pero los recursos no llegan para todo.
- Oportunidades perdidas debido a la falta de objetivos bien definidos.

### 4. Campo de minas

- Se “reinventa la rueda” una y otra vez (se utilizan los recursos en asuntos administrativos).
- El establecimiento de las prioridades corre a cargo de los directores más notorios.

### 5. Tierra de nadie

- Se reconoce la paradoja, pero no se resuelve.
- Puede incluirse en las casillas 2, 3 y 4.

sector y a utilizar las mejores herramientas y enfoques a su disposición, al tiempo que dotan de poder al resto de la empresa para que haga lo propio.

Por ejemplo, muchos directores de fábricas “tradicionales” opinan que, para reducir los plazos de entrega, han de aumentar los niveles de existencias y así per-

**Los líderes de procesos deben contar con un apoyo entusiasta durante todo el programa de cambio y han de ser premiados de modo visible si tienen éxito**

mitir mayor flexibilidad de fabricación en la planta. Reducir los plazos y al mismo tiempo reducir el capital de explotación les parece una paradoja sin solución. La realidad, sin embargo, es que, si se utilizan herramientas adecuadas, como la llamada “fabricación de cla-

se mundial” (*World Class Manufacturing, WCM*), sí se pueden conseguir ambos objetivos simultáneamente.

El concepto de WCM soluciona la paradoja de los objetivos de producción contrapuestos movilizand o a empleados y directivos de todos los niveles de la empresa. Toma ideas de grupos y de personas individuales, va a la raíz del problema para buscar una solución, utiliza herramientas gráficas para compartir las ideas de buenas prácticas sin que se interpongan barreras lingüísticas, sistematiza los circuitos de producción y pone orden en la planta de fabricación. La WCM da a las empresas de maquinaria la oportunidad de demostrar que los objetivos aparentemente contradictorios se pueden perseguir –y conseguir– al mismo tiempo.

Una segunda área en la que los altos directivos más avezados pueden ejercer su liderazgo de ideas son las contadas ocasiones en las que se enfrentan a la paradoja de cómo y cuándo permitir excepciones en un proceso de un negocio central estrictamente diseñado, como puede ser el proceso de innovación descrito anteriormente: cómo decidir si determinados proyectos de desarrollo tienen el potencial de ser ideas innovadoras, aunque se enfrenten al escepticismo interno o a un estudio de mercado poco favorable.



Ideas como el *walkman* de Sony o el Tetra Recart de Tetra Pak —el envase de cartón que hace competencia directa a la lata metálica para los alimentos sólidos— son ejemplos de productos que en su momento necesitaron el respaldo y la apuesta personal de la alta dirección. Estas situaciones exigen que los directivos se guíen por sus propias intuiciones, basadas en sus experiencias anteriores, en sus conocimientos técnicos, en la cultura de la empresa, en la disponibilidad de recursos financieros y en otros factores. Éste es un ejercicio artístico más que científico. La clave está en apoyar la experimentación y, al mismo tiempo, frenar los experimentos que no están dando los resultados esperados.

A lo largo de los años es fácil encontrar ejemplos de este tipo de liderazgo basado en las ideas y en la intuición. El sistema Nespresso nunca habría sido una realidad si el consejero delegado de Nestlé, Helmut Maucher, hubiera hecho caso del pesimismo que demostraban los consumidores en las encuestas sobre esta innovación. Igualmente, Dan Vasella, consejero delegado de Novartis, puso gran empeño en desarrollar Gleevec, una cura para una variante muy poco común de la leucemia, a pesar de las voces que advertían del escaso número de pacientes que necesitarían el medicamento. Gleevec tenía un mercado previsto de sólo 6.000 pacientes al año, pero para Novartis ha supuesto la consolidación de su reputación de empresa verdaderamente innovadora en el sector de los medica-

mentos. Hace años, Henry Ford afirmó: “Si hubiera preguntado a la gente qué era lo que quería, me habría dicho que caballos más rápidos”. Los éxitos de Nespresso, Gleevec y el modelo T de Ford son indiscutibles.

