

© DR. MARTÍN
JESPER LARSSON

- Profesor de tiempo completo del Departamento de Antropología en la Universidad de las Américas Puebla.
- Doctor en Antropología Social por la Universidad de Manchester.
- Maestro en Antropología Social por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Licenciado en Derecho por la Universidad de Estocolmo, así como en Historia de la Ciencia por la Universidad de Uppsala.
- Su trabajo gira en torno a la organización de proyectos empresariales, gubernamentales y de osc.
- Ha publicado sobre diferentes proyectos de desarrollo en el estado de Chiapas, incluyendo el Programa de las Ciudades Rurales Sustentables, la construcción de la presa Chicoasén II y los intentos de limpiar el río Grijalva.

OBJETOS LÍMITES Y EL LIDERAZGO DISRUPTIVO

Pocos cuestionan la necesidad de contar con líderes disruptivos para innovar productos o para renovar organizaciones estancadas, sobre todo en el contexto actual, marcado por rápidos cambios tecnológicos y productivos. Como han argumentado Maryann Billington y Birgitte Ellersgaard en *Unleashing disruptive leadership*, en estos tiempos no se puede confiar demasiado en la experiencia de lo que ha funcionado históricamente; más bien habría que darle un espacio más grande a la intuición. En general, es una apuesta bastante sensata, pero nos deja con un par de preguntas fundamentales: ¿cómo saber cuándo debemos dudar de nuestra intuición? ¿Y cómo podemos tratar esa duda?

Como ha señalado Karen Ho en *Liquidated* — una etnografía de Wall Street— en realidad existen buenas razones para ser escépticos frente a propuestas de cambios organizacionales bruscos provenientes de personas que confían demasiado en su intuición, ya que este tipo de propuestas, sugiere, tiene un aura positiva que muchas veces llega a tapar su falta de viabilidad. De hecho, muchos de los planes más atrevidos —y más celebrados por Wall Street— nunca se llegan a realizar, simplemente porque no son realistas. El caso más emblemático es cuando se ha propuesto la reducción drástica de la fuerza de trabajo, que, más que una idea disruptiva, se acerca más a un símbolo vacío, que normalmente no tiene la posibilidad de aumentar la creación de valor a futuro.

Al utilizar mapas organizacionales en realidad **se mueve de un modelo donde el líder disruptivo es uno solo, a uno donde el liderazgo es compartido.**



2021

15

Por ello, algunas veces, si algo puede nublar nuestra intuición son los estereotipos.

Existen varias maneras de tratar este problema. Como ha argumentado Malcolm Gladwell, una forma de hacerlo es tomando distancia de situaciones concretas, a veces de una manera muy estricta como cuando en las audiciones para aceptar a músicos en una orquesta sinfónica, los aplicantes fueron cubiertos con la finalidad de que los evaluadores sólo pudieran centrarse en la música, evitando que el sexo o género del músico influyera en la decisión.

Un método parecido a tomar distancia, pero en el ámbito de las organizaciones, es la cocreación de mapeos organizacionales, propuesto recientemente por Julia Gluesing. Se trata de una metodología inspirada en el concepto de objetos límites, o *boundary objects*, acuñado por Susan Star y James Griesemer—que consiste en objetos que se caracterizan por rodearse por entendimientos que varían entre los grupos que conforman una organización, pero que aun así mantienen su unidad—. En términos prácticos, el mapeo organizacional se hace entre los actores de una organización que resultan relevantes para el caso concreto, y toma en cuenta tanto las relaciones y los límites formales,

como las relaciones informales en la organización, así como las relaciones con contrapartes. Con otras palabras, es un tipo de evaluación de 360 grados, que fuerza a los participantes a tomar distancia de su propia perspectiva, y de los estereotipos. A través del mapeo organizacional, son los propios actores que ocupan los puestos relevantes de la organización quienes se dan cuenta de la situación de la organización, usando la información que comparten entre ellos y su propia posición. Desde esta nueva perspectiva formulan soluciones que se centran en la organización. Así, crean un proyecto colaborativo, del cual se sienten más identificados por haber participado en el proceso.

Además de ser un modelo bastante útil para cambiar de perspectiva, cuestiona estereotipos y sugiere soluciones viables. El uso de mapeos organizacionales puede llevar a una reconfiguración del liderazgo disruptivo como lo conocemos. Lo que se hace al utilizar mapas organizacionales es en realidad moverse de un modelo donde el líder disruptivo es uno solo, a uno donde el liderazgo es compartido, y se centra en la perspectiva de la organización. El resultado es un liderazgo que no sólo es disruptivo, sino también dialógico. ¿Cómo se siente eso? **C**