



EL GERENTE HACE LAS COSAS BIEN.
EL LIDER HACE LO QUE HAY QUE HACER.

LIDÉRES

LAS CUATRO CLAVES DEL
LIDERAZGO EFICAZ

ESTRATEGIAS
QUE DEBE APRENDER
TODO GERENTE
QUE ASPERE A SER
UN VERDADERO
CONDUCTOR

Warren Bennis y Burt Nanus

LIDERES

Las cuatro claves del liderazgo eficaz

Warren Bennis
Burt Nanus

Traducción:
Enrique Hoyos

EDITORIAL Norma

Bogotá, Barcelona, Caracas, México, Panamá, Quito, San Juan

Edición original en inglés
LEADERS. The Strategies by Taking Charge
por Warren Bennis y Burt Nanus.
Publicada en los Estados Unidos por
Harper & Row, Publishers, Nueva York.
Copyright © 1985 por Warren Bennis y Burt Nanus.
Copyright © 1985 por Editorial Norma SA.
Reservados todos los derechos.
Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.
Directora editorial, María del Mar Ravassa Garcés
Jefe de edición, Armando Bernal Morales
Arte de cubierta, Carlos Cock.
ISBN: 958-04-0154-3
CI: 0788

A nuestros hijos.
Kate
John
Will
y
Leora
y a todos los niños:
los líderes de la próxima generación

Contenido

Agradecimientos	9
El líder en el mundo moderno	11
Una teoría nueva sobre el liderazgo	12
El contexto del liderazgo	13
Cambio de paradigma	15
Dirigir a otros: Gobernarse a sí mismo	19
Las cuatro estrategias	22
Habilitación: La variable dependiente	43
Plan para la ejecución	45
Estrategia I: Atención mediante la visión	47
Visión y organizaciones	48
Prestar atención: La búsqueda de visión por parte del líder	50
Síntesis de la visión: La selección de dirección por parte del líder	52
Centrar la atención: La búsqueda de un compromiso por parte del líder	54
Estrategia II: Significado mediante la comunicación	57
Tres estilos de arquitectura social	60
Los instrumentos del arquitecto social	69
El cambio de la arquitectura social	72
Estrategia III: Confianza mediante posicionamiento	75
Las organizaciones y sus ambientes	76
QUEST para el posicionamiento	81
Lecciones para el liderazgo	88
Estrategia IV: El despliegue del yo	91
La organización aprendiz	92
El aprendizaje innovador	94
Guía de la organización aprendiz	97
Organización para el aprendizaje innovador	99
Hacerse cargo: Liderazgo y habilitación	103
Educación para la administración	104
Deshacer mitos	105
Nota final	107
Referencias	109

Agradecimientos

Ralph Waldo Emerson solía darles la bienvenida a los viejos amigos a quienes no había visto durante cierto tiempo con la siguiente salutación: “¿Qué ha ganado claridad para ti desde la última vez que nos vimos?” Una sección de agradecimientos les ofrece a los autores la oportunidad de reflexionar sobre tal afirmación y de reconocer la gratitud largamente debida a quienes, durante el curso de la redacción y vuelta a redactar, pudieron quedar olvidados o perdidos de vista, pero a quienes —ahora resulta evidente— es preciso identificar y agradecer debidamente. Puesto que, en verdad, nuestro libro ha sido un esfuerzo de colaboración, hacemos el presente reconocimiento con ese mismo espíritu, un dueto de alabanza.

En primer lugar, y más que nada, debemos reconocer a los noventa líderes que participaron en este estudio, sin quienes no se hubiera ni intentado ni escrito ni terminado. También debemos señalar a John Gardner, Donald Michael y James MacGregor Burns por su inspiración intelectual, El plagio y la emulación tienen mucho en común, aunque el primero es tanto un pecado cardinal como una ofensa legal, y la última es, podría decirse, la forma más elevada de la adulación, por la que debe perdonársenos.

Muchas personas han sido nuestros acicates intelectuales; aguijoneándonos y martillándonos con preguntas como “¿Qué hay del libro?”, llegaron a convertirse casi en un fastidio público, pero Dios sabe cuándo lo hubiéramos terminado si no hubiera sido por su impaciencia generosa, así como por sus enojosos espoleos. Sin lugar a dudas, la palma de estas ofensas se las han ganado Jim O’Toole, Rosabeth Moss Kanter, Werner Erhard, Tom Peters, Selwyn Enzer, Eppie Lederer, Bob Townsend and Bob Schwartz.

Una nota de especial agradecimiento merecen Mary Jane O’Donnell y Marcia Wilkof por sus contribuciones conceptuales: Mary Jane por habernos orientado sobre el sentido de los fantásticos Wallendas, y Marcia Wilkof por su contribución al capítulo sobre Estrategia II.

Doris MacPherson no solo mecanografió una y otra vez el manuscrito, sino que nos hizo sugerencias, no siempre pedidas pero siempre válidas, para mejorar nuestros esfuerzos. Debbie Rangel y Sheila Thomas siempre pusieron a prueba de muy buena manera el límite del procesamiento de la palabra con borradores frecuentes, y Freda Maltin manejó con maestría los detalles administrativos.

Hay otras cuatro personas a quienes nos sentimos en la obligación de expresar nuestros agradecimientos por su increíble paciencia con nosotros y por su firme apoyo durante los dos años y medio que duró el proceso de elaboración de este libro: al decano Jack Steele, nuestro “jefe” en la Universidad del Sur de California, decidido en su apoyo; Marlene Nanus, por la callada devoción a su esposo “que estaba dando a luz”; a Bill Leigh, por razones que él en privado comprende, y a nuestra editora, Harriet Rubin, con quien luchamos, combatimos y trabajamos hasta que, finalmente, ganó la discusión, haciendo de éste el mejor libro que hayamos sido capaces de escribir.

Warren Bennis
Burt Nanus

El líder en el mundo moderno

Estos son los tiempos difíciles
en los cuales un genio desearía vivir.
Las grandes necesidades exigen grandes líderes.

Abigail Adams, 1790, en una carta
dirigida a Thomas Jefferson.

Liderazgo es una palabra que está en la boca de todos. Los jóvenes lo atacan, y por él los mayores se hacen más sabios. Los padres lo han perdido y la policía lo busca. Los expertos lo alaban, los artistas lo menosprecian, y los académicos lo desean. Los filósofos lo reconcilian (como autoridad) con la libertad, y los teólogos demuestran su compatibilidad con la conciencia. Si los burócratas pretenden que ellos lo tienen, los políticos desearían tenerlo. Todo el mundo está de acuerdo en que hay menos liderazgo del que solía haber. Como pretendía un tal señor Wildman en 1648: “El liderazgo está hecho añicos”.

A la vez, la historia abunda en nombres de personas que han ejercido un extraordinario liderazgo y han estado a la altura del desafío de su época. Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Franklin D. Roosevelt. Su liderazgo creó grandes naciones. Tom Watson, Edwin Land, Alfred P. Sloan. Su liderazgo creó grandes organizaciones.

Con frecuencia la enormidad del desafío contemporáneo y el ritmo del cambio parecen no estar acompañados de grandes concepciones e individuos que puedan ponerlas en práctica. Este vacío, como tanta oscuridad, puede augurar nuevos líderes. Ciertamente, en esta moratoria se han incubado nuevas ideas sobre el liderazgo. Con el desarrollo de grandes hombres y mujeres, podemos prever nuevas y estimulantes visiones del poder.

Nunca la necesidad fue mayor. Una crisis crónica de gobierno —es decir, la difundida incapacidad de las organizaciones para resolver las expectativas de sus miembros— es un factor avasallador en todo el mundo. Si alguna vez hubo en la historia un momento que exigiera una visión global y estratégica del liderazgo, no solo de unos pocos líderes de posiciones elevadas, sino de grandes cantidades de ellos en cada trabajo, desde una concesionaria de comida rápida McDonald's hasta una oficina de abogado, es el momento actual.

Este libro se ha escrito con el convencimiento de que el liderazgo es la clave del éxito organizacional y de que, para crear empresas vigorosas y viables, se necesita un liderazgo que ofrezca una visión de lo que pueden llegar a ser y luego las impulse para alcanzarlo. General Motors, AT&T, Citicorp, Honeywell, IBM, TRW, GE, son ejemplos parciales de corporaciones importantes de los Estados Unidos que han invertido en transformaciones organizacionales para asegurar su vitalidad a largo plazo. El principal eje motor en todos los casos ha sido el liderazgo. El nuevo líder, que es el tema que toca este libro, es quien compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes, y quien puede convertir líderes en agentes de cambio. Esto lo designamos “liderazgo transformativo”, y nos referiremos con frecuencia a este concepto.¹

Pero antes de continuar, nos gustaría decir algunas cosas sobre el liderazgo y sobre el contexto administrativo de hoy, que vuelve tan problemático el liderazgo.

Una teoría nueva sobre el liderazgo

Durante años, nuestra concepción de lo que es y debe ser el liderazgo y quién puede ejercerlo ha cambiado considerablemente. Las capacidades del liderazgo han permanecido estables, pero nuestra comprensión de qué es, cómo funciona y cómo la gente aprende a aplicarlo, ha cambiado. Tenemos los comienzos de una teoría de liderazgo, de la historia y la investigación social y, sobre todo, de las elucubraciones de practicantes reflexivos tales como Moisés, Pericles, Julio César, Jesucristo, Martín Lutero, Nicolás Maquiavelo, James Madison, y en nuestra época, de fuentes de sabiduría tan dispares como Gandhi, VI. Lenin, Winston Churchill, Charles de Gaulle, Dean Acheson, Mao Tse-tung, Chester Barnard, Martin Luther King Jr., John Gardner y Henry Kissinger, todos los cuales tienen muy poco en común, salvo que no solo han estado presentes sino que en sus escritos han tratado de especular con cierta franqueza sobre el liderazgo.

Pero el folklore y las observaciones reflexivas no son suficientes, excepto para convencernos de que los líderes son físicamente fuertes, y trabajadores anormalmente tenaces. Hoy estamos más cerca de entender cómo y quién dirige, pero no ha sido fácil llegar a tal punto. Decenios de análisis académico nos han aportado más de 350 definiciones de liderazgo, pero no existe una comprensión clara e inequívoca acerca de qué distingue a un líder de alguien que no lo es y, acaso lo que es más importante, qué distingue a un líder *eficiente* de uno *ineficiente*, y a una organización *eficaz* de una *ineficaz*.

Nunca tantos han trabajado durante tanto tiempo para decir tan poco. Existen múltiples interpretaciones del liderazgo, cada una con sus propios hilos de comprensión, pero cada una sigue siendo una explicación incompleta y totalmente inadecuada. La mayoría de estas definiciones no están de acuerdo entre sí, y muchas dan la impresión de estar a mucha distancia de los líderes cuyas capacidades se diseccionan. Las definiciones reflejan manías, modas, ondas y tendencias políticas. No siempre reflejan la realidad y, algunas veces, tan solo tonterías. Parecería que lo que Braque dijo alguna vez sobre el arte fuese aplicable también al liderazgo: “Lo único que importa en el arte es aquella parte que no puede explicarse”.

En una época se creía que las condiciones del liderazgo eran innatas; los líderes nacían, no se hacían, y eran llamados a su destino por medio de algún proceso arcano. Podría llamarse a ésta la teoría de liderazgo del “Gran Hombre”. Se consideraba que el poder se confería a un número muy limitado de personas, que por herencia y destino se convertían en líderes. Quienes eran de buena sangre podían ser líderes; los demás debían ser conducidos. Se poseía o no la cualidad de liderazgo. Ni el estudio ni el deseo podían cambiar el destino.

Como esta concepción no explicara suficientemente el liderazgo, se reemplazó por la de que los grandes hechos se encargaban de convertir gente ordinaria en líderes. Presumiblemente Lenin estaba “meditando” cuando una revolución se abalanzó sobre sus deliberaciones, y Washington simplemente estaba “a la mano” cuando las colonias optaron por la independencia. Esta idea del “Big Bang”, según la cual la situación y los seguidores se combinaban para conformar un líder, al igual que la teoría del “Gran Hombre”, fue otra definición inapropiada.

Lo mismo que el amor, se conocía la existencia del liderazgo, pero nadie podía definirlo. Muchas otras teorías sobre el liderazgo han llegado y han pasado. Algunas se ocupaban del líder; algunas de la situación. Ninguna resistió la prueba del tiempo. Con tales antecedentes, no sorprende que la investigación y la teoría sobre el liderazgo hayan sido tan frustrantes, como para que hayan merecido el título de “el Foso de Brea” de la investigación organizacional. Localizados en Los Ángeles, estos fosos de asfalto albergan los restos de una larga secuencia de animales prehistóricos que llegaron a explorar y allí se quedaron.

Ahora, no interrumpida por el Gran Hombre o por el Big Bang, tenemos una nueva oportunidad de evaluar a nuestros líderes y de meditar sobre la esencia del poder.

El poder hoy es notable por su ausencia. La impotencia es la faz de la crisis. Impotencia frente a

la complejidad. Con la contradicción y la polarización del pensamiento y de la acción, el poder ha sido saboteado mientras que laboriosamente va surgiendo cierto pandemónium. Las instituciones han sido rígidas, perezosas, o veleidosas. Algunos considerados como líderes parecen ignorantes, distantes, insensibles y carentes de interés; y lo que es peor, se han intentado soluciones sin solidez, o no se han intentado en absoluto.

El contexto del liderazgo

Todo ello ha producido una mutilación gerencial que puede entenderse mas cabalmente si se examina el ambiente actual del liderazgo.

Puede resumirse en tres contextos principales: *compromiso*, *complejidad* y *credibilidad*.

Compromiso

No hace mucho, Public Agenda Forum² emprendió una encuesta de la fuerza laboral no gerencial de los Estados Unidos, que arrojó los siguientes resultados inquietantes:

- Menos de uno de cada cuatro trabajadores dijo que estaba trabajando a plena capacidad.
- La mitad dijo que no se esforzaban más de lo necesario para seguir conservando el empleo.
- Una abrumadora mayoría, 75 por ciento, dijo que podría desempeñarse mejor de lo que lo estaba haciendo.
- Cerca de 6 de cada 10 dijeron que “no trabajaban tanto como solían hacerlo”. (Esto podría ser cierto o no, pero así lo consideraban.)

Más inquietante aún, es la posibilidad de que la tendencia a refrenar los esfuerzos en el trabajo está en aumento. Varios observadores señalaron que existe una brecha considerable entre el número de horas pagadas y el número de horas de trabajo efectivo. Existen indicios de que esa brecha va en aumento. Una encuesta de la Universidad de Michigan muestra que la diferencia entre horas pagadas y horas trabajadas creció en un 10 por ciento durante el decenio de los 70.

Se habla de la decadencia de la ética del trabajo, se oye la queja de que no se están preparando suficientes científicos e ingenieros, pero lo que de verdad existe es una *brecha de compromiso*. Los líderes no han sabido comunicar a sus seguidores visión, significado y confianza. Han fracasado en habilitarlos. Sea que se consideren organizaciones, entidades del gobierno, instituciones o pequeñas empresas, la clave y el factor crucial requeridos para mejorar los recursos humanos es el liderazgo.

Complejidad

Esta es una era marcada por el cambio rápido y repentino. Los problemas de la organización son cada vez más complejos. Hay demasiadas ironías, dicotomías, dualidades, ambivalencias, paradojas, complicaciones, contradicciones, oposiciones y confusiones que la organización deberá entender y manejar. La lectura del periódico de cualquier día trae sugerencias de esta complejidad desenfrenada. Como ejemplo, veamos los siguientes casos tomados del Wall Street Journal

correspondiente a un período de cinco días, a finales de 1983.

Bancarrota (capítulo 11). Solicitud de bancarrota presentó una compañía financiera y aerolínea de importancia, Continental.

El capítulo 11 estaba esperando en las alas de otra aerolínea principal: Eastern.

TWA comenzó a restringirles a sus accionistas el uso de sus aeronaves.

Knight-Ridder Newspapers, Inc. anunció la formación de un grupo protector conocido como Business Informational Services.

El Banco de la Reserva Federal advirtió que cerca de 600 bancos son “inseguros o poco firmes” y tienen “probabilidades relativamente altas de insolvencia”.

El ex presidente de la junta directiva del Fondo Monetario Internacional llamó a 50 naciones “soberanas prestatarias” candidatas al desastre.

Travelers Insurance anunció que se dedicaría al negocio de la banca.

Una gran compañía de California anunció que estaba realizando pruebas con sus supervisores para determinar en cuáles dominaba el hemisferio izquierdo y en cuáles el derecho para asignarlos a reuniones separadas.

Atari descargó 14 camiones de equipos de computación en un terreno de relleno y luego vertió cemento sobre los desperdicios, que procedían de una planta dedicada al reciclaje de chatarra.

Una importante revista de negocios descubrió que “las empresa de los Estados Unidos están sufriendo los dolores del nacimiento de una revolución cultural”.

El año fiscal de 1983 arrojó un déficit de casi US\$ 200.000 millones, (Era de US \$58000 millones en 1981, el año en el que el presidente prometió eliminar el déficit en 1983.)

Los diarios anuncian portentos semejantes cada día. Estos cambios ejercen efectos profundos en nuestra sociedad y en la manera de manejar nuestras organizaciones. Son interactivos, discontinuos y acelerados. Las fuentes tradicionales de información y las técnicas administrativas se han vuelto menos eficaces o son obsoletas. La información lineal, el pensamiento lineal y las estrategias incrementales no están a la altura del clima turbulento de las empresas de hoy. La extrapolación falla porque no identifica nuevas incógnitas. Y “contemporizar” no resuelve nada.

Una metáfora para la época en que vivimos, particularmente el ambiente gerencia!, es “béisbol chino”, como nos dice R. Chin. El béisbol chino se juega exactamente como el béisbol americano, con una sola excepción: en el momento en que la bola sale de la mano del lanzador, los jardineros quedan libres para hacer lo que quieran. Pueden esconder las bases, o pueden separar la segunda de la tercera en otros diez metros, si quieren hacerlo. Cuando un bateador es débil, los jardineros pueden acercarse al campo; pero si es fuerte, todo el equipo puede jugar cerca de las barreras; si un corredor es lento, pueden correr la primera base hacia el jardín. Aparentemente esto es una locura. Sin embargo, así aparecen las cosas actualmente, y hay muy poca razón para esperar tiempos menos complicados en el futuro. Dejemos esas esperanzas para las películas de vaqueros y para los amantes de lo nostálgico. Alfred North Whitehead nos advirtió sabiamente: “Busca la sencillez, y después desconfía de ella”. El problema es que demasiados buscan la sencillez y después se olvidan de desconfiar de ella. “Preveo un futuro brillante para la complejidad”, decía un personaje en un cuento de E.B. White, escrito hace casi sesenta años. Y continuaba diciendo a manera de síntesis de nuestra condición actual: “¿Has considerado alguna vez cuán complicadas pueden volverse las cosas, cuando una conduce a la otra?” En algunas áreas, la complejidad ha conducido a lo que parece ser una intolerancia colectiva de la ambigüedad y a una “brecha de credibilidad”, a la cual pasamos ahora.

Credibilidad

La credibilidad es actualmente un premio. Nunca antes se había escudriñado a los líderes como ahora. Hace cincuenta años ello no ocurría. Desde la Depresión, el sector público es cada día más voraz y vociferante. La atención concedida al bienestar social, a los servicios sociales, la salud, la educación y el entorno ha engendrado un sinnúmero de grupos defensores de ciertas causas, reglamentaciones estatales, ligas de consumidores y sindicatos, a quienes los medios de comunicación masiva atienden cada vez más. Todos cuestionan y desafían la autoridad, y los poderosos deben moverse con la cautela de un gato de barriada que negocia en un campo minado.

Fuerzas externas y distritos electorales populosos sobrepasan los límites y abusan de las organizaciones y de sus líderes. Los “puntos de control” del sector público actual dejan poca libertad de acción, salvo para la rectitud y la responsabilidad, ideas valiosas, importantes y constructivas han sido presas de la divulgación y la crítica. Las relaciones públicas se han convertido en un negocio más grande que el negocio mismo, mientras los líderes intentan emplazar y sacudirse de opiniones refractarias y caprichosas.

La era de la información ha incubado una conciencia pública que ha convertido el ambiente gerencial en una especie de gelatina controlada por los medios masivos. Aunque la comunicación de masas posiblemente sea el infortunio del impulso gerencial, es asimismo inevitable. Cuando un hombre o una mujer optan por el liderazgo y asumen responsabilidades también están entregando su intimidad. Así como una molécula de gran masa adquiere más átomos, de la misma manera atraerán más apostadores: “¿Cómo hacer que todos tomen parte y a la vez participen?” (Más adelante tendremos más que decir sobre esta forma de complejidad.)

La norma son profundos sentimientos de inseguridad. Los experimentan personas de todas las creencias, y niveles económicos, de todas las esferas de influencia y de todos los niveles de capacitación. Hace algunos años, cuando Jimmy Carter pronunció su famoso “Discurso sobre la indisposición”, vimos letreros en los parachoques de automóviles, que decían simplemente: “Demande a alguien”. Parecía el epítome de la situación. Durante las últimas elecciones los letreros decían “No vote. Solo servirá para estimularlos”. Esta actitud, compartida por muchos estadounidenses nerviosos, señala que hay renuencia en los seguidores por escasez de líderes. En resumen, es la transacción líder/seguidor lo que anda equivocado.

Cambio de paradigma

Los contextos de apatía, cambio escalado e incertidumbre hacen que el liderazgo sea algo así como conducir un auto sobre cojinetes cada vez más rápidos y con menos dirección. La disparidad ha crecido a medida que hemos venido recorriendo el pérfido slalom de los últimos veinte años: asesinatos, guerra de Vietnam, Watergate, crímenes corporativos y condiciones domésticas e internacionales insostenibles. Pero, a pesar de la mediocridad, de las farsas, las violaciones, la destrucción y la muerte de los dos últimos decenios, creemos, junto con muchos pensadores contemporáneos, que no es con estupor como el pueblo de los Estados Unidos sufre la ansiedad y hasta la falta de fidelidad. Más bien, nos estamos aproximando a un punto crucial en la historia, que es lo que Karl Jaspers denominaba un “punto axial”, donde se busca una nueva altura de visión, donde se requieren algunas redefiniciones fundamentales, en donde se hace necesario revisar nuestro esquema de valores. Buscamos vidas medidas no solamente en función de ingresos; sociedades que no se evalúen por su consumo de gasolina; y liberarnos de la más engañosa y desorientadora de todas las valuaciones: el producto nacional bruto.

El hecho es que por difíciles, frustrantes y amedrentadores que sean estos tiempos, son también interesantes, catalíticos y cruciales. Como le dijo la raposa al principito: “Esto no es lo que parece ser”. Ha nacido un nuevo paradigma.

La supervivencia en esta aparente locura demanda gran flexibilidad y conciencia de los líderes y de los seguidores. Nuestros mayores objetivos, la paz y la prosperidad, deben descansar en una comunicación creciente y en sistemas de creencias ampliados. Debemos fijar nuestros horizontes, no en los mandatos de instituciones atrofiadas, sino en el éxito de hacer retoñar nuevas empresas. Debemos observar las tendencias a medida que vamos moldeando el futuro y nos vamos moldeando nosotros mismos.

El cronista John Naisbitt, ha señalado diez persuasiones presentes y futuras en *Megatendencias*, su descripción *best seller* de los nuevos paradigmas.³ Estos cambios son los siguientes:

De	A
Sociedad industrial	Sociedad de información
Tecnología forzada	Alta tecnología
Economía nacional	Economía mundial
Corto plazo	Largo plazo
Centralización	Descentralización
Ayuda institucional	Auto-ayuda
Democracia representativa	Democracia participativa
Jerarquías	Redes de trabajo
Norte	Sur
Una de dos opciones	Opción múltiple

Durante algún tiempo, estos cambios han estado sometidos a examen, de una u otra manera. Esto incluye “viejos” como la “Teoría Y” de McGregor,⁴ *Up the Organization* de Townsend,⁵ la “Nueva cultura” de Slater⁶ y la “Epoca B” de Salk.⁷ Más recientemente, el cambio puede observarse en *Voluntary Simplicity* de Duane Elgin,⁸ *In Search of Excellence** de Peters y Waterman,⁹ *Theory Z** de Ouchi,¹⁰ *The Art of Japanese Management* de Pascale y Athos,¹¹ y “Estructuras disipatorias” de Prigogine.¹²

Sin embargo, en todas las formulaciones de la “nueva era” falta algo, un tema que se ha descuidado sistemáticamente sin excepción: el PODER, la energía básica para iniciar y continuar la acción traduciendo la intención en realidad, la cualidad sin la cual los líderes no pueden dirigir. Así como los economistas se han arrinconado al no reconocer las limitaciones y constreñimientos del mercado libre, así también los estudiosos de las organizaciones han evitado el núcleo del liderazgo. Sin entrar a cualificar, podemos decir francamente que todos los paradigmas de la vida organizacional sean de “nueva era” o de los estilos más viejos, han fallado porque no han considerado el poder.*

Bertrand Russell dijo alguna vez: “El concepto fundamental de la ciencia social es el poder, en el mismo sentido en que la energía es el concepto fundamental de la física”. Nuestra ignorancia de esto, nuestra ceguera, que nos impide ver el bosque por tratar de ver los árboles, nos ha conducido a un cortocircuito de las transacciones humanas. En pocas palabras, somos una nación que sufre de un serio bloqueo de poder.

Irónicamente, el poder es una de las fuerzas más familiares de la naturaleza. Es el tire y afloje

* Traducido por Editorial Norma S.A. (*N. del E*).

* Una importante e inspiradora excepción es el reciente libro de Rosabeth Moss Kanter *Los maestros del cambio*, que trata el poder en forma directa y magistral.¹³

que todos experimentamos y ejercemos desde el nacimiento hasta la muerte. Está implícito en toda interacción humana —familiar, sexual, ocupacional, nacional o internacional— encubierta o abiertamente.

A pesar de todo, esta energía social básica se ha adornado de tal manera que resulta imposible reconocerla. Conlleva un puñado de connotaciones que ha recogido durante miles de años. Estas implicaciones —que incluyen la avaricia, la insensibilidad, la crueldad y la corrupción— han llevado a la desatención y a la desintegración del poder en todas partes. En otras palabras, el poder es el más necesario de los elementos exigidos para el progreso humano, pero, a la vez, del que más se desconfía.

Para entender esta ambigüedad, obsérvese de qué manera se ha abusado del poder. Históricamente, en lugar de organizar, los líderes han controlado; han administrado la represión, en vez de la expresión, y han desatendido a sus seguidores en vez de hacerlos evolucionar.

Avanzamos, pero lo estamos haciendo sin otorgar al poder un lugar en nuestra visión. Nuestro temor por la confrontación —sea entre amantes o amigos o por intermedio del crimen, las injusticias sociales, los medios masivos o el gobierno— ha retardado y, en algunos casos, frustrado la participación de un futuro justo. Como los propietarios de casas que vacilan en llamar a la sanidad para que fumigue porque temen que cuando los gorgojos se suelten de la mano se caiga la casa, la paradoja de cualquier progreso basado en el conflicto es su fragilidad extrema.

Debemos aprender a percibir el poder por lo que realmente es. Básicamente, es el recíproco del liderazgo. Quizás la mejor manera de ilustrar cómo lo entendemos sea por medio de un ejemplo, y el mejor que se nos ocurre es el de Lee Iacocca en la Chrysler. Proporcionó el liderazgo para convertir una compañía en quiebra en una compañía exitosa. Creó una visión del éxito y movilizó grandes grupos de empleados clave para que respaldaran esa visión. Casi exclusivamente por la visión de Iacocca, en 1983 Chrysler obtuvo utilidades, impulsó la moral de los empleados, y les ayudó desarrollar un sentido del significado de sus empleos. Les habilitó. Realmente, creemos que la alta visibilidad de Iacocca simboliza el elemento faltante en la administración de hoy (y en gran parte de la teoría organizacional) en cuanto que su estilo de liderazgo es básico para el éxito de la organización. Nuestro concepto del poder y del liderazgo, entonces, está moldeado sobre el fenómeno Iacocca: el poder es la energía básica necesaria para iniciar y continuar una acción; o, dicho en otras palabras, la capacidad para traducir intención en realidad y continuarla. El liderazgo es el recto uso de este poder: Liderazgo transformativo.*

Tal como lo percibimos, el liderazgo eficaz puede mover organizaciones de estados actuales a futuros, crear visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones, inculcar en los empleados el compromiso para el cambio e inculcar en las organizaciones nuevas culturas y estrategias que movilicen y concentren la energía y los recursos. Estos líderes no nacen. Emergen cuando las organizaciones enfrentan problemas nuevos y complejidades que no pueden resolverse mediante una evolución no guiada. Asumen responsabilidades para reformar las prácticas organizacionales, adaptándolas a los cambios del ambiente. Superan la resistencia al cambio creando visiones del futuro que evocan la confianza y el dominio de nuevas prácticas organizacionales. Durante el próximo o los dos próximos decenios, el liderazgo que hemos venido mencionando y al que nos referiremos en este libro será más evidente en aquellas organizaciones que sean capaces de responder a condiciones mutables y turbulentas.

Enfrentamos un futuro incierto e inconstante, pero no sin visión. La visión es el producto comercial de los líderes, y el poder es su dinero. Estamos en un punto crítico de la historia de nuestra nación y no podemos volver atrás ni como individuos ni como nación a lo que éramos hace diez o cinco años, o inclusive, un año. El futuro es este momento, y nos ha llegado nuestro turno.

* Aquí y a lo largo de este libro estamos en deuda con el inspirador trabajo de James MacGregor Burns, y especialmente queremos destacar sus contribuciones a este libro.¹⁴

Dirigir a otros: Gobernarse a sí mismo

Entre las preguntas más difíciles acerca de cualquier cambio paradigmático radical están las siguientes: ¿Qué hacer mientras tanto?, ¿Cuál es el rol de líderes y educadores? Estas preguntas son a la vez problemáticas y maravillosas. En un esfuerzo por comprender mejor y participar de esta era de cambio, acometimos el tema del liderazgo como el ingrediente principal de la creación del progreso y de la manera como las organizaciones se desarrollan y sobreviven. Realizamos una serie de noventa entrevistas, sesenta con CEO's* de mucho éxito, todos presidentes de corporaciones o de juntas de las mismas, y treinta con destacados líderes del sector público.

Puesto que el liderazgo es el tema más estudiado y el menos entendido de cualquier ciencia social, fue necesario desarrollar un contexto para las entrevistas. Los libros sobre liderazgo son con frecuencia tan majestuosamente inútiles como pretenciosos. El liderazgo se parece al abominable hombre de las nieves: sus huellas están en todas partes, pero nadie puede verlo. Sin ánimo de incrementar la sorprendente mezcolanza de definiciones del liderazgo, nos propusimos ofrecer un marco instructivo y único para nuestra investigación: el presente.

Parece trivial decirlo, pero es necesario enunciar lo obvio. Los problemas actuales no se resolverán sin organizaciones que tengan éxito; y las organizaciones no pueden tener éxito sin un liderazgo eficaz. Ahora.

Un negocio que tenga escasez de capital puede obtener un préstamo, y uno que esté mal ubicado puede cambiar de lugar; pero un negocio que tenga escasez de liderazgo tiene pocas posibilidades de sobrevivir. Quedará reducido al control, en el mejor de los casos, de empleados eficientes, pero de órbitas reducidas. Hay que dirigir las organizaciones de modo que superen su "incapacidad entrenada" y se adapten a condiciones cambiantes. El liderazgo es lo que le da a una organización su Visión y su capacidad para traducir esa Visión en realidad. Sin esta traducción — una transacción entre líderes y seguidores_ no hay ritmo organizacional.

El estudio siguió a líderes que han alcanzado un dominio afortunado sobre la confusión actual_ en contraste con aquellos que simplemente reaccionan, alzan desesperadamente los brazos, y viven en perpetuo estado de "shock del presente".

El problema de muchas organizaciones, especialmente de las que están fracasando, es que en ellas se da la tendencia a la sobre-administración, pero están sub-dirigidas (véase figura 1). Pueden ser excelentes en su capacidad para manejar la rutina diaria, pero nunca cuestionan esa misma rutina. Existe una diferencia profunda entre la administración y el liderazgo, y ambos son importantes. Administrar quiere decir efectuar, lograr, tener una responsabilidad, conducir, Dirigir es influir, guiar con dirección, curso, acción y Opinión. Esta distinción es crucial. *Un gerente es alguien que hace las cosas bien, y un líder es aquél que hace lo que hay que hacer.* Puede resumirse la diferencia diciendo que consiste en actividades de Visión y juicio —*eficacia* versus actividades de dominio de la rutina —*eficiencia*.

De este modo, el contexto del liderazgo que compartían y encarnaban aquellas personas que entrevistamos, estaba directamente relacionado con la manera como interpretaban sus roles. Se consideraban líderes, no administradores. Lo que equivale a decir que se preocupaban por los

* CEO: Chief Executive Officer, funcionario jefe ejecutivo (*N. del ed.*)

principios básicos y la orientación general de sus organizaciones. Tenían una perspectiva “orientada a la visión”. No dedicaban su tiempo al “cómo”, los proverbiales problemas y soluciones diarios, sino más bien a los paradigmas de acción, a “hacer lo correcto”.

Deshagámonos de la administración	La gente no quiere ser manejada.
	Quiere ser dirigida.
	¿Quién ha oído hablarde un administrador mundial?
	De un líder mundial, sí.
	Líder educativo.
	Líder político.
	Líder religioso.
	Líder de exploradores.
	Líder de la comunidad.
	Líder laboral.
	Líder empresarial.
	Ellos dirigen.
	No administran.
	La zanahoria siempre le gana al garrote.
	Pregúntale a tu caballo.
	Puedes conducir tu caballo hacia el agua, pero no puedes manejarlo para que beba,
	Si quieres manejar a alguien, manéjate tú mismo.
	Hazlo bien y estarás listo para dejar de manejar.
	Y empezar a dirigir.

Figura 1. Mensaje publicado en el *Wall Street Journal* por United Technologies Corporation, Hartford, Connecticut 06101

Además, el estudio se concentró en líderes que dirigían tendencias nuevas. Era gente que creaba ideas nuevas, políticas nuevas, metodologías nuevas. Cambiaban el metabolismo basal de sus organizaciones. Según las palabras de Camus, estos líderes estaban “creando peligrosamente”, no tan solo dominando rutinas básicas.

La “metodología” que empleamos —si es la palabra adecuada, y lo ponemos en duda— consistió en una combinación de entrevistas y observaciones. Como muchas personas fascinantes (y fascinadas), los líderes a quienes entrevistamos tenían igual número de preguntas y de respuestas. Las “entrevistas” se convirtieron en algo así como diálogos exploratorios, y los “sujetos” se

convirtieron en nuestros co-investigadores. En la mayoría de los casos, discutimos el tema del liderazgo durante tres o cuatro horas en diez de los casos; pasamos cinco días con el líder (en dos de esos casos vivimos con el líder, viajamos con él a su sitio de trabajo, llegamos a conocer “la familia” y el personal y los directivos del líder) en un esfuerzo por conocer más a fondo la cultura organizacional que él presidía.

Los diálogos eran “inestructurados”; o sea, se llevaban a cabo de una manera informal, ocasional, y solo los dirigíamos de un modo vago e intermitente. Lo hicimos tal como lo hacen los buscadores de petróleo. Se da vueltas para encontrar la mejor manera de ubicar el taladro y se prueba una y otra vez hasta “dar en el blanco”. Luego se deja ahí hasta que se seque. Solo les hicimos tres preguntas a todos los líderes: “¿Cuáles son sus puntos fuertes y cuáles los débiles?” “¿Hubo en su vida alguna experiencia en particular que influyera sobre su filosofía organizacional o su estilo?” (Casi siempre la había habido). “¿Cuáles fueron las principales decisiones en su carrera y cómo se siente ahora con relación a ellas?” Estas preguntas guiaban toda la discusión, y sonsacaban respuestas generosas, vívidas y picantes. No hay otra manera de describirlas.

Entre las personas que entrevistamos se cuentan William Kieschnick, CEO de ARCO; Ray Kroc de McDonald’s; Franklin Murphy, presidente de Times-Mirror, Inc.; Donald Seibert, presidente de la junta directiva de J.C. Penney; John H. Johnson, editor de Ebony; Donald Gevirtz, presidente de la junta directiva del Grupo Foothill; y James Rouse, presidente de la junta directiva de Rouse Company. En el sector público hubo mayor variedad: presidentes de universidades, el director de un importante instituto del gobierno (Harold Williams, ex director de la Comisión de Bolsa y Valores), entrenadores (John Robinson de los Rams de Los Angeles y Ray Meyer de la Universidad de Paul), directores de orquesta, y líderes públicos de interés, como Vernon Jordan, ex director de la Liga Urbana. Además, entrevistamos a E. Robert Turner, ex alcalde de Cincinnati; William Donaldson, presidente de la Sociedad Zoológica de Filadelfia; Werner Erhard, fundador de est; y Neil Armstrong, el primer hombre que puso el pie en la luna, quien personifica al genuino héroe americano.

Se trataba de una búsqueda de semejanzas en un grupo diverso en extremo. Más o menos la mitad de los 60 CEOs trabajaban para empresas que figuraban en la lista de las mejores 200 de la revista Fortune. Los restantes pertenecían a compañías o empresas de menor tamaño. El promedio de edad (para el grupo de Corporate America) era de 56 años, y el promedio de ingresos, de US \$400000 anuales (sin prestaciones). El promedio de años al servicio de la compañía era de 22.5, y el de años como CEO, de 8.5. Casi todos eran varones de raza blanca; lo que reflejaba la herencia de sexismo y racismo en el mundo de las corporaciones.* La mayoría tenía títulos superiores —el 25 por ciento grados avanzados, y cerca del 40 por ciento un título en administración—, lo que, una vez más, prueba la hipótesis de que para tener éxito no es necesario tener tal título. Resumiendo, salvo un caso, no hubo sorpresas, demográficamente hablando, en el grupo de CEOs; como tal, correspondían casi perfectamente a lo varios perfiles de liderazgo corporativo en los Estados Unidos.¹ La única sorpresa que vale la pena mencionar es que casi todos seguían casados con su primera esposa. No solo eso: eran además infatigables defensores del matrimonio como institución.

En otros aspectos parecía no haber patrones evidentes para explicar su éxito. Los había en los que predominaba el hemisferio derecho o el izquierdo; los había altos o bajitos; gordos o flacos; con facilidad de palabra o sin ella; afirmativos o tímidos; trajeados para el éxito o para el fracaso; unos participativos, otros autocráticos. Había más variantes que temas. Incluso, sus estilos gerenciales eran inquietantemente diferentes. (Uno nos confió que, por naturaleza, creía en el “fascismo participativo”.) Para quienes nos interesamos por las pautas, por los temas subyacentes, este grupo resultó ser frustrantemente irreducible a pautas, pero también testimonio de las múltiples oportunidades que ofrece el sistema americano.

* Había seis mujeres y seis negros en el grupo, pero por las razones ya explicadas no era fácil llegar a ellos. Tuvimos que hacer grandes esfuerzos para encontrarlos.

Las cuatro estrategias

Decididos, no obstante, a dirigir nuestras “armas conceptuales” hacia el problema del liderazgo, anduvimos celosamente a la caza de estos poderes dispares de lo uniforme, un proceso que a la postre demandó dos años. Y lo hicimos como se decanta el vino o se separa el oro en una gamella: revisando continua y monótonamente una y otra vez las entrevistas, las notas, ensayando un concepto para examinar qué cantidad de información podía conservar, cuánta podía tamizar. Y luego otro y otro. Buscábamos si había alguna clase de médula de la verdad sobre el liderazgo, el meollo —si así quiere llamársele— del comportamiento del liderazgo. Quizás otros buscarían en otra parte; pero para nosotros se desarrollaron con lentitud cuatro temas, cuatro áreas de competencia, cuatro tipos de manejar destrezas humanas, que todos los noventa líderes personificaban:

Estrategia I: atención mediante la visión.

Estrategia II: significado mediante la comunicación.

Estrategia III: confianza mediante el posicionamiento.

Estrategia IV: despliegue del yo mediante: 1) el auto concepto positivo y 2) el factor Wallenda.

El liderazgo parece ser el acopio de las destrezas que la mayoría posee, pero que solo una minoría usa. Pero es algo que cualquiera puede aprender, puede enseñársele a todo el mundo, y no se le puede negar a nadie.

Solo algunos pocos dirigirán una nación; algunos más dirigirán compañías; muchos más dirigirán departamentos o grupos pequeños. Quienes no sean jefes de departamento, serán supervisores. Quienes siguen en la línea de ensamblaje, pueden hacerlo en el sindicato. Como en el caso de otras habilidades complejas, algunos comienzan con unas destrezas más desarrolladas que otros. Pero lo que hemos determinado es que las cuatro “administraciones” pueden aprenderse, desarrollarse y mejorarse. Y como los vinos finos, estas capacidades son la quintaesencia de algo más amplio: paz, productividad y, quizás, la libertad misma.

Estrategia 1 Atención mediante la visión

Todos soñamos; mas no igualmente.
Quienes sueñan de noche
en el polvoriento nicho de su mente
despiertan para ver que era vanidad;
pero los soñadores diurnos son peligrosos,
pueden representar sus sueños con ojos
abiertos, y convertirlos en realidad.

T. E. Lawrence

Administrar la atención mediante la *visión* es *crear una mira*. Todas las noventa personas que entrevistamos tenían una *agenda*. Una preocupación sin paralelo por los resultados. Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados, y a los resultados se les presta atención. Sus visiones o intenciones imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos. La intensidad acompañada del compromiso es magnética. Y estas personalidades intensas no tienen que forzar a los demás para que les presten atención; están tan resueltas en lo que hacen, que, como el niño absorto en la construcción de un castillo de arena, atraen a otros.

La visión *agarra*. Inicialmente agarra al líder, y la administración de la atención les facilita a

otros subirse al tren. Visitamos a Ray Kroc en la “Universidad de la Hamburguesa”, en Elk Grove, Illinois, cerca de Chicago, donde los empleados de McDonald’s pueden obtener una “licenciatura en hamburguesología con estudios menores en papas fritas”. Kroc nos narró las circunstancias de su visión inicial. Ya era un muy exitoso fabricante de vasos de papel cuando comenzó a fabricar máquinas para preparar leche malteada. Conoció a los hermanos McDonald, quienes eran dueños de una cadena de batidos de leche, y la unión de vasos y batidos fue la chispa del fenómeno que hoy conocemos como McDonald’s. Cuando se le preguntó qué conduce al extraño éxito de encontrar sin buscar, respondió: “No pretendo saber qué es. En verdad no es ninguna visión divina. Quizás se trate de una combinación de los antecedentes de una persona, sus instintos y sus sueños. Sea lo que haya sido, me imagino que me convertí en empresario y decidí correr el riesgo”.

Otro de los participantes en la encuesta fue Sergiu Comissioná, el renombrado director de la Orquesta Sinfónica de Houston. Durante mucho tiempo rehusó ser entrevistado, lo que era extraño en sí y de por sí. No respondía las cartas ni aceptaba llamadas telefónicas. Después de muchos meses conseguimos comunicarnos con dos de sus músicos. Cuando les preguntamos cómo era Comissioná, respondieron: “Fantástico”. Pero al preguntárseles por qué, vacilaron, Por último dijeron: “Porque no nos hace perder el tiempo”.

Al comienzo, esa sencilla declaración pareció insignificante. Pero cuando al fin le vimos conducir y dar sus clases magistrales, comenzamos a entender el sentido de “no nos hace perder el tiempo”. Resultaba claro que Comissioná transmite con claridad ilímite lo que quiere de sus ejecutantes. Sabe exacta y categóricamente lo que quiere escuchar en un momento dado. Esta fijación, con la atención tenazmente orientada hacia un resultado —algunos la llamarían obsesión— es únicamente posible si se sabe lo que se quiere. Solo puede provenir de la visión, o como dijo un miembro de la orquesta de Comissioná, “la tapicería de las intenciones del Maestro”.

Arde un vivo filamento que observamos en nuestros líderes —parecido a la pasión de Comissioná por la tonalidad “exacta”— y en cualquier persona apasionada por una idea. Algunas veces arde solo dentro del intervalo de su visión, pero fuera de él, los líderes pueden ser tan inocuos o faltos de interés como cualquier otra persona. Pero esta intensidad es la batería que logra su atención; y esto constituye el primer paso para poner en ejecución u orquestar una visión externa de sus acciones propias.

Una actriz que trabajaba en un grupo con uno de nuestros líderes, en este caso un director, dijo acerca de éste: “Me hace recordar un niño que juega muy decidido... Como un niño, dice: ‘Quiero esto o aquello’. Cuando explica algo, es como un niño que dice: ‘Quiero que me construyan un castillo’ y lo obtiene”. (Lo que hace recordar a Anton Bruckner, quien, midiendo bien las palabras, dijo a su prometida: “Pero, querida, ¿cómo puedo encontrar tiempo para casarme contigo si estoy componiendo mi cuarta sinfonía?”)

Las visiones que transmitían estos líderes parecían producirles confianza a los empleados, confianza que les infundía la creencia de que eran capaces de realizar las acciones necesarias. Estos líderes eran retadores, no consentidores. Edwin H. Land, fundador de Polaroid, nos dijo: “Lo primero que se hace, desde luego, es enseñarle a la persona a sentir que la tarea es claramente importante y casi imposible... Ello produce la clase de impulso que hace fuerte a la gente, que la pone intelectualmente en la búsqueda”.

La visión anima, inspira, transforma el propósito en acción. Lincoln Kirstein, fundador del Ballet y Escuela de Nueva York, decía: “Toda mi vida ha sido un pretender aprender a hacer bien las cosas. Lo que me apasiona del ballet no es que se ve bonito. Es el método que hay en él. El ballet tiene que ver con cómo comportar- se”. Y uno de sus asociados decía de él: “Tiene un poder de concentración como no he visto otro parecido. Siempre sabía lo que quería”. (Por eso de Kirstein también se dijo: “Nunca nos hace perder el tiempo”.) Acerca de su casa, manifestó: “Todo en esta casa es didáctico, tiene un propósito”. De paso, su atuendo siempre era igual: traje negro, medias negras, corbata negra y camisa blanca. Todos los días. “Hace tiempo deduje que ahorraría mucho tiempo si pasaba por alto escoger los trajes”.

A propósito: uno de los héroes de Kirstein es su homónimo, Abraham Lincoln, decimosexto presidente de los Estados Unidos. Su elección de un héroe ilustra el significado de la visión: “La superioridad de Lincoln sobre todos los demás estadistas —escribió— radica en las dimensiones ilimitadas de un yo consciente, en sus capacidades y condiciones de despliegue... Podemos ver en ella el yo lincolniano, capaz de dilatar, de dar evasivas, manipular, vacilar, buscar acuerdos, para que el objetivo primordial de su época tuviera lugar: la conservación de la Unión Federal”.

Nótese el sentido de propósito que arroja la admiración de Lincoln Kirstein por el presidente Lincoln: “la conservación de la Unión Federal”. A cualquier precio. Vale cualquier sacrificio, inclusive ser hipócrita. Pero aun visiones menos ostentosas parecen tener el mismo valor para los líderes, trátase de la fotografía instantánea o de cadenas de comida rápida. Estos líderes hacen recordar un personaje de *Hombre y superhombre* de G. B. Shaw.²

Esta es la verdadera alegría de la vida, ser uno empleado para un propósito reconocido como poderoso por uno mismo; ser una fuerza de la naturaleza en lugar de un febricitante y egoísta zoquete, cargado de quejumbres y agravios, que se duele porque el mundo no se ha dedicado a hacerlo feliz.

Cuando muera, quiero estar totalmente gastado, porque cuanto más trabaje más viviré. Me regocijo de la vida por ella misma. Para mí, la vida no es una “vela fugaz”; es una especie de espléndida antorcha que he tomado por un momento, y que quiero hacer arder tan brillantemente como-me sea posible antes de pasársela a las futuras generaciones.

Pero el liderazgo es, además, una transacción, una transacción entre los líderes y los seguidores. Los unos no podrían existir sin los otros. Lo que descubrimos, pues, es que los líderes *prestan atención* y también la reciben. Aunque Comissioná, Land, Kroc y Kirstein son figuras que mandan, la relación entre el líder y el seguidor es tácitamente más compleja que una sencilla orden; obtienen lo mejor de cada persona. Más adelante nos ocuparemos de este tema más detalladamente. Por ahora, podemos decir que el nuevo liderazgo, que aquí se analiza, no es arbitrario ni unilateral, sino más bien un impresionante y sutil flujo recíproco de energía, entre el director de orquesta y los músicos o entre el CEO y el personal subalterno. La transacción crea unidad. El director y la orquesta como unidad. El entrenador y el equipo, el líder y la organización, como unidad. Y esa mira unificada es el manejo de la atención mediante la visión.

Estrategia II **Sentido mediante la comunicación**

Si lo sueñas, puedes realizarlo.

Walt Disney

Esta frase de Disney aparece bien alto, en un aviso en Epcot, Orlando, Florida. Aunque apela al don Quijote que todos llevamos dentro, la idea es incompleta. No basta con creer en lo que soñamos. Hay muchas visiones que embriagan y muchas nobles intenciones. Muchos tienen agendas ricas y profundamente ordenadas, pero sin comunicación nada puede realizarse. El éxito requiere la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de cosas: la clase de imagen que les produce a otros entusiasmo y sentimiento de compromiso.

¿Cómo se capturan las imaginaciones? ¿Cómo se comunican las visiones? ¿Cómo se logra que las personas formen filas alrededor de los objetivos fundamentales de la organización? ¿Cómo lograr que una audiencia reconozca y acepte una idea? Los trabajadores tienen que reconocer y apoyarse en algo cuya identidad ya está establecida. El manejo de la significación el dominio de la comunicación, es inseparable de un liderazgo eficaz.

Es interesante observar que si bien muchos de los líderes entrevistados tenían una extraordinaria facilidad de palabra, otros no tenían esta facultad. No obstante, la falta de palabras no obstaculizaba su estilo de comunicación. Bill Moog es un gran empresario de Buffalo, fundador y director de Moog, Inc., que fabrica partes esenciales y patentadas para aviones. Durante largos períodos de la entrevista Moog permaneció en silencio. Parecía profundamente ensimismado a pesar de lo cual era predominante la intensidad de su fisonomía. Esta concentración se caracteriza por la pretensión suya de haber permanecido despierto durante seis meses cierta vez que tenía un problema por resolver. Su esposa, que acertó a estar presente durante la entrevista, sacudió la cabeza y dijo: “Bill *no se acostó* durante seis meses. En ocasiones dormitaba durante alguna reunión, pero realmente nunca hizo aquello de ‘irse a dormir’”. No hay mejor manera de describir una conversación con Moog que citar una. Veamos un trozo clásico:

P. ¿Cómo se comunica..., usted, usted mismo? Porque su apariencia es taciturna...

R. Algunas veces no nos comunicamos. Pueden pasar seis meses antes de que tengamos cualquier clase de conversación.

P. ¿De verdad?

R. Pero de una manera u otra el mensaje siempre parece llegar a su destino. Sabemos lo que está sucediendo... lo que pasa. Muy extraño. (Pausa larga) Bueno..., hay un elemento de confianza, como ya les dije, y hay suficiente continuidad, de modo que ellos saben qué esperar. Mis pautas... (pausa larga).

P. Pero, ¿no es su “silencio” una desventaja, especialmente para sus empleados nuevos?

R. Puede ser. No lo sé. Me parece que cuando siento algo fuertemente, la gente lo sabe. No estoy seguro de cómo o por qué. De cuando en cuando preparo diagramas y los envío o construyo un modelo. Cuando hace dos años descentralizamos, envié una maqueta de la manera como quería que pareciera nuestra organización. La dibujé en papel a escala..., la gente pareció entenderla. Hicimos el cambio, de una

clase de organización a otra —lo que incluía mudanzas— sin perder la productividad de un solo día...

Así, pues, parece que en el trabajo, Moog está acostumbrado a presentar modelos o dibujos para comunicar sus ideas. Por medio de estas ideas “concretizadas”, los empleados entienden su intención. Muchos de nuestros líderes eran aficionados a hacer metáforas, o bien a establecer comparaciones. La comparación, la analogía, les dan vida a los ternas. Resulta, por ejemplo, más claro hablar de un acre como de algo que tiene aproximadamente el tamaño de un campo de fútbol que definirlo diciendo que tiene 4840 yardas cuadradas.

Antes de dirigir la película *Ordinary People*, Robert Redford sabía relativamente poco sobre la cinematografía. La primera mañana de filmación, llevó aparte seis camarógrafos e hizo interpretar para ellos el “Canon en Re” de Pachelbel, la magnífica música con que se inicia la película. Redford les dijo: “Quiero que escuchen esto, y que se imaginen como resultaría una escena de un suburbio, que estuviera de acuerdo con la música”. Y lo que estaba haciendo, sin darse cuenta, es lo que los psicólogos llaman sinestesia, o transformación de un sentido en otro, como había hecho Disney en la película *Fantasía*.

El presidente Reagan, igualmente, tiene el instinto para relacionar temas abstractos con referencias experienciales. El primer mensaje sobre el presupuesto fue una especie de obra maestra en cuanto que pudo objetivar la suma de un billón de dólares comparándolo con el edificio Empire State. Su capacidad para expresar ideas gráficamente es uno de sus mejores recursos para ejercer autoridad. De acuerdo con una encuesta de la Cadena de Televisión ABC, el apoyo para la invasión de los Estados Unidos a Granada se duplicó inmediatamente después del discurso en el que el presidente explicó su acción.

Por el contrario, Jimmy Carter no impresionaba por su capacidad para comunicar, lo que obstaculizaba en grado considerable su poder para obtener apoyo; lo que resulta irónico, porque probablemente Carter ha sido uno de los presidentes mejor informados desde Woodrow Wilson. Sin embargo, no se trata tan solo de información o de hechos —lo que puede percibirse como *infoglut*—, es la *forma* de presentación del mensaje total. Las intenciones del presidente Carter estaban ahí, pero las formas eran vagas. Una de las personas a quienes entrevistamos, una dama, miembro del gabinete y demócrata leal, designada por Carter, comentaba cuán difícil le había sido trabajar para él, porque ella nunca sabía cuál era su posición. Mientras hablaba de Jimmy Carter, creó una bella metáfora: “Trabajar para él, era como mirar un tapiz por el revés: confuso y borroso”.

Este hecho de depender de “alguien” para definir la realidad en un grupo queda bien ilustrada con una anécdota favorita relacionada con el béisbol. Tiene lugar en la última entrada de un partido de béisbol muy importante, la final por el título, noveno episodio, con 3-2 en la cuenta del bateador. Viene el lanzamiento final, el árbitro vacila un fragmento de segundo. Enojado, el bateador se da la vuelta y dice: “Bueno, ¿qué fue?” El árbitro replica entonces: “No es nada hasta cuando yo lo cante”.

Cuando hace algunos años Frank Dale se hizo cargo del diario *Herald-Examiner*, el vespertino de Los Angeles, éste acababa de terminar una larga y sangrienta huelga de 10 años. Había barricadas alrededor del edificio, el cual había estado cerrado durante ocho años. Dale, el nuevo presidente y editor, tuvo que entrar por la parte trasera para saludar a su enojado personal.

Escuchemos las palabras de Dale:

Comencé la pauta en el mismo momento en que llegué. Un nuevo gerente... Sucedió que la puerta principal del edificio estaba bloqueada. No se había abierto en ocho años. Tuve que entrar por la puerta trasera, dejar que tomaran mis impresiones digitales y mi fotografía:

“Bienvenido a bordo, jefe”

Durante la hora siguiente, fui a la sala de noticias y les pedí a quienes estaban trabajando allí que se acercaran hasta donde yo estaba, de manera que pudiera presentarme. Permanecí solo...

P. ¿Quiere decir que no pudo entrar por la puerta principal?

R. Correcto. Durante ocho años había habido una barricada en el vestíbulo, hubo refriegas espantosas, fueron muertas varias personas, fueron muertos algunos empleados, y, sin lugar a dudas, con el tiempo algunos empleados que nunca se habían sindicalizado o que no estaban relacionados con ningún sindicato, fueron los que, sencillamente mientras tomaban una cerveza cualquier noche de esas, les dijeron a los otros: “Tenemos que dejar de matarnos unos a otros”. Y así, con una plataforma de paz, lograron un voto en favor de un acuerdo y finalmente obtuvieron el derecho de negociación y eso se hizo. Les pedí a los empleados que estaban de servicio en ese momento que se reunieran de manera informal. No hubo nadie que me presentara... Tuve que hacerlo yo mismo, de manera que allí estaba y sin ninguna premeditación les dije: “Quizás, lo primero que debiéramos hacer es abrir la puerta principal”, Todos se pusieron de pie y empezaron a gritar, Hombres ya maduros y mujeres, todos lloraban. Fue un símbolo, pueden verlo, esa barricada era un símbolo de derrota, de sitio. Y “dejemos que el sol entre” era lo que yo estaba diciendo... Y después intenté presentarme otra vez; les di las gracias por haberme permitido la oportunidad que se me había dado. Que es realmente lo que hicieron cuando dejé que el sol entrara...

Una vez que el *Herald-Examiner* estuvo en condiciones de funcionar, Dale desarrolló una clase de ideas-proyector como metáfora para desarrollar una campaña que incrementase la circulación del diario. Prácticamente, en todas las paredes y en todos los tableros de anuncios había carteles que mostraban al *Herald-Examiner* (como una nave espacial) alcanzando a su poderoso rival matutino, *Los Ángeles Times*. Para conservar la idea de este “despegue”, Dale hizo instalar en la silla de su oficina un cinturón de seguridad de avión, que todavía hoy se ajusta pacientemente.

De las experiencias de nuestros noventa líderes podemos deducir varias lecciones. La primera, y acaso la más importante, es que *toda* organización depende de la existencia de significados compartidos y de interpretaciones de la realidad, que facilitan la acción coordinada. Las acciones y los símbolos del liderazgo enmarcan y movilizan el significado. Los líderes articulan y definen lo que hasta ese momento ha permanecido implícito; luego, inventan imágenes, metáforas y modelos que proporcionan la mira de una nueva atención. Haciéndolo así, consolidan o ponen a prueba la sabiduría prevaleciente. En resumen, un factor *esencial* en el liderazgo es la capacidad de influir y de *organizar el significado* para los miembros de la organización. (Tendremos más que decir sobre este tema en el capítulo Estrategia II.)

Lo segundo que debemos tener presente es que el estilo y los medios a través de los cuales los líderes transmiten y le dan forma al significado varía enormemente, desde los ejercicios visuales de un Redford hasta los modelos de un Moog, desde el simbólico “dejar entrar el sol” de un Frank Dale, hasta las exquisitas imágenes verbales de un Edwin Land. A pesar de las variaciones en estilo, verbales o no verbales, por medio de la palabra o de la música, cada líder exitoso está consciente de que una organización se basa en un conjunto de significados compartidos que definen los roles y la autoridad. El líder también está consciente de que una responsabilidad esencial es comunicar el plan detallado que moldea e interpreta situaciones, para que las acciones de los empleados se guíen por interpretaciones comunes de la realidad.

Por último, lo que queremos decir con “significado” es mucho más amplio de lo que generalmente se quiere decir por “comunicación”. De una parte, tiene muy poco que ver con “hechos” o inclusive “saber”. Hechos y saber tienen que ver con una técnica, con una metodología, con “saber cómo hacer las cosas”. Esto es útil, incluso necesario, e innegablemente ocupa un lugar útil en el esquema actual de cosas. Pero pensar está categóricamente más cerca de lo que queremos decir con “significado” de lo que está saber. Pensar prepara para lo que va a hacerse,

lo que debe hacerse. Aunque puede parecer inquietante y peligroso para el orden establecido, pensar es constructivo: pone a prueba los antiguos convencionalismos al sugerir nuevas direcciones, nuevas visiones, Depender de hechos, sin pensar, puede parecer seguro, pero a la larga es peligrosamente no constructivo porque nada tiene que decir sobre direcciones. El rol distintivo del liderazgo (especialmente en un ambiente volátil) es la búsqueda de “saber por qué” antes de “saber cómo”. Y esta distinción ilustra, una vez más, una de las diferencias clave entre el líder y el administrador.

Detengámonos un poco más en este tema, puesto que la distinción que pretendemos establecer tiene implicaciones que van mucho más allá del liderazgo, hasta asuntos más abstrusos, tales como la creatividad y la estética. Los administradores, en su mayoría, tienen que ver con el proceso mental conocido como solución de problemas. Este comprende un problema, un método, y una solución que se desprende del problema y del método. Cuando ni el problema ni el método —mucho menos la solución— existen como entidad conocida, se da un proceso mental creativo. La creatividad incluye un “problema descubierto”, que necesita trabajarse desde el comienzo hasta el final. La forma más elevada de descubrimiento siempre requiere *hallar e/problema*. Es algo muy similar a descubrir una nueva dirección o visión para una empresa. Esta es la diferencia que señalamos antes entre el líder y el administrador; es la diferencia entre quienes rutinariamente resuelven problemas y quienes lo buscan.

Pero, ¿cómo se sabe si un problema descubierto o una idea creativa son valiosos? ¿Cómo se evalúan? Por ejemplo, si se decide ir de Los Ángeles a Aspen por el camino más corto, mediante el método normal de solución de problemas fácilmente se puede resolver que debe seguirse la ruta que mejor se ajuste al enunciado del problema. Pero supongamos que se pregunta: ¿Es buena idea ir de Los Ángeles a Aspen por la ruta más corta? Entonces el razonamiento y la lógica tendrán dificultades para dar una respuesta. Los criterios cognoscitivos no bastan para evaluar las soluciones creativas. Pero, entonces, ¿cómo podemos conocerlas? ¿Por qué los electores se alinean detrás de una solución, dirección o visión y no de otra?

La mejor respuesta que podemos dar a esta venerable pregunta es que la aceptación de una visión —una idea nueva, pongamos por caso— requiere que los empleados (o cualquier audiencia) estén dispuestos a concederle atención a la contribución que podría ser creativa. Sin embargo, de inmediato debemos añadir que la aceptación de una idea nueva nunca se decide únicamente por la calidad de esa idea. Hasta las “mejores” ideas son buenas solamente en cuanto tienen la virtud de atraer atención en el medio social. Las condiciones de ese medio —organizaciones en este caso— son inherentemente impredecibles: pueden matar con la misma facilidad una idea buena o mala.

La clave principal es que el liderazgo crea una nueva audiencia para sus ideas, porque altera la forma de compensación transmitiendo información de manera tal, que “fija” y asegura la tradición. Al comunicar el significado, el liderazgo crea una *mancomunidad de aprendizaje*, que, a la vez, es lo que son las empresas que operan con éxito. Lo que vemos y experimentamos en el panorama organizacional de hoy son burocracias incómodas, que la mayoría de las veces traicionan la *mala administración* del significado. Se incuba “una gran idea”. Se delega responsabilidad. Vuelve a delegarse. Y se delega otra vez más. Cuando se pone en práctica la “gran idea”, ésta es como un niño malformado por la Thalidomina, que no tiene padres —ciertamente no es lo que los líderes habían pretendido o esperado que fuera. Este “efecto Pinocho” es la calamidad de la mayoría de los creadores que, como Geppetto, se ven enfrentados a versiones tumefactas y distorsionadas de sus planes originales. La falta de claridad hace que las burocracias sean apenas un poco más que mecanismos para evadir la responsabilidad y la culpabilidad.

La comunicación crea significados para la gente. O debiera crearlos. Solamente en esta forma puede cualquier grupo, pequeño o grande, alinearse con los objetivos fundamentales de una organización. Hacer llegar el mensaje inequívocamente a todos los niveles es una clave absoluta. Básicamente, eso es todo cuanto constituye el proceso creativo y, una vez más, lo que separa al administrador del líder.

Estrategia III

Confianza mediante posicionamiento

Nada que valga la pena puede lograrse sin decisión. En los inicios de la era de la energía nuclear, por ejemplo, obtener la aprobación para construir el primer submarino nuclear —el Nautilus— era casi tan difícil como diseñarlo y construirlo. Las buenas ideas no se adoptan automáticamente. Deben ser llevadas a la práctica con valerosa paciencia.

Almirante Himan Rickover

La confianza es el lubricante que hace posible que la organización funcione. Es difícil imaginar *una organización* sin una apariencia de confianza que en una u otra forma opere en algún lugar. Una organización sin confianza es más que una anomalía, es un nombre inapropiado, una oscura criatura de la imaginación de Kafka. La confianza implica responsabilidad, predecibilidad y confiabilidad. Es lo que hace que los productos se vendan y la organización se mantenga en actividad.

Lo mismo que el liderazgo, es difícil describir la confianza, y más aún definirla. Sabemos cuándo está presente y cuándo no lo está, y no podemos decir mucho más sobre ella, excepto que es esencial y que se basa en la predecibilidad. La verdad es que confiamos en las personas que son predecibles, cuyas posiciones se conocen, y ellos las mantienen; los líderes en quienes se confía, se hacen conocer, y siempre mantienen una posición clara.

Theodore Friend III, antiguo presidente de Swarthmore College, nos dijo cómo definía “liderazgo”:

Liderazgo es lanzarse al aire con tal conocimiento de uno mismo y con tal energía de colaboración que pueda mover a otras personas a desear seguir. El ángulo con que se despegue es menos importante que escoger un ángulo y conservar/o razonablemente porque razonablemente incluye la voluntad de dejarse llevar por corrientes favorables. [La Cursiva es nuestra.]

No se Consiguen seguidores mediante exhortaciones; se logra su adhesión mediante el ejemplo. En hechos y en palabras, dirigir requiere que uno sepa a dónde se está llevando uno mismo: de lo que se ha sido a lo que se desea ser, a pesar de las ambigüedades, y en contra de las probabilidades que son inherentes a los ideales.

Nótese el énfasis que pone el doctor Friend *en posición*, en saber lo que es correcto y necesario. De diversas maneras, nuestros líderes hacían eco del mismo principio. Los líderes son personas en quienes se puede confiar y son incansablemente persistentes.

Este posicionamiento incesante se hallaba en el alma del movimiento de los derechos humanos de Martin Luther King y lo que le proporcionó combustible a la cruzada para el voto femenino de Susan & Anthony. Las personas excepcionales han hecho sacrificios continuos, e inclusive en ocasiones, han enfrentado la muerte por defender causas en las que creían, porque escogieron un ángulo y lo siguieron conservando razonablemente. En última instancia, es la dedicación incesante lo que genera *confianza*.

Una de las primeras cosas que hizo Ray Kroc cuando entramos a su oficina fue retirar de la pared una frase primorosamente enmarcada que él había escrito. Era su inspiración favorita y vale la pena repetirla aquí:

*Nada en el mundo puede reemplazar la persistencia.
No lo hará el talento: nada es más común que hombres de gran talento fracasados.
No lo hará el genio: es casi proverbial un genio que no recibe recompensa.*

*No lo hará la instrucción: el mundo está lleno de personas instruidas que andan a la deriva.
Solo la persistencia y la decisión son omnipotentes.*

Ray Kroc

En cada oficina ejecutiva que visitamos en la sede, central de McDonald's estaba ese mensaje enmarcado y colocado de tal manera que ningún visitante pudiera dejar de verlo.

Resumiendo lo que hemos tratado de decir hasta ahora, el posicionamiento es el conjunto de acciones necesarias para llevar a la práctica la visión del líder. Si la visión es la idea, entonces el posicionamiento es el nicho que establece el líder. Para alcanzar este nicho, el líder debe ser el epítome, no solo de la claridad (que destacamos en la sección anterior), sino de la constancia, de la confiabilidad. Estableciendo la posición —y, lo que es mucho más importante, continuando la carrera hasta el final— el líder establece la confianza.

Sin duda alguna, el comentario más frecuente que oímos de labios de los miembros de las juntas directivas y del personal de sus empresas acerca de los noventa líderes fue el de que “eran de una pieza”. Los líderes adquieren y usan sus visiones como si se tratase de un traje. En consecuencia, parecen enrolarse (y luego enrolan a otros) en la creencia de que sus ideales son alcanzables y que su comportamiento ejemplifica los ideales en acción.

Algunas veces la constancia puede impresionar más allá de todo punto de vista. El papa Juan Pablo II, cuya postura no siempre resulta popular, mantiene su constancia y compostura “de una sola pieza” mejor que la mayoría de otras personas frente a circunstancias de oposición. Cuando visitó los Estados Unidos en 1981 se le hizo una pregunta un tanto hostil, algo así como: “Su Santidad, he observado que el Vaticano ha gastado una cantidad considerable de dinero para construir una piscina en la residencia papal de verano. ¿Qué podría explicarnos?” Sin responder como lo haría el candidato político estereotipado que intentara dar largas al asunto disfrazando racionalizaciones tales como la salud o donaciones de fuentes privadas, el papa simplemente respondió: “Me gusta nadar. La siguiente pregunta”.

El presidente Reagan, cuyo lema “Conservar el curso” resultó extremadamente ganador, es una sinfonía de conservación de la auto-imagen y la constancia. Una y otra vez se ha lanzado al campo de la controversia y la catástrofe, y se las ha ingeniado para mantener su pretensión decorosamente. Mientras que algunos miembros de su personal riñen, arponean y se van, él permanece constante, intacto. El haber asumido la responsabilidad del riesgo que corrían los infantes de marina en Beirut fue reconocida como algo heroico. Sus felicitaciones para el reverendo Jesse Jackson (“No se puede discutir con el éxito”, dijo) fue “de una gran nobleza”. A pesar de manipulaciones descaradas de la opinión pública, como cuando apoyé al Pentágono al prohibir éste el acceso de periodistas a Granada, tuvo una aceptación abrumadoramente mayoritaria (excepto de la prensa misma). Aunque se pueda poner en tela de juicio que sus acciones son “lo Correcto”, Reagan entiende que no es necesariamente la dirección (el ángulo que se tome) lo que cuenta, sino conservar razonablemente la dirección escogida. En este sentido, el presidente es una imagen constante de alta calidad de liderazgo.

Todo liderazgo requiere esta constancia. Alfred P. Sloan ofrece uno de los mejores ejemplos. Cuando llegó a General Motors, la compañía era una mescolanza, sin política definida. Escribió: “La distribución de nuestra línea de producción de diez automóviles en siete líneas a comienzos de 1921 revela su irracionalidad. Se imponía alguna forma de racionalidad”.³ Sloan se ganó su reputación y transformó a General Motors en una gran compañía, al posicionarla en el mercado. Esto lo hizo reduciendo la totalidad de la línea de producto a solo seis y creando nuevos modelos en las categorías de precios de US\$600 a US\$900. Sin duda alguna, Sloan pensó que Posicionar a GM adecuadamente en su ambiente era una de sus responsabilidades más importantes como líder. Aunque no lo sabían, los líderes que entrevistamos actuaban de acuerdo con el viejo proverbio chino: “Si no cambiamos de dirección, probablemente terminaremos en el sitio hacia donde nos encaminamos”.

Hay dos razones enormemente importantes para poner énfasis en la *administración de la confianza mediante el posicionamiento*. La primera tiene que ver con la “integridad organizacional”. Hemos observado que una estructura organizacional eficaz puede compararse con individuos saludables y es algo que se observa en ellos; en efecto, es análoga a una identidad saludable. Dicho de una manera más técnica, podemos suponer que una organización posee una estructura saludable cuando tiene un sentido más claro de lo que es y de lo que ha de hacer. Esta es otra manera de decir: “Escoger un curso y permanecer en él”. Es también una manera de definir la integridad organizacional, y es una herramienta mediante la cual los líderes pueden entender y moldear mejor su cultura.

Pero es más fácil definir la integridad organizacional que alcanzarla. Parte del problema radica en la falta de comprensión de las varias subestructuras que tienen todas las organizaciones, no importa cuán pequeñas sean. Un bloqueo a nuestra comprensión se perpetúa mediante el mito de que la organización es un monolito, mito que es reforzado casi diariamente por los medios de comunicación y por la tentación deshacer simplificaciones. El mito no es solo ampliamente desacertado, sino también peligroso. Cuando el diario vespertino, por ejemplo, anuncia que el Ministerio de Defensa o la Universidad de California o IBM (o cualquier cuerpo corporativo) seguirá este o aquel curso de acción, tal acción queda consignada típicamente a un compuesto único, *la Administración*. Esta “administración” —cuyas partes vibran en armonía y cuyos actos toman un cariz de desapego suprahumano porque se nos niega la oportunidad de observar el drama humano que conduce a ellas— es tan mítica como el grifo. En cada paso dado por *la administración* hay una pauta complicada de reuniones, desacuerdos, conversaciones, personalidades, emociones y conexiones perdidas. Este mismo proceso humano es política burocrática. Un proceso paralelo se sigue para la definición de nuestra política exterior, la calidad de nuestras escuelas públicas, la perspectiva y el tratamiento de las noticias que los medios de comunicación deciden entregarnos cada día.

Nuestra percepción de la toma de decisiones de la organización, basada en tales informes y otros estímulos, tiende a hacer hincapié en el *producto* de la toma de decisiones, y nunca (o rara vez) en el *proceso*. Por supuesto el resultado es falso; a veces, destructivamente. No se tienen en cuenta elementos como el azar, la ignorancia, la estupidez, la irresponsabilidad, o simplemente una bonachona confusión; parece que selectivamente se ignoraran. Por lo tanto, el público rara vez ve los cientos de pequeñas escenas patéticas, los pequeños dramas, que resultan en el enunciado de una política o en un fragmento de estrategia. Solo ve el movimiento u oye el enunciado, y no es irrazonable suponer que tal acción es el resultado de un proceso desapasionado, casi mecánico, en el cual se perciben los problemas, se analizan las soluciones alternativas y se toman decisiones sensatas. Dada la naturaleza humana, ése casi nunca es el caso.

Para que una organización esté integrada, debe tener identidad, es decir, un sentido de lo que es y de lo que debe hacer. Quizás una analogía tomada de la teoría de la personalidad aclare u oscurezca también este punto. Toda persona es una suma de varios “yoes”. Si esas unidades de la persona no están en comunicación, entonces la persona no puede mantener una comunicación válida con otras. El problema de la integración, que es básico para mucha de la literatura contemporánea en el campo de la salud mental, puede examinarse en las organizaciones, entendiendo los varios “yoes organizacionales” o estructuras que existen.

Cada organización incorpora Cuatro conceptos de organización; a menudo éstos están en pugna entre sí, o existen con cierta forzada coherencia. Existe una organización *manifiesta*, la que se ve en el “diagrama organizacional” y que formalmente se muestra o se esconde. Oculta tanta realidad cuanta supuestamente exhibe. Luego, existe la organización *supuesta*, la que los individuos perciben como realmente existente. En ocasiones, les hemos pedido a los empleados que representen gráficamente su visión de la manera como operan las cosas, a fin de captar sus percepciones. La discrepancia entre su punto de vista y el “oficial” —la organización manifiesta— es siempre impresionante. En tercer lugar, se da la organización *existente* o la situación tal como se revela por medio de una investigación sistemática —digamos por un consultor en organizaciones, que intenta alcanzar una “visión objetiva”. Por último, existe la organización *requerida*, o la organización que estaría de acuerdo con la realidad de la situación dentro de la cual existe.

La situación ideal, pero nunca alcanzada, es aquella en la cual la organización manifiesta, la supuesta, la existente y la requerida están tan cerca de sí como sea posible. Dondequiera que estos cuatro conceptos organizacionales estén en contradicción, la cultura de la organización es tal que su identidad se confunde, y la integración es difícil de alcanzar.

En este análisis, surge otra analogía con la salud mental. Muchas, si no todas, las escuelas psicoterapéuticas basan sus nociones de salud mental en el grado en el cual el individuo logra armonizar los varios “yoes” que constituyen su personalidad. Una persona saludable será tanto más esa misma persona cuanto los otros sepan lo que ella es.

Prácticamente, se puede utilizar el mismo criterio para establecer la integración organizacional, es decir, el grado en que la organización mantiene la armonía y el conocimiento sobre y entre los conceptos de manifiesta, supuesta, existente y requerida. No es necesario que todos los cuatro criterios sean idénticos. Más bien, todos los cuatro deben reconocerse, y permitir cierta tolerancia para las tensiones creadas por desequilibrios. Es dudoso que una organización pueda (o deba) alcanzar una congruencia total. El factor importante es el reconocimiento, una conciencia muy alta de las confusiones y contradicciones. Y esto no puede alcanzarse sin el posicionamiento. La segunda razón que sustenta el significado del posicionamiento tiene que ver con “seguir la carrera hasta el final”: constancia. Como lo hemos venido diciendo, el liderazgo eficaz corle riesgos: hace innovaciones, pone a prueba y cambia el metabolismo basal de la cultura organizacional. Esta forma de liderazgo requiere lo que el almirante Rickover mencionaba en el enunciado citado anteriormente como “paciencia valerosa”. En la práctica, esto quiere decir “Dale!” y “Síguelo dando!” y “Vuélvele a dar!” Por definición, la innovación —cualquier idea nueva— no se acepta de inmediato, no importa cuán sensacional sea. Si todos aceptáramos la innovación, sería difícil tomarla seriamente como innovación. La innovación hace que la resistencia se endurezca, que aparezca la defensa y que la oposición tome forma, Y cualquier idea nueva parece o tonta o impráctica o imposible—al comienzo. Se requieren intentos repetidos, interminables demostraciones, monótonos ensayos antes de que la innovación sea aceptada e internalizada por cualquier organización. Esto demanda poder fundado y, ciertamente, “paciencia valerosa”.

Una de las mayores compañías procesadoras de alimentos en el país fracasó repetidamente en su esfuerzo por desarrollar una mezcla de harina para tartas. Prueba tras prueba de mercado, el producto resultó ser un desastre. Cada año el laboratorio producía una nueva receta que no fallaría, y cada año era literalmente un fiasco, al menos en las pruebas importantes de mercado. Los ejecutivos, aburridos e indignados con los fracasos anuales, comenzaron a denominarlo Proyecto Lázaro, puesto que tantas veces parecía haber resucitado. Ahora, y únicamente porque la compañía “siguió dándole” hasta que al fin produjo un ganador, esta mezcla de harina para tartas es un producto líder tanto en ventas como en utilidades.

Como dijera una vez Woody Allen, “para tener éxito lo único que hay que hacer es mostrarse el 80% del tiempo”. Esto mismo parece ser válido para las organizaciones y sus líderes, quienes han aprendido a manejar el empuje mediante el posicionamiento. Resulta apropiado concluir esta sesión con un encantador poema de la inspiración de Don Marquis, que refleja el espíritu del posicionamiento (“paciencia valerosa”):

La lección de la polilla⁴

Una noche estaba yo hablando con una polilla.

Trataba ella de meterse en una bombilla y achicharrarse en el filamento.

—¿Por qué se empeñan ustedes en realizar esa maniobra? —le pregunté.

—¿Se trata de algo convencional en las polillas? ¡Vaya! si se tratara de una vela y no de una bombilla eléctrica, serías ahora un poquito de repugnante ceniza.

—¿Es que han perdido usted es el juicio?

Tenemos mucho —me respondió Pero sucede que a veces nos cansamos de usarlo.

Nos hastiamos de la rutina y buscamos la belleza, y la aventura. El fuego es hermoso, y sabemos que acercarnos demasiado nos matará.

Pero, ¿qué importa?

Es mejor ser feliz un instante, y quemarnos en la belleza, que vivir una larga vida de hastío. Nos enrollamos en una motita de algodón, y luego la hacemos reventar.

Para eso es la vida.

Es mejor ser parte de la belleza un instante y luego dejar de existir, que existir para siempre y no ser jamás parte de la belleza.

Nuestra actitud frente a la vida es:

Lo que fácil se gana, fácil se pierde.

Somos como eran los humanos antes de ser demasiado civilizados satisfechos.

—Antes de que pudiera contradecir su filosofía, voló y se inmoló en un encendedor patentado.

No estoy de acuerdo.

Prefiero tener la mitad de felicidad y el doble de longevidad.

Pero a la vez, quisiera poder desear algo tan intensamente como ella deseaba quemarse.

Estrategia IV El despliegue del yo mediante la autoconsideración positiva

Cuando Yen Ho iba a hacerse cargo de sus obligaciones como tutor del heredero de Ling, Duque de Wei, le pidió consejo a Ch'u Po Yu. "Tengo que tratar" —dijo— "con un hombre de disposición depravada y asesina. ¿Cómo puede tratarse con un hombre de esta clase?" "Me alegro" —dijo Ch'u Po Yu— "que me lo hayas preguntado... Lo primero que tienes que hacer no es mejorarlo a él, sino mejorarte a ti mismo".

Anécdota taoista de la antigua China

Mi intención siempre ha sido llegar a un contacto humano sin ejercer la autoridad. Un músico, después de todo, no es un oficial militar. Lo que importa es el contacto humano. El gran misterio de hacer música requiere amistad verdadera entre quienes trabajan. Cada miembro de la orquesta sabe que él o ella están en mi corazón.

Carlo Maria Giulini
Director de la Orquesta Filarmónica de Los Ángeles

Estas dos citas enmarcan o ilustran el hecho de que el liderazgo es algo esencialmente humano. Tanto universidades como corporaciones seriamente han dejado de percibir el punto con su exceso

de énfasis en instrumentos formales cuantitativos, problemas inequívocos y súper-simplificación ridícula de casos de “relaciones humanas”. Hemos hallado que cuanto más alto el rango, más interpersonal y humana es la empresa que se acomete. Nuestros ejecutivos pasaban aproximadamente el 90% de su tiempo con otros, y prácticamente el mismo porcentaje de su tiempo tenía que ver con los desordenados problemas de la gente. Nuestro estudio de líderes eficientes sugiere fuertemente que un factor clave fue el *despliegue creativo del yo*. El resto de este capítulo se dedicará a explicar este Concepto.

La administración del yo es de importancia crítica. Sin ella, los líderes pueden hacer más mal que bien. Al igual que los médicos incompetentes, los administradores incompetentes pueden hacer enfermar más aún a la gente y quitarle vitalidad. El término “iatrogénico” puede resultar útil en este aspecto. Se refiere a las enfermedades causadas por los médicos y los hospitales como efectos colaterales de intervenciones médicas. Igualmente, los administradores pueden causar y curar problemas.

Fred Friendly, ex presidente de la agencia de noticias CBS ofrece un excelente ejemplo. Es un “hiper” y acosado por visiones, que luego lanza con fuerza a sus desconcertados oyentes. Un día se le preguntó si alguna vez había tenido un colapso nervioso, y replicó: “No, pero soy un agente transmisor”. De esta manera, aunque siempre hemos sabido que algunos gerentes se crean sus propios ataques al corazón y otros problemas, lo más amenazante es que también pueden infectar de los mismos a sus empleados. Esto es lo que queremos decir con “iatrogénico”. Lo que nos lleva a la conclusión inexorable de que el liderazgo eficaz no es menos noble o menos innoble que el uso creativo (y saludable) del yo.

Este despliegue positivo del yo hace del liderazgo, como ya se dijo antes, un asunto profundamente personal. Es lo que llamamos, más por conveniencia que por precisión, autoconcepto positivo. Aprendemos el significado de esta frase mediante las respuestas a una de nuestras tres preguntas estándares: “¿Cuáles son sus principales fortalezas y debilidades?” En su mayoría, los líderes pusieron énfasis en sus fortalezas, y tendían a suavizar o minimizar sus debilidades. Lo que no quiere decir que no estuvieran conscientes de sus propias debilidades, sino que más bien no porfiaban en ellas. Uno de los CEOs entrevistados, el doctor Franklin Murphy, expresidente de la junta directiva del imperio publicitario Times-Mirror y la encarnación del autoconcepto positivo, dijo que no “lo había pensado dos veces” para declinar en cuatro oportunidades ser designado miembro del gabinete presidencial. “No pensé que fuera bueno para esa clase de cosas”, dijo.

Puede resultar más fácil decir qué no es el autoconcepto positivo que decir qué es. Para empezar, no creemos que sea una autoimportancia o un centrarse en sí mismo. Ni tampoco lo que ordinariamente se llama “carácter narcisista”. No había vestigios de egoísmo en nuestros líderes.

Pero sabían cuánto valían. Confiaban en sí mismos sin permitir que su ego o su imagen interfiriera. Una líder lo definió en función de auto-respeto. Dijo:

Tener auto-respeto lo es todo. Sin él, no somos sino esclavos sin voluntad, al capricho de todo mundo, especialmente de aquellos que tememos o despreciamos... Uno piensa: “Ningún trabajo es suficientemente bueno; después de todo, si me necesitan, si me han contratado, ¿cómo podrían ser ellos (o el trabajo) buenos?” La frase magnífica de Groucho Marx lo dice todo en relación con aquellos que no tienen auto-respeto: “No me afiliaría a ningún club que me aceptara como socio”. Se ahogan en el auto-reproche. Para ellos, cada encuentro demanda demasiado y recibe muy poco. Cada palabra sin respuesta se convierte en un monumento a su propia pereza, un epitafio a su culpabilidad. Sin auto-respeto, nos entregamos y hacemos el último sacrificio: vendernos nosotros mismos.

Reconocer las fortalezas y equilibrar las debilidades representa el primer paso para el logro de una auto-estima positiva. Los líderes de nuestro estudio parecían saber desde una edad muy temprana para qué servirían. John Korty, el productor de películas, hacía y distribuía cintas desde

cuando estaba en la escuela secundaria en Ohio. Claire Towrisend ya publicaba artículos cuando apenas superaba los trece años. El director James Levine ponía nerviosos a los directores maduros cuando tenía tan solo cinco años, llevando el compás de la música y guiándose por la partitura que tenía en las manos, sentado en la primera hilera de butacas de la sala de conciertos. En la mente de Andrew Grove nunca existió duda alguna de que era mecánicamente precoz y desde muy temprana edad supo que “entraría en la ingeniería”. La mayoría de nuestros líderes sabían, desde temprana edad, que se llevaban bien con la gente y que cuando estuvieran en el rol de líderes tendrían éxito.

De modo, pues, que lo primero es la capacidad para reconocer las habilidades y equilibrar las debilidades. *El segundo elemento en el auto-concepto positivo es nutrir las destrezas con disciplina* — es decir, trabajar y desarrollar los talentos innatos. Muchos de los líderes eran atletas o atléticos, aunque no ciertamente todos, y estaban ansiosos de obtener retroinformación y toda la información posible sobre su desempeño. Lo mismo que los atletas, los líderes regularmente se fijan metas y objetivos muy elevados, con base en su desempeño anterior. Como decía Don Gevirtz, presidente de Foothill Group, una institución de créditos: “Después del primer millón, supe que podría triplicar esa cantidad en menos de un año”. Antes de que Intel alcanzara US\$1000 millones en ventas, su presidente, Andrew Grove, elevó la meta US \$ 1 500 millones.

Pero no es la ganancia y la utilidad o el rendimiento sobre la inversión a lo que primordialmente nos referimos. Lo que distingue a los líderes de los seguidores es la capacidad para desarrollar y mejorar sus destrezas. Parecen ser responsables de su propia evolución y bien podría llamárseles “autodesarrolladores”.

Debe decirse que, aunque no hay sustituto para el desempeño, los líderes no tienen que ser excepcionales en todo sentido. Pero las limitaciones no pueden pasarse por alto. Un rasgo que comienza como una pequeña desventaja personal puede convertirse en trágica mediante la repetición, de modo que los líderes competentes aprenden a equilibrar sus imperfecciones antes de que éstas se conviertan en peligros. Las deficiencias pueden utilizarse eficazmente para ampliar la base del liderazgo. Uno de los mejores ejemplos de esto es el de Will Clarkson, actualmente jefe de finanzas del Estado de Nueva York (y, cuando lo entrevistamos, presidente y CEO de Graphic Controls, Inc.). Considerando, muy acertadamente, que sus destrezas se basaban en sus talentos para la alta tecnología y no para las relaciones humanas —como decía, “yo soy un tipo para cosas, no un tipo para gente”— empezó a asistir a seminarios sobre relaciones humanas y contrató un consultor que pudiera ayudarlo con “sus destrezas con la gente”. Después de unos años, comenzó una serie de seminarios sobre destrezas personales y comunicación, y se las ingenió para aprender por sí mismo en su tiempo libre.

Típicamente los CEOs eficientes o bien desarrollan un *staff* que cubra y equilibre su debilidad percibida o no aceptan el empleo. Lo que nos lleva al tercer aspecto de la auto-estimación positiva, *la capacidad para discernir el ajuste entre las destrezas percibidas y las que requiere el empleo*. Así como Franklin Murphy, quien “no lo pensó dos veces” para declinar una alta posición en el gobierno.

La sabiduría convencional muy a menudo (y erróneamente) atribuye a la oportunidad lo que nosotros asignamos a ese tercer elemento de la auto-imagen positiva, el ajuste entre las fortalezas personales y los requisitos de la organización. Lo que realmente sucede —y esto lo aprendimos al revisar detalladamente las trayectorias de los noventa líderes— es que ellos parecen “saber” cuándo un trabajo específico explotaría completamente sus fortalezas y cuándo sus cualidades únicas ya no eran aplicables (o inclusive podrían ser perjudiciales) en la organización. Parecían saber intuitivamente, para citar al cantante de música *country* y *western* Kenny Rogers, “cuándo aguantar y cuándo replegarse”. Su “oportunidad” por así llamarla, dependía más de su capacidad para discernir el ajuste de sus fortalezas a las necesidades que de cualquier otra cosa.

Una manera instructiva de considerar las fortalezas y debilidades es como “materia prima”, o medios necesarios para un plan artístico. Un individuo con aspiraciones trabaja diligentemente con todas sus características personales y potencialidades incluyendo sus propias debilidades, hasta que todo parezca como una obra de arte que, como uno de los noventa líderes dijo, “recree la vista”. El

resultado final es un estado de auto-satisfacción y una integración fértil que puede concebir grandes visiones y convertirlas en realidad.

Podemos resumir lo que queremos decir por auto-imagen positiva. Consta de tres componentes principales: conocimiento de las fortalezas propias, capacidad para nutrir y desarrollar esas fortalezas, y capacidad para discernir el ajuste entre las fortalezas o debilidades propias y las necesidades de la organización. Otra manera de considerar la auto-estima positiva en cuanto ella se relaciona con el trabajo o el empleo es la siguiente: los individuos que la poseen son buenos en su trabajo, tienen las destrezas requeridas. Gozan de su trabajo: satisface sus necesidades y motivos básicos. Y, por último, están orgullosos de su trabajo; éste refleja su escala de valores.