### Pautas morales

Otra paradoja clásica es cómo es posible que una empresa mejore el valor para el accionista y al mismo tiempo defienda sus valores básicos. ¿Son estos objetivos contrapuestos? No tienen por qué serlo. Según el *New*

**El punto de partida de la  
resolución de las paradojas  
normalmente está en el  
estado de ánimo de los líderes  
de una organización**

*York Times*, las empresas están enfocando la filantropía de modo estratégico, haciendo uso de su pericia y de sus conocimientos especializados para aportar su ayuda cuando sea preciso. Cuando el *tsunami* devastó parte del sudeste asiático en diciembre de 2004, Tetra Pak y algunos de sus clientes donaron agua y alimen-



tos líquidos para las víctimas, aprovechando las capacidades de la empresa para el suministro de envases de bebidas seguros y de fácil transporte. Tetra Pak dedicó varios millones de dólares a apoyar la ayuda humanitaria en los países afectados, sobre todo en Indonesia, Tailandia y la India. Éste fue un acto filantrópico que salvó innumerables vidas humanas. Al mismo

## La filantropía corporativa y el valor para el accionista pueden ser compatibles si la empresa lleva a cabo actividades filantrópicas que respaldan la estrategia a largo plazo y la reputación de la empresa

tiempo, dio a conocer el uso de sus envases a un segmento de consumidores que no los conocía –y, de paso, recibió notables beneficios en materia de relaciones públicas–.

Tras el *tsunami*, Abbot Laboratories Fund también donó cuatro millones de dólares en productos sanitarios y en efectivo; Procter & Gamble donó sobres purificadores de agua, PUR, por valor de un millón de dólares, además de dinero en efectivo a sus empresas socias para entregar más de 150 millones de litros de agua purificada; Johnson & Johnson distribuyó suministros médicos por toda la región; UPS envió por barco de forma gratuita casi 500 toneladas de suministros de ayuda humanitaria; FedEx también transportó por mar suministros médicos enviados por varias agencias humanitarias; y Northwest Airlines se unió a AmeriCares para enviar ayuda a los damnificados. Este tipo de ayuda en especie también fue frecuente tras los atentados del 11 de septiembre de 2001 y tras el desastre del huracán *Katrina* en 2005.


Otro ejemplo es el de Home Depot y Bell South, que se asociaron con Habitat for Humanity para ayudar a revitalizar los barrios del sur de Atlanta. Ambas empresas ayudaron a las comunidades locales al tiempo que desarrollaban programas directamente relacionados con sus negocios centrales, que son las actividades de bricolaje y manualidades y las telecomunicaciones en el hogar, respectivamente.

Sería muy cínico insinuar que estos actos de filantropía se llevaban a cabo con el dudoso objetivo de im-

pulsar las ventas. En realidad, sirven para ilustrar el poder positivo que puede traer consigo la resolución de una paradoja complicada. La filantropía corporativa y el valor para el accionista pueden ser compatibles si la empresa lleva a cabo actividades filantrópicas que respaldan la estrategia a largo plazo y la reputación de la empresa. Se trata de buscar el interés propio y de hacerlo de un modo “ilustrado”.

## Conclusión

En este artículo hemos presentado cuatro enfoques para la resolución de paradojas. En el primero, el líder es un estratega que ayuda a encuadrar el nuevo desafío con creatividad, como Brad Anderson hizo con éxito en Best Buy con la introducción del enfoque al cliente. En el segundo enfoque, el líder aporta equilibrio a la organización, fusionando función y proceso, creatividad y disciplina. En el tercer enfoque, el líder actúa como agente del conocimiento y aporta pericia y herramientas para ayudar a resolver las paradojas difíciles y decidir cuándo es necesario permitir cierta flexibilidad dentro de los enfoques sistemáticos. El cuarto enfoque apela al lado moral del líder, que intenta respetar los valores básicos de la empresa de un modo que también sea beneficioso para los intereses de los accionistas.

El reconocimiento y la resolución de paradojas requieren un estilo de liderazgo que, en sí mismo, puede consistir en una mezcla paradójica de dirección y escucha. Los altos directivos tienen autoridad para imponer sus decisiones en una empresa. Paradójicamente, rara vez deben utilizar esa autoridad. Los cambios más duraderos son los que se consiguen con una autoridad más informal, es decir, escuchando a la organización, aclarando los puntos de vista de los líderes, dando argumentos de peso para justificar la necesidad de un cambio y explicando claramente los beneficios de los programas de cambio, así como las consecuencias que puede suponer para la empresa no adoptarlos. Cuando los miembros de una organización aceptan plenamente la necesidad del cambio, es mucho más fácil superar la resistencia. 

«El liderazgo paradójico». © European Business Forum. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *European Business Forum* con el título “Leading Paradoxically”. Referencia n.º 3190.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 19382 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)