El *resultado* más asombroso de la auto-estima positiva resultó ser toda una sorpresa para nosotros, aunque retrospectivamente quizás debimos haber previsto sus pasmosos efectos. Lo que observamos fue que nuestros noventa líderes inducían (desde su propia auto-estima) estima Positiva hacia *el otro* en sus empleados. Y esto resulta ser un factor básico en su capacidad para dirigir. Irwin Federman presidente y CEO de Monolithic Memories, una de las más exitosas compañías de alta tecnología del Silicon Valley, ilustra este punto con brillantez en la siguiente cita:

Si se piensa, la gente ama a los otros no por lo que son, sino por lo que nos hacen sentir. Con gusto seguimos a Otros por la misma razón. Nos hace sentir bien el hacerlo. Ahora, también seguimos a los sargentos, a los genios introvertidos, a las esposas exigentes, a jefes de varias convicciones y otros, por diversas razones. Pero ninguna de estas razones involucra las cualidades del liderazgo de la persona. Para aceptar gustosamente la dirección de otra persona, es necesario sentirse bien haciéndolo. Esto de hacer sentir bien a otra persona en el curso rutinario de sus idas y venidas diarias es, a mi manera de ver, la esencia del liderazgo.

Otra ilustración interesante de este mismo punto, pero enunciada de una manera ligeramente diferente, resultó de nuestra entrevista con James Rouse el famoso urbanista. Estaba insatisfecho con la apariencia de algunos de sus proyectos en Columbia, Maryland y trató de influir en el siguiente diseño reprendiendo y corrigiendo a su equipo de arquitectos. No llegó a ninguna parte. Entonces decidió dejar de “corregirlos” y trató de influir sobre ellos enviándolos a que miraran las mejores cosas del mundo, para demostrarles lo que quería, *lo que pretendía*. Inspirados por la visión de Rouse, los arquitectos fueron capaces de crear las unidades de vivienda más atractivas y funcionales del país. Esto demuestra que la auto-imagen de los líderes es *contagiosa*.

Dos ejemplos más: En las épocas iniciales de Polaroid, Edwin Land inspiraba continuamente a su equipo para que “alcanzara lo imposible”. La imponente auto-imagen positiva de Land convenció a sus gerentes de que no podían fracasar. Cuando William Hewitt asumió la dirección de la compañía Deere a mediados del decenio de los 50, convirtió una compañía fabricante de equipos de agricultura, anticuada, en líder entre las corporaciones multinacionales modernas. Su secreto: preguntar siempre: “¿No podemos hacer esto un poco mejor?” Y los empleados siempre estaban a la altura de las circunstancias. Según dijo un empleado de la compañía Deere, “Hewitt nos hizo saber cuán buenos éramos”.

Rara vez, si es que se da alguna, los líderes que tienen una auto-imagen positiva dependen de la crítica y de la sanción negativa, sea que dirijan una gran compañía multinacional, una orquesta sinfónica o un equipo de fútbol. El entrenador John Robinson, del equipo Rams de Los Ángeles dijo que nunca criticaba a sus jugadores hasta que los hubiera convencido de que él tenía una confianza *incondicional* en sus capacidades. Después de lograr esto, podría decirles (en caso de observar algo que pudiera ayudarlo al jugador): “Mira, lo que estás haciendo es estupendo en un 99%, pero hay ese factor del 1% que puede constituirse en la diferencia. Vamos a trabajar sobre ese 1%”. Cuando era entrenador en USC, le dijo a Marcus Allen, entonces novato que más tarde se convertiría en uno de los mejores jugadores de la Liga Nacional de Fútbol, algo similar, pero tan solo dos años después de haber empezado a estructurar la confianza de Allen.

Irwin Federman, citado anteriormente, parece decirlo todo en unas pocas frases muy

convincientes:

Nuestro potencial individual es una derivación directa de nuestra auto-estima. Lo que quiere decir que nos sentimos bien con nosotros mismos. Si llegamos a considerarnos en más alto nivel, entonces esperamos mucho más de nosotros... Este proceso de crecimiento se traduce en objetivos más ambiciosos, mayores expectativas y, por consiguiente, en logros más impresionantes. Si ustedes creen lo que estoy diciendo, no pueden menos de concluir que aquellos a quienes han seguido con pasión, con alegría, con celo, les han hecho sentir que son alguien. No es tan solo porque ellos tengan el trabajo o el poder... Simplemente hacen sentir que es estupendo estar con ellos.

La auto-estima positiva parece ejercer su fuerza creando en otros un sentimiento de confianza y altas expectativas, no muy diferentes del fabuloso efecto Pígalión. Cuando Ian McGregor asumió la presidencia de British Steel Corporation su primer objetivo fue restablecer la moral de la gerencia intermedia. “Siempre he trabajado con esa teoría”, dijo, “Es muy importante para el jefe de una organización descifrar la manera de motivar”. No podía ofrecerles a sus ejecutivos la retribución financiera acostumbrada en las compañías que buscan utilidades, pero sí pudo proporcionarles motivación desarrollando su independencia y confianza. “La gente comienza a sentir que administran una parte de la empresa”, dijo. “Tienen mayores Oportunidades para demostrar sus capacidades”.

La auto-imagen positiva está relacionada con la madurez, pero preferiríamos la frase “sabiduría emocional”, a la palabra “madurez”. Madurez sugiere el punto en el cual se deja de tener comportamiento de niño. Pero nuestros líderes parecían retener muchas de las características Positivas de un niño: entusiasmo por la gente, espontaneidad, imaginación y una capacidad ilimitada para aprender nuevos comportamientos Sabiduría emocional, como la entendemos, refleja en si misma la manera como la gente se relaciona con Otros. En el caso de nuestros noventa líderes, usaban cinco destrezas clave:

- La capacidad de aceptar a las personas como son, no como les hubiera gustado que fuesen. De alguna manera, esto puede considerarse como la cumbre de la sabiduría — “entrar en el pellejo” de alguien, para entender lo que otras personas son en *sus propios* términos, más que juzgarlas.
- La capacidad de enfocar las relaciones y los problemas en función del presente, no del pasado. Ciertamente, podemos aprender de los errores del pasado; pero usar el presente como punto de partida para tratar de cometer menos errores parecía más productivo para nuestros líderes—y desde un punto de vista psicológico, ciertamente era mejor que repetir las cosas una y otra vez.
- La capacidad de tratar a las personas que nos rodean con la misma cortesía con que se trata a los extraños y a personas Conocidas ocasionalmente La necesidad de esta habilidad es a menudo mucho más evidente y defectuosa en nuestras relaciones con la propia familia. Pero es igualmente importante en el trabajo. Con frecuencia tendemos a no Concederles mucha importancia a quienes están a nuestro alrededor. Nos acostumbrarnos tanto a verlos y a oírlos, que perdemos la capacidad de escuchar lo que dicen verdaderamente o apreciar la calidad —buena o mala— de lo que hacen. Los sentimientos personales de amistad o de hostilidad o la simple indiferencia interfieren. Hay dos aspectos en este problema de la excesiva familiaridad. El primero es el de no oír lo que se dice. La sordera selectiva conduce a la incomprensión, a la concepción falsa y al error. El segundo es la retroalimentación que no damos para indicar nuestra atención.
- La capacidad de confiar en otros aun si el riesgo parece demasiado alto. Retener parte de la confianza a menudo se hace necesario por razones de auto-protección. Pero el precio es demasiado alto si ello significa estar en alerta constante, y sospechar de otros.

Inclusive una sobredosis de confianza, que a veces involucra el riesgo de ser engañado o decepcionado, es más sano a la larga, que suponer que la mayoría de las personas son incompetentes o insinceras.

- La capacidad de obrar sin recibir aprobación y reconocimiento constante de otras personas. En particular en el trabajo, la necesidad de aprobación constante puede ser dañina y contraproducente. Realmente, no debe importar a cuántas personas les gusta el líder. Lo importante es la calidad del trabajo que resulta de colaborar con él. El líder emocionalmente sabio se da cuenta de que esta calidad se resentirá cuando se pone excesivo énfasis en ser “un buen tipo”. Más importante, una buena parte del trabajo de un líder es correr riesgos, Y por su misma naturaleza los riesgos no pueden agradarle a todo el mundo.

No es posible encontrar la auto-imagen positiva en todas partes, ni siquiera en tantos lugares como nos gustaría hallarla. Y no está del todo claro cómo se adquiere, aunque tendremos más que decir sobre este tema en nuestro capítulo final. Algo que hemos comprendido es que entender y poseer una auto-imagen positiva no cierra los ojos a cualidades menos deseables de los seres humanos; sin embargo, establece estándares para pensar sobre las posibilidades humanas. Es la manera de desarrollar, quizás, una *atmósfera* de excelencia, de grandeza.

Tanto para concluir esta Sección como para destacar el epítome de auto-imagen positiva y sus efectos, vamos a citar al maestro Carlo María Giulini, quien se refiere a los años en que fue director de la Filarmónica de Los Angeles:

Bueno, pienso que puedo decir que en la pequeña isla que llamamos la Filarmónica, me di cuenta del estado de verdadera civiltá—civilidad comedida entre iguales. Espero que no haya sido una ilusión. Nunca tuve una palabra negativa que decir. Aun en situaciones delicadas le expresaba mis puntos de vista a la orquesta. Nunca me impuse. La respuesta correcta, si esforzada, no es lo mismo que la respuesta correcta cuando es e/producto de la Convicción. [La cursiva es nuestra.]

El despliegue del yo mediante el factor Wallenda

Estar en la cuerda es vivir; todo lo demás es esperar.

Karl Wallenda, 1968

La mayoría de la gente realmente no piensa en el éxito. Se Sienten impotentes aún antes de empezar. Los blancos no reprimen a los negros; no nos impiden trabajar ni educarnos. Tenemos el poder de hacerlo en esta sociedad y, por consiguiente, no podemos responsabilizar de todo al sistema, Es el temor al fracaso lo que se atraviesa en el camino.

John H. Johnson
Editor de *Ebony*

Quizás la cualidad más impresionante y memorable tic los líderes que estudiamos era la manera como respondían al fracaso. Como Karl Wallenda, el gran equilibrista, que arriesgaba su vida cada vez que caminaba por la cuerda, estos líderes vertían toda su energía en su trabajo. Simplemente no piensan en el fracaso, ni siquiera usan la palabra, sino que se apoyan en sinónimos tales como “errores”, “falta”, “chapuqueo” o innumerables otras, tales como “comienzo erróneo”, “embrollo”, “lío”, “revés”, y “equivocación” *Nunca fracaso*. Durante la entrevista uno de ellos dijo: “Un error es otra manera de hacer las cosas”. Otro expresó: “Si tengo el arte de liderazgo, es para cometer tantos errores tan rápidamente como pueda para aprender”. Uno de ellos recordó la famosa máxima de Harry Truman; “Cuandoquiera que tomo una decisión tonta, de inmediato voy a cometer otra”.

Poco después de que Wallenda se precipitara a la muerte en 1978 (caminando por la cuerda floja a 25 metros de altura en el centro de la ciudad de San Juan, Puerto Rico), su esposa, también equilibrista, analizaba esa fatídica caminata en San Juan “quizá la más peligrosa”, y recordó: “Todo lo que Karl pensó durante los tres meses anteriores fue en caer. Fue la primera vez que pensó en esto, y me pareció que había dedicado más energías a no caer que a caminar en la cuerda floja”. La señora Wallenda agregó que su esposo había llegado hasta el extremo de supervisar personalmente la instalación de la cuerda, asegurándose de que todos los vientos estuviesen bien, “algo que nunca antes se le había ocurrido ni siquiera pensar”. De lo que aprendimos en las entrevistas de nuestros líderes exitosos, resultó claro que cuando Karl Wallenda destinó todas sus energías a no caer, más que en caminar sobre la cuerda, estaba virtualmente destinado al fracaso.

Un ejemplo del factor Wallenda surgió en la entrevista con Fletcher Byrom, recientemente jubilado de la presidencia de la compañía Koppers, una empresa diversificada de ingeniería, construcción y productos químicos. Cuando le preguntamos sobre la “decisión más difícil que hubiera tenido que tomar” respondió así:

No sé lo que es una decisión difícil. Quizá yo sea un animal extraño, pero no me preocupo. Cuandoquiera que tomo una decisión, empiezo por reconocer que hay altas probabilidades de que me equivoque. Todo lo que puedo hacer es lo mejor que puedo hacer. Preocuparse obstaculiza pensar con claridad.

O considérese a Ray Meyer — el entrenador de equipos universitarios de basketball, quien quizá haya ganado más juegos que ningún otro, y llevó a la Universidad DePaul a ganar cuarenta y dos temporadas consecutivas. Cuando su equipo perdió el primer juego después de veintinueve triunfos en serie, fuimos a visitarlo para saber cómo se sentía. Su respuesta fue de la cosecha Wallenda: “¡Estupendo! Ahora podemos concentrarnos en ganar, no en no perder”. Meyer expresó de otra manera lo que ahora designamos como el factor Wallenda, la capacidad de embarcarse en objetivos positivos, de verter todas las energías en una tarea, no en mirar hacia atrás y en tejer excusas por hechos pasados.

Para muchas personas, el vocablo “fracaso” conlleva un sentido de finalidad, la ausencia de movimiento, característica de algo muerto, frente al cual la reacción humana automática es de desestímulo sin esperanza. Pero para el líder de éxito, el fracaso es el comienzo, el trampolín de la esperanza.

Abundan los ejemplos en nuestra investigación. Cuando se le preguntó a Tom Bradley, alcalde de Los Ángeles, por la derrota en su campaña para llegar a gobernador del Estado de California, respondió:

Sí, por supuesto, estaba decepcionado con el resultado de la elección en vista del estrecho margen por el que perdí; pero no se trataba de mi primera experiencia como perdedor en una elección. Siempre vuelvo. Siempre me quedo ahí. No veo ahora ninguna razón para cambiar. No tengo ninguna intención de retirarme de la política. Mantengo mis opciones abiertas, Y una opción sería presentarme como candidato a gobernador en 1986.

Y luego está Harold Prince, el productor teatral de Broadway. Generalmente convoca a una reunión de prensa a la mañana siguiente a un estreno de alguna de sus obras dramáticas en Broadway —aún antes de haber leído las reseñas periodísticas del día— para anunciar los planes de su próximo drama.

Quizá nuestro mejor ejemplo del factor Wallenda es el de William Smithburg, presidente de Quaker Oats. Después de dos “errores” clave, de los cuales Smithburg asumió la responsabilidad total —la adquisición en 1982 de una pequeña empresa de juegos de video, que ya tuvo que cerrar, y la de una empresa francesa de pequeños accesorios que compró y luego tuvo que eliminar— dijo (en una reunión con sesenta de sus, expertos en mercadeo de productos alimenticios): “No hay un ejecutivo *senior* en esta compañía que no esté asociado con algún producto que no haya sido un

fracaso. Eso me incluye a mí. Es como aprender a esquiar. Quien no se cae, no aprende”.

Aquí la tensión, integrada por estos líderes, es de *fracaso* contra *aprendizaje*. Aunque no podemos decir que exactamente hubieran alabado el fracaso, ciertamente parecían aprovecharse de él. Usaban la energía que surge de la paradoja para alcanzar objetivos más altos. Casi todo “paso en falso” era considerado como una oportunidad, no como el fin del mundo. Estaban convencidos de que podían aprender —y más importante aún, que sus organizaciones podían aprender— cómo tener éxito en cualquier empresa que emprendieran como su visión

A menudo la elección de una actitud positiva se aprende por medio de la experiencia, como en el caso de Harold Williams. Cuando se le preguntó por la experiencia más formativa como líder, relató la historia de cómo había sido pasado por alto cuando Norton Simon, Inc., eligió un nuevo presidente.

Y yo estaba muy enojado y realmente decepcionado por la ostensible estupidez de quienes habían participado en la elección, lamiéndome las heridas y sintiendo lástima de mí mismo... Resulta que tenía un viejo amigo con quien hablaba de la elección un día, no mucho después, y él me preguntó qué había de nuevo; le conté lo que había pasado, me miró y dijo: “¿No se te ha ocurrido pensar que tenían razón?” Y no pude decir que lo hubiera pensado, pero en ese momento lo hice. Y cuando pude mirar y pude empezar a escuchar —acaso había razones por las que hubiera podido tener razón. Esa es la experiencia más importante en aprendizaje que haya tenido (aunque, desde luego, todavía hubiera podido tomar la otra decisión); pero, por Dios... seguro que pude entenderlo... y de ahí aprendí algunas cosas, La segunda vez, no pasaron por alto mi nombre.

La crítica es con frecuencia un sub-producto de acciones significativas. La receptividad a la crítica es tan necesaria como repugnante. Pone a prueba los fundamentos de la auto-estimación positiva como no lo hace ninguna otra cosa. Y cuanto más válida sea la crítica, más difícil será de aceptar.

Los populares seminarios est de Werner Erhard reciben tanta atención, que inevitablemente habrá un poco de crítica vituperante y, a veces, infundada. Veamos lo que dice él sobre la crítica:

Resulta muy claro para mí que uno falla en su propia integración cuando se detiene a hacerle frente a un ataque —cuando el “ataque” produce tanto efecto que uno se detiene a considerarlo. Conozco a muchas personas que realmente se han dedicado a la crítica. Su [subsiguiente] conversación está llena de respuestas a la crítica que nadie en ese momento está expresando. De modo que esto es lo primero que hay que hacer: no detenerse a responder el ataque.

Sin embargo, esto deja la puerta abierta para ignorar el ataque, lo que, en mi Opinión, produce igual detrimento, puesto que conduce a la falta de integración. De alguna manera debe incluirse el ataque... aceptarlo—pero aceptarlo no quiere decir “estar de acuerdo con él”. Con aceptarlo quiero decir “permitirle” estar ahí si uno va a estar en ese sendero.

Entonces la pregunta es: “¿Cómo puedo usarlo? ¿Cómo me hace avanzar a lo largo de mi sendero este ataque?” Muchos ataques nos han impedido cometer errores que de otra manera habiéramos cometido, Por ejemplo, habiendo recibido un ataque por algo que no estábamos haciendo, ya sabíamos que no debíamos hacerlo, o podríamos mirar a ver si se trata de algo apropiado, y entonces inclusive ver alguna propensión a movernos en la dirección del ataque, de manera que éste tuviera alguna validez genuina.

Ahora, respecto de los ataques que tienen fundamento... son los más difíciles de enfrentar., es difícil decir: “Si, eso es cierto, Yo soy un estúpido, He cometido un

error”. Porque siempre, o casi siempre, en mi caso estoy en el proceso de corregir los errores. En realidad, cuando lo estoy manejando (aceptando la crítica), lo manejo de tal manera que estoy eludiendo hacerle frente. De modo que los ataques válidos son muy útiles en Cuanto proporcionan una oportunidad para completar una relación con un fracaso propio.

El factor Wallenda se refiere básicamente al aprendizaje, lo que equivale a una generalización de la palabra “tratar”, Y todo aprendizaje involucra algún “fracaso”, algo de lo cual podemos derivar un aprendizaje Continuo Sin duda alguna, podemos proponer una regla general para todas las organizaciones. “Un fracaso razonable nunca debe recibirse con enojo”. Spinoza enunció un principio muy parecido a éste. Decía que la forma más elevada que la actividad humana puede alcanzar es el aprendizaje o, en sus propias palabras, comprensión. Comprender es ser libre. Decía que quienes responden al fracaso de otros con enojo son esclavos de la pasión y no aprenden nada.

Tom Watson, fundador y guía inspirador de IBM durante más de cuarenta años, puso en práctica este principio de Spinoza hace varios años, probablemente sin saber la fuente de su acción. Un promisorio ejecutivo joven de IBM se comprometió en una aventura que era arriesgada para la compañía, y se las ingenió para perder más de US\$10 millones en un juego financiero. Fue un desastre. Cuando Watson llamó al nervioso joven ejecutivo a su oficina, éste dijo: “Supongo que usted querrá mi renuncia”. Watson contestó: “No puedes hablar en serio, acabo de gastar US\$ 10 millones para educarte”.

Aunque dirigir es un “trabajo” por el cual los líderes reciben jugosas remuneraciones, la verdadera recompensa para ellos —y lo que ellos realmente valoran— es una sensación de aventura y de juego. En nuestras entrevistas, describían su trabajo como lo suelen hacer los científicos: “explorando un nuevo espacio”, “resolviendo un problema”, “diseñando o descubriendo algo nuevo”. Como exploradores, científicos y artistas, parecen concentrar su atención en un campo limitado —su trabajo—, olvidarse de problemas personales, perder el sentido del tiempo para sentirse competentes y controlando la situación. Cuando estos elementos están presentes, los líderes verdaderamente gozan con lo que están haciendo y dejan de preocuparse acerca de si la actividad será productiva o no, si sus actividades darán recompensas o no, sino que están haciendo dará resultado o no. Están caminando en la cuerda.

Hemos llegado al punto en el cual podemos reunir los dos elementos de la administración del yo en una teoría unificada. Tanto la auto-imagen positiva como el factor Wallenda básicamente tienen que ver con los resultados. En el caso de la auto-estima la pregunta básica es: ¿Qué tan competente soy? ¿Tengo “madera”? El factor Wallenda se preocupa principalmente de las percepciones propias del *resultado del suceso*. Si concebimos estos dos factores negativamente, nuestra teoría ganará en claridad. Algunas personas pueden darse por vencidas y dejar de ensayar porque seriamente dudan de su capacidad de hacer lo que se les exige. Esa es auto-consideración negativa, O pueden estar muy seguras de sus propias capacidades, pero darse por vencidas porque creen que sus esfuerzos no producirán ningún resultado. Es como si Karl Wallenda hubiera decidido no caminar en la cuerda porque dudaba de las condiciones del viento o de la resistencia de la cuerda.

Otro ejemplo puede ayudar Los conductores que se juzgan incompetentes para conducir en tortuosas carreteras de montaña, evocan resultados de accidentes y heridas corporales, mientras que quienes tienen confianza en sus capacidades como conductores, prevén panoramas hermosos y sin accidentes. En su mayoría, las reacciones sociales que la gente prevé dependen de su juicio sobre cuán hábilmente pueden desempeñarse.

El factor Wallenda tiene menos que ver con el juicio propio sobre la eficiencia de sí mismo que con el juicio sobre el resultado de la acción. En ambientes organizacionales, la esperanza de éxito (trátase de una inversión o de una adquisición) a menudo puede desligarse de la auto-evaluación de la competencia personal. En resumen, la auto-estimación tiene que ver con el juicio sobre las capacidades propias, mientras que el factor Wallenda tiene que ver con resultados extrínsecos. Con frecuencia los resultados esperados se separan parcialmente de los juicios de auto-estimación cuando se han definido los resultados extrínsecos, por ejemplo, a un nivel mínimo de desempeño,

como cuando un nivel dado de productividad en el trabajo produce un salario fijo, pero desempeños superiores no producen resultados monetarios adicionales.*

Para que se dé el liderazgo exitoso, debe existir una fusión entre el autoconcepto positivo y el optimismo, orientados hacia un resultado deseado. Y éste claramente era el caso de nuestros líderes eficientes. Lo que parecía estar presente en todos ellos es algo sobre lo cual nos hemos preguntado en varias oportunidades, una feliz fusión entre el trabajo y el juego. Semejante al beso en el poema de Robert Frost: “Cuando el amor y la necesidad son uno”. Hemos llegado a la conclusión de que los grandes líderes son como el arquero Zen, que desarrolla sus destrezas hasta el punto en el cual el deseo de dar en el blanco se extingue y el hombre, la flecha y el objetivo se hacen componentes indivisibles de un mismo proceso. Esto es bueno para los líderes. Y cuando este estilo de influencia funciona para atraer y dotar de poder a la gente para que se una a ellos en la cuerda, esto es bueno para las organizaciones y para la sociedad.

		NEGATIVA -	POSITIVA +
AUTO-ESTIMA	POSITIVA +	II Protesta Motivos de queja Cambio de carrera	I Liderazgo eficaz
	NEGATIVA -	III Resignación Apatía	IV Auto-devaluación Desaliento

Figura 2. Factor Wallenda (juicio de resultados)

* Estamos en deuda de gratitud con el trabajo de Albert Bandura para este análisis.⁵

Habilitación: La variable dependiente

Para dirigir,
uno debe seguir.

Lao-Tse

Hemos llegado a la pregunta por excelencia: ¿Cuál es el efecto de este estilo de liderazgo sobre la fuerza de trabajo? En el párrafo anterior hicimos una sugerencia en este sentido, de manera que no debe resultar sorprendente que los líderes creen y recolecten. Dicho de otra manera, *habilitan a otros para que traduzcan la intención en realidad y la mantengan*. Esto no quiere decir que los líderes deban renunciar al poder o que los seguidores continuamente estén poniendo a prueba la autoridad. Quiere decir que el poder debe llegar a ser una unidad de intercambio__un símbolo activo y cambiante en la creatividad, la productividad y las transacciones comunicativas. En último término, los líderes eficientes recolectarán la cosecha humana de sus esfuerzos simplemente por la acción del recíproco del poder: *la habilitación*. Esta pone la dualidad en *movimiento*: poder para habilitar, habilitación hacia el poder. Casi de la misma manera que el director de orquesta y los músicos, o los líderes y los subordinados juegan entre sí, construyendo un *crescendo* de voces armoniosas, una epifanía del esfuerzo humano, Esta reciprocidad crea su propio ritmo, su propia vitalidad y *momentum*.

Lo esencial en el liderazgo organizacional es que el estilo del líder *hale*, no *empuje* a la gente. En un estilo de halar la influencia funciona atrayendo y dándole energía a la gente hacia una visión excitante del futuro. Motiva por medio de la identificación, más que por medio de las recompensas y los castigos. Los líderes de que hemos hablado articulan y encarnan los ideales hacia los cuales se orienta la organización. Se inscriben (e inscriben a otros) en la visión de que ese ideal es alcanzable y vale la pena.

Dirigir es una responsabilidad; y la eficacia de esta responsabilidad está reflejada en las actitudes de quien dirige. Hemos descubierto que estas actitudes constan de cuatro dimensiones críticas de la fuerza de trabajo, lo que hemos designado como la habilitación.

Antes de referirnos a las dimensiones de la habilitación, puede ser útil hacer algunos comentarios sobre la manera un poco extraña como llegamos a la comprensión del concepto. Fue después de nuestra última entrevista con Harold Williams. Acababa de retirar- sede la presidencia de la Comisión de Bolsa y Valores, y estaba en su oficina en el rascacielos Century City, en Los Ángeles. Había estado reflexionando sobre sus experiencias en Washington y orgullosamente mostraba un libro con sus discursos que el personal que había trabajado para él había empastado en hermoso cuero de bucarán con ocasión de su retiro de la Comisión. Lo que allí se había escrito era muy revelador:

Fue muy divertido! Ralph

Trabajar contigo ha sido una de mis mejores experiencias profesionales. Perdurarán después de que te hayas retirado de la Comisión. Amy

Usted vio y nos entendió de una manera muy singular, y en el proceso les dio a nuestras vidas profesionales nuevo sentido y significación. Mark

*A veces fue fácil a veces no lo fue. Fue siempre una experiencia de aprendizaje y de madurez, Usted nos enseñó sobre juicios pensados y la necesidad de tener un sentido de la época —cómo cultivarlo y cómo transmitirlo, Siempre fue placentero!
¡Gracias! George*

La oportunidad de trabajar con usted fue una forma de educación de post-grado para mí, Espero que haya sido tan placentera y estimulante para usted como fue para mi. Dan

Si repasamos cuidadosamente lo que el personal de Williams escribió en este libro de tributo, el misterio de la habilitación se desenreda un poco. Para Mark era *significación*. Casi exactamente como los otros miembros del personal que conocimos, sintió que habla una diferencia entre la organización y el contexto más amplio del mundo. Descubrimos que el líder eficiente parecía ser capaz de crear una visión que le daba a su personal el sentimiento de estar en los centros activos del orden social. Tales “centros” no tienen nada que ver con la geometría ni mucho menos con los bromuros gerenciales. Lo que hacen es llegar a la organización (y su fuerza de trabajo) para concentrarse en acciones serias. Estas acciones serias constan de áreas en la sociedad, en las cuales sus ideas directrices y sus instituciones se juntan para crear un campo, en el cual se desarrollan los hechos que más vitalmente afectan la vida de las personas. Es un compromiso con tales campos, y con los sucesos de tanta trascendencia que ocurren en ellos lo que “traduce las intenciones en realidad”. No es un llamado popular o una locura inventiva lo que tenemos en mente, sino estar cerca del corazón de las cosas, ya sea “llevar papas fritas *Fri:-o-lay* al pequeño tendero en Leadville, Colorado”, como dijo Wayne Calloway, CEO de *Frit-o-lay*, o la participación de Neil Armstrong en el primer viaje a la luna.

El segundo componente de la habilitación es la *competencia*, con lo cual se quiere decir desarrollo y aprendizaje en el trabajo. Como lo decía Dan, uno de los colaboradores de Harold Williams, y tuvimos oportunidad de oírlo varias veces, el trabajo era una “excelente forma de educación de post-grado” Este sentido creciente del dominio y de horizontes siempre nuevos estimulaban el desempeño y el respaldo a los objetivos de la organización.

En tercer lugar, los trabajadores experimentaban algo parecido a “familia”, a *comunidad*. Aunque esto no resulta muy claro en los homenajes a Williams, estaba en la manera como percibían la organización. No estamos hablando necesariamente de “gustarse” entre sí. Más bien, es un sentido de confianza en uno y otro hacia una causa común de lo que estamos hablando. Este componente incluye lo que un ejecutivo de Intel designaba como “esa epifanía ocasional que se da cuando un esfuerzo exquisitamente complicado se coordina y se completa bien”.

En cuarto aspecto de la habilitación, el *gozo* o simplemente *diversión*, está presente en casi todas las abalanzas a Williams y en las afirmaciones de muchísimos otros miembros de las organizaciones en donde llevamos a cabo entrevistas. Esto debe poner a descansar en paz a todas aquellas especulaciones en el sentido de que debe dirigirse por medio de un castigo siempre eminente o tan solo con una zanahoria y un garrote. Las viejas teorías sobre la motivación calificaban las respuestas innatas y las aprendidas en el sentido de satisfacer las necesidades básicas. Sugerían que se puede derivar el placer solo de un número definido de experiencias y objetos. Por consiguiente, la vida debe ser inherentemente dolorosa, porque las escasas fuentes de placer llevan a la competencia, y solo unos pocos obtendrán más que satisfacciones intermitentes. Todas las teorías sobre el comportamiento que reducen el goce y la diversión a la satisfacción de las necesidades, trátese de economistas o de conductistas, llegan a la misma conclusión: las necesidades nunca pueden satisfacerse totalmente. No es necesario que insistamos en las situaciones destructivas y aun desesperadas que este paradigma ha producido.

No obstante, por medio de la habilitación los trabajadores parecen sumergirse tanto en su juego de trabajo, que se olvidan de las necesidades básicas durante largos períodos. Vemos a la gente comprometida en diversas actividades relacionadas con su trabajo que no producen ninguna de las recompensas que los teóricos de la “reducción necesaria” consideran inevitables. Si esto es cierto, como creemos, casi cualquier objeto o experiencia puede convertirse en diversión, o al menos es potencialmente gozable. Ese gozo no depende de recursos escasos. Por consiguiente, la habilitación mejora no solo la capacidad del trabajo sino también la vida misma.

Plan para la ejecución

Los próximos cuatro capítulos se organizan alrededor de los cuatro temas centrales que acabamos de definir, los cuales encuadran nuestra teoría de liderazgo transformativo y de la habilitación. A partir de ahora, nuestro énfasis cambiará del líder como individuo que tiene atributos personales definidos hacia el líder de una organización. Más precisamente, nuestro foco cambiará de la eficiencia del líder a la eficacia de la organización. Por consiguiente, los próximos cuatro capítulos se orientarán hacia la puesta en práctica de nuestra teoría sobre cómo, más sencillamente, los líderes habilitan a las organizaciones.

Así, por ejemplo, el siguiente capítulo se concentrará en cómo una organización *crea* una *visión* apropiada e *impulsora* del futuro, mientras que el capítulo sobre la estrategia II mostrará cómo la *administración del significado* se convierte en la arquitectura social requerida que puede habilitar a la organización para realizar su visión. El siguiente capítulo se ocupa de cómo *posicionar la organización* correctamente en el mundo exterior y cómo el líder diseña y controla las relaciones con los factores principales de un ambiente complejo, ambiguo e incierto. El capítulo sobre la estrategia IV trata el tema del *aprendizaje organizacional* la correlación organizacional de la *administración de sí mismo*.

Nótese que cada uno de los siguientes cuatro capítulos, en mayor o menor grado, se relaciona y se construye sobre cada uno de los temas mencionados en este capítulo. La visión, por ejemplo, será el foco de la investigación para el capítulo sobre estrategia I. En el capítulo sobre estrategia II, nos referiremos a la *administración del significado*, a partir de la cual surgirá la arquitectura social, la cual, a la vez, le permitirá a la organización convertir en realidad su visión.

El ajuste entre la eficiencia del líder y la eficacia de la organización no siempre es perfecto, por supuesto, pero abundan las analogías, y creemos que es importante mantener esta visión separada a la vista.

Lo importante es tener presente en el resto del libro que nada le sirve mejor a una organización —especialmente en tiempos de dudas e incertidumbres— que un liderazgo que sabe lo que quiere, comunica esta intención, se posiciona correctamente y habilita su fuerza de trabajo. Pero aunque estas leyes parecen sencillas, para ponerlas en práctica son necesarias ciertas habilidades. Estas técnicas son el tema de los siguientes capítulos.

Estrategia I: Atención mediante la visión

Tanto el señor Durant como el señor Ford tenían visión valor, osadía, imaginación y previsión fuera de lo común. Ambos jugaron todo al futuro del automóvil, en una época en que se hacían menos unidades en un año que ahora en dos días. Ambos crearon instituciones grandes y duraderas.

Alfred P. Sloan, Jr.

Tengo un sueño.

Martin Luther King, jr.

Cuando William Paley se hizo cargo de la compañía radial CBS en 1928, cuando tenía apenas 27 años de edad, la cadena no tenía emisoras propias, estaba perdiendo dinero, y era insignificante en una industria completamente dominada por NBC. Diez años después, CBS tenía 14 emisoras tenía utilidades de US\$ 27.7 millones. Más de cuarenta años después, con Paley todavía al mando, CBS era una fuerza dominante en la industria de la radio, David Halberstam ha descrito la habilidad de Paley así:

Los años críticos fueron los primeros. Lo que tenía desde el comienzo era un sentido de la visión, un sentido de lo que podría hacer. Era como si pudiera sentarse en Nueva York en su pequeña oficina, con su compañía casi en bancarota y no ver tan solo su escritorio, o la hilera de anunciadores potenciales en Madison Avenue, sino millones de americanos en los campos, muchos de ellos allá, casi solos, muchos de ellos en sus hogares aún no comunicados con la electricidad, gente sola, casi sin ninguna otra forma de entretenimiento que un radio. Fue su sentido, su confianza en que podría llegar a ellos, que tenía algo para ellos, lo que lo hizo diferente. Pudo representarse la audiencia en una época en la que de hecho ésta no existía. No solo tuvo la visión, sino que supo cómo canalizarla, pudo ver que cuanto mayor fuese la audiencia, mayores serían los beneficios de la cadena porque esto significaría que muchos más anunciadores desearían participar... Cuanto más grande la audiencia, más tiempo podría vender. Para lograr este objetivo, tenía algo que ofrecer —sin duda, algo que obsequiar— poniendo a disposición de las emisoras afiliadas sus programas.¹

Una y otra vez, los líderes con quienes hablarnos nos dijeron que ellos habían hecho lo mismo cuando asumieron las responsabilidades de sus organizaciones, prestaron atención a lo que estaba ocurriendo, determinaron qué parte de lo que tenían entre manos sería importante para el futuro de la organización, fijaron una nueva dirección, y concentraron la atención de todos los miembros de la organización. Pronto pudimos darnos cuenta de que esto era un principio universal de liderazgo, tan válido para directores de orquesta, generales del ejército, entrenadores de fútbol, y superintendentes escolares como para líderes de corporaciones. Pero si parece muy sencillo, hay una estratagema: ¿Cómo saben los líderes lo que es importante para el futuro de sus organizaciones y cómo escogen las nuevas direcciones? Eso es lo que debemos examinar; pero, primero, necesitamos analizar por qué creemos que este principio opera y por qué es tan fundamental para un liderazgo eficaz.

Visión y organizaciones

Para escoger una dirección, el líder debe haber desarrollado primero una imagen mental del futuro posible y deseable de la organización. Esta imagen que hemos llamado *visión*, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o como las instrucciones para cumplir una misión. El punto crítico es que una Visión articula una percepción de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización una Condición que es mejor —de algunas maneras importantes— de lo que ahora existe.

Una *visión* es una meta que atrae. Cuando John Kennedy estableció como meta llevar un hombre a la luna hacia 1970 o cuando Sanford Weill apuntó a convertir a American Express en la institución bancaria financiera más grande del mundo en cinco años, estaban concentrando su atención en logros valiosos y alcanzables. Nótese también que una visión siempre se refiere a un *estado futuro*, una condición que no existe actualmente y que nunca existió antes. Con una visión, el líder suministra el muy importante puente entre el presente y el futuro de la organización.

Para entender por qué una visión es tan fundamental para el éxito del liderazgo, en primer lugar tenemos que reflexionar sobre por qué existen las organizaciones. Una organización es un grupo de personas comprometidas en una empresa común. Los individuos se unen a la empresa con la esperanza de recibir recompensas por su participación. Dependiendo de la organización y de las personas comprometidas, las recompensas pueden ser económicas en gran medida, o pueden estar dominadas por consideraciones psicosociales —*status*, auto-estima, un sentido de logro, una existencia significativa—. Así como los individuos derivan recompensas de su rol en la organización así la organización deriva su recompensa de hallar una ubicación adecuada en una sociedad más amplia. Las recompensas de la organización también pueden ser económicas (ganancias, crecimiento, acceso a los recursos) y/o psicosociales (prestigio, legitimidad, poder y reconocimiento).

Así, por una parte, una organización busca maximizar las recompensas que le depara su posición en el ambiente externo; y, por otra parte, los individuos de la organización buscan maximizar su recompensa por la participación en la organización. Cuando la organización tiene un sentido claro de su propósito, de su dirección y del estado futuro deseado, y cuando esta imagen es compartida ampliamente, las personas son capaces de encontrar sus propios roles en la organización y en una sociedad más amplia de la cual son parte. Esto habilita a las personas y les confiere *status* porque pueden verse como parte de una empresa que bien vale la pena. Ganan sentido de importancia en la medida en que dejan de ser robots que ciegamente siguen instrucciones, para convertirse en seres humanos comprometidos en una aventura que es creativa y que tiene un propósito determinado. Cuando las personas sienten que pueden establecer una diferencia y que pueden mejorar la sociedad en la cual viven por medio de su participación en una organización entonces es mucho más probable que pongan energía y entusiasmo en sus tareas y que los resultados de sus trabajos se fortalezcan mutuamente. En estas condiciones, las energías humanas de la organización se orientan hacia un fin común, y se ha satisfecho una precondition importante para el éxito.

Los consultores a menudo informan que pueden sentir esta energía casi desde el mismo momento en que llegan a una corporación. Me hallaba en Polaroid cuando Edwin Land condujo a esta compañía a una nueva era de la fotografía, y en Sears, Roebuck and Co. cuando se tomó la decisión de convertirla en una poderosa casa de servicios financieros. Aparece bajo la forma de entusiasmo, compromiso, orgullo, deseo de trabajar con ahínco, y “de poner un granito de arena adicional”. Ello falta notoriamente en algunos de los conglomerados, en donde cada mes hay muchas nuevas proclamas para los empleados en que se manifiesta que la gerencia entra en un nuevo negocio o sale de otro, lo que es más probable, no sabe realmente hacia dónde se encamina.

Una visión compartida del futuro también sugiere medidas que sean eficaces para la organización y para sus partes. Ayuda a que sus miembros distingan entre lo que es bueno y lo que es malo para la organización, y lo que bien vale la pena querer alcanzar. Y, lo que es más

importante todavía, hace posible distribuir ampliamente la toma de decisiones. Las personas pueden tomar decisiones difíciles sin tener que recurrir siempre a los niveles más altos de la organización, porque saben qué resultados y qué fines se desean. Por lo tanto, en un sentido muy real, el comportamiento individual puede dirigirse y coordinarse mediante una visión del futuro compartida y habilitadora.

Como lo expresó John Young, director de Hewlett-Packard, “en las compañías exitosas existe un consenso desde arriba hasta abajo en un conjunto global de objetivos. Si ese consenso falta, la estrategia gerencial más brillante fracasará”.²

Tenemos aquí una de las más claras diferenciaciones entre un líder y un gerente. Concentrando la atención en una visión, el líder opera sobre los recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones. El gerente, en cambio, opera sobre los recursos *físicos* de la organización, sobre su capital, sus destrezas humanas, materias primas y tecnologías. Cualquier gerente competente puede hacer posible que la gente de una organización gane lo suficiente para vivir. Un excelente gerente puede atender a que el trabajo se haga de una manera productiva y eficiente, de acuerdo con un programa y con un alto nivel de calidad. No obstante, al líder eficiente le resta ayudarle a la gente de la organización a aprender a sentir orgullo y satisfacción de su trabajo. Los grandes líderes con frecuencia inspiran a sus seguidores hacia altos niveles de logro mostrándoles cómo ayuda su trabajo a alcanzar fines valiosos. Es un llamado emocional a algunas de las necesidades humanas más fundamentales—la necesidad de ser importante, de crear una diferencia, de sentirse útil, de ser parte de una empresa que vale la pena y que tiene éxito.

Con todos esos beneficios se podría pensar que las organizaciones se preocupan en gran manera por desarrollar una imagen clara de su futuro deseado, pero éste no parece ser el caso. Por el contrario, las visiones de muchas organizaciones están desenfocadas y carecen de coherencia. Las razones para esta visión borrosa son muchísimas.

- Durante los últimos decenios, se han dado nuevas e importantes interpretaciones acerca del rol de la familia, la calidad de la vida, la ética del trabajo, la responsabilidad social de la empresa, los derechos de las minorías, y muchos otros valores e instituciones que antaño se consideraban como permanentes y durables.
- Las telecomunicaciones y los medios rápidos de transporte han contribuido a que el mundo sea cada vez más interdependiente en cuanto a productos, ideas, trabajos y recursos.
- El acelerado ritmo de innovación ha conducido a la especialización de expertos y a problemas masivos para la coordinación de los trabajadores técnicos.
- El deseo extendido de experimentar nuevas formas y normas sociales ha fracturado a la sociedad en diversos estilos de vida, cada uno con sus propias preferencias en cuanto a los productos.
- Los trabajadores han buscado y recibido mayor participación en las decisiones que solían ser exclusividad de la gerencia.

Todas estas fuerzas y muchas más han contribuido a la complejidad masiva y creciente que vemos en el mundo de hoy. A su vez, esto ha creado mayor incertidumbre y una Superabundancia de imágenes conflictivas en muchas organizaciones. Cuanto más grande sea la organización es probable que haya mayor número de imágenes, mayor será su complejidad de interacción y más rápido será su cambio de énfasis a través del tiempo.

Todas estas cosas tienden a causar un vértigo organización y llevan a la miopía. Al mismo tiempo, tienden a hacer más imperativa la visión para el éxito funcional de la organización puesto que sin una visión coherente del futuro, estas fuerzas conspirarían para despedazarla en todo

sentido Esto explica, por ejemplo, por qué Thornton Bradshaw tuvo que ser Contratado o por fuera de Arco para restaurar la mira y el sentido de propósito de la corporación gigante RCA. Habiendo empezado básicamente en la radio, la televisión y las telecomunicaciones RCA se había desviado a campos tan diferentes como el alquiler de automóviles y los servicios financieros, bajo una serie de presidentes hasta llegar a paralizarse en gran medida por imágenes conflictivas de hacia dónde debería orientarse. Pero ¿de dónde proviene la visión del líder?

Prestar atención: La búsqueda de visión por parte del líder

Los historiadores tienden a escribir sobre los grandes líderes como si poseyeran una genialidad trascendental, como si fueran capaces de crear sus visiones y su sentido del destino extrayéndolos de alguna misteriosa fuerza interior. Quizás algunos sean así, pero un examen más cuidadoso generalmente demuestra que la visión no se originaba en la personalidad del líder, sino más bien en Otros. Por ejemplo, Harold Williams nos dijo que cuando llegó a la Universidad de California en Los Ángeles, a asumir su nueva Posición como decano de la Escuela de Post-grado en Administración “fue realmente el cuerpo de profesores que cohesionó el concepto de lo que teníamos que hacer. Tenían la visión”. Otros líderes buscaron en otras partes. John Kennedy pasó mucho tiempo leyendo libros de historia y estudiando las ideas de los grandes pensadores Martin Luther King encontró muchas de sus ideas en el estudio de la religión y de las ideologías sobre la ética, lo mismo que en las tradiciones de su propio pueblo y de otros. Lenin recibió gran influencia de los conocimientos de Karl Marx, tanto como muchos líderes empresariales contemporáneos son influidos por los trabajos de economistas destacados. Las visiones de Alfred P. Sloan para el futuro de General Motors en gran medida fueron formadas por el paradigma cultural prevaleciente: el “sueño americano” y el rol del capitalismo en él. Steve Jobs en Apple y Edwin Land en Polaroid pudieron desarrollar sus visiones a partir de procesos lógicos, principalmente buscando las imitaciones técnicas de tecnologías conocidas.

En todos estos casos, el líder puede haber sido aquel que escogió la imagen de las que estaban disponibles en el momento, la articuló, le dio forma y legitimidad, y centró la atención en ella, pero solo rara vez el líder fue quien en primer lugar concibió la visión. Por consiguiente, el líder debe ser un magnífico oyente, y particularmente debe escuchar a quienes promueven imágenes nuevas o diferentes de la realidad emergente. Muchos líderes establecen canales de comunicación, tanto formales como informales, para tener acceso a estas ideas. La mayoría de los líderes también pasan una considerable parte de su tiempo interactuando con consejeros, consultores., otros líderes, profesores, planeadores y una amplia diversidad de personas, tanto dentro como fuera de su propia organización. Los líderes exitosos que hemos encontrado son *grandes preguntones* y prestan de verdad atención.

Consideremos un ejemplo típico. Suponga que se le ha pedido a usted que se haga cargo de un banco regional que opera en el Estado de California. La junta de directores ha acudido a usted para buscar liderazgo como resultado de su éxito en un banco más pequeño en otro Estado. ¿Cómo desarrollaría un sentido de dirección en estas circunstancias nuevas? ¿A quién le prestaría atención y cómo podría ayudar a desarrollar una visión adecuada del futuro? Básicamente, existen tres fuentes en las cuales se puede buscar ayuda: El pasado, el presente, e imágenes alternativas de futuras posibilidades. Vamos a considerar por turnos cada una de ellas.

El pasado

Una manera obvia de empezar es analizar sus propias experiencias con otros bancos para encontrar analogías y precedentes que puedan aplicarse a la nueva situación. Luego habla usted con

líderes de otros bancos para recoger las experiencias de ellos con diferentes enfoques. Seguramente, querrá saber sobre la historia del banco al cual va a ingresar de modo que le resulte fácil entender cómo ha logrado su *status* actual y qué cualidades contribuyeron a sus éxitos y fracasos en el pasado. Esto se puede obtener hablando con muchos de los nuevos colegas de usted en los distintos niveles de la organización.

Mientras usted hace esto, está construyendo un modelo mental de lo que se logró y de lo que no se logró en este banco o en bancos parecidos, en el pasado. Irá usted descubriendo algunas tendencias a largo plazo —digamos en experiencias con depósitos o préstamos—. que pudieran proyectarse hacia el futuro como una primera aproximación de hacia dónde irá el banco si continúa como en el pasado. Puede usted recoger ideas acerca del desempeño del banco y cómo éste está ligado a indicadores externos digamos, el estado de la economía, las tasas de interés o el desarrollo de la comunidad local. Y, por supuesto, se les prestará atención a todos los datos históricos que puedan obtenerse para incrementar la comprensión de lo que este banco en particular ha estado tratando de hacer, cuán exitoso ha sido y por qué.

El presente

Hay mucho que aprender sobre el futuro observando lo que sucede a su alrededor. Ahora, por ejemplo, si piensa en el año 1995, la mayoría de los edificios, carreteras ciudades, gente, corporaciones, y agencias del gobierno, que existirán en ese año, existen actualmente. El presente suministra una primera aproximación de los recursos humanos, organización y materiales con los cuales se moldeará el futuro. Estudiando nuestros recursos es posible desarrollar una comprensión de las limitaciones y de las oportunidades que hay para emplearlos y de las condiciones en que podrían desarrollarse, interactuar, declinar o autodestruirse. Como banquero deberá prestarles mucha atención a los gerentes actuales y a su potencial de desarrollo, a la heterogénea composición de la clientela actual y a las oportunidades de expansión de los servicios que se le ofrecen, a la ubicación de las sucursales, a la cartera de préstamos existentes y a lo que están haciendo los competidores.

Hay señales tempranas que anuncian el cambio inminente en el ambiente. Por ejemplo, sus investigadores de mercado deberán tener la capacidad de detectar mercados en crecimiento en una etapa temprana del desarrollo. Los planes de los políticos y de los líderes empresariales con frecuencia se anuncian profusamente. Las encuestas de opinión pública comprueban documentalmente que hay valores y necesidades cambiantes, y a menudo la prensa comercial presenta informes sobre encuestas especiales en el campo de los servicios financieros. Realmente, la monitoria de las tendencias, para hacer advertencias tempranas, es una amplia y creciente industria en los Estados Unidos.

Por último, pueden realizarse pequeños experimentos en el banco. Suponga que está pensando en un importante nuevo enfoque de la atención del banco en la dirección, digamos, de préstamos a pequeñas empresas, o a los profesionales, o a industrias especiales. Puede designarse una sucursal o una división pequeña con instrucciones para que dedique todas sus energías al área seleccionada durante un período de tiempo, tal como una compañía de químicos desarrolla una planta piloto antes de hacer un compromiso formal. En realidad, se ha creado un laboratorio en el cual experimentar la nueva visión.

El futuro

Su visión del banco, como ya lo hemos señalado, tendrá que estar ubicada en un futuro, así que usted tendrá que estudiar las condiciones que prevalecerán para entonces. Realmente, aunque nadie

puede predecir cuáles serán las condiciones, hay muchas claves. Ya se han discutido algunas fuentes de información: tendencias a largo plazo, particularmente en la demografía y en la utilización de los recursos; documentos de planeación en los niveles internacional, nacional, estatal y corporativo; las intenciones y visiones de quienes tienen a su cargo la formulación de las políticas en toda clase de organizaciones; encuestas de opinión pública; y los avances de ciertos fenómenos que se espera aumenten considerablemente en el futuro. Pero hay otras fuentes de información.

Puede usted buscar claves estructurales del futuro. Por ejemplo, podría sacar la conclusión de que a menos que el gobierno dé marcha atrás en sus decisiones de regulación, nuevos y poderosos competidores entrarán en el negocio de la banca y ocurrirá una importante reestructuración de la industria. Podría observar la clase de cambios estructurales y los compromisos en que están empeñados algunos de estos competidores potenciales –Sears, Roebuck and Co., American Express, Prudential etc.— y desarrollar un escenario de lo que sería el mercado de realizarse todos estos cambios. Puede usted proceder luego a examinar las consecuencias de tal escenario para grupos específicos de clientes, para la economía en general, para la comunidad inversionista y, en último término, para la industria bancaria en general y para su banco en particular.

Más allá de estas claves estructurales, podrían obtenerse predicciones de toda clase para estudiar: proyecciones económicas, análisis demográficos toda clase de previsiones sobre la industria, etc. Podrían explorarse algunas de las ideas intelectuales que darán forma al futuro: trabajos filosóficos, novelas de ciencia ficción, plataformas Políticas de los partidos y libros de destacados sociólogos, científicos políticos y futurólogos. Hay indicios de los desarrollos tecnológicos el futuro en las investigaciones y laboratorios de desarrollo en los documentos técnicos presentados a congresos profesionales y en los informes de gobierno.

Por todo lo anterior, lejos de carecer usted de información probablemente será inundado de información sobre el futuro, aunque solo una pequeña parte de ella suministre datos útiles o Señales durante el desarrollo de su visión- del banco. Es en la *interpretación* de esta información en donde radica el arte verdadero del liderazgo. Tal como un historiador intenta tomar montañas de información sobre el pasado y construir una interpretación de las fuerzas que han actuado, de la misma manera el líder selecciona, organiza estructura e interpreta información sobre el futuro en un esfuerzo por construir una visión viable y creíble. Pero el líder tiene una ventaja característica sobre el historiador en el sentido de que una gran parte del futuro puede inventarse o diseñarse. Sintetizando una visión apropiada, el líder influye en la formación del futuro.

Síntesis de la visión: La selección de dirección por parte del líder

Todos los líderes con quienes hablamos producían la impresión de ser maestros en seleccionar, sintetizar y articular una visión adecuada del futuro. Más adelante, nos dimos cuenta de que ésta ha sido una cualidad común a los líderes a través de todos los tiempos. Consideremos, por ejemplo, como Louis Madelin, biógrafo contemporáneo de Napoleón, lo describía:

*Trataba tres o cuatro alternativas a la vez y se empeñaba en conjurar todo caso fortuito, especialmente el peor. Esta predicción, fruto de la meditación, generalmente lo habilitaba para estar preparado para cualquier revés; nada lo tomó por sorpresa jamás... su visión, como he dicho, poseía anchura y profundidad. Quizá la característica más sorprendente de su intelecto era la combinación de idealismo y realismo que lo capacitaban para encarar las visiones más exaltadas a la vez que las realidades más insignificantes y, sin duda, en cierta forma era un visionario, un soñador.*³

La tarea de sintetizar una dirección apropiada para la organización se complica por las- muchas

dimensiones de visión que puedan requerirse. Los líderes deben tener *previsión*, a fin de que puedan juzgar cómo encuadran las visiones en el ambiente en el cual evolucionará la organización *percepción a posteriori*, para que la visión no viole las tradiciones y la cultura de la organización; *una visión de/mundo*, dentro de la cual interpretar el impacto de nuevos desarrollos y tendencias; *una percepción de la profundidad*, para que pueda ver todo el panorama con detalle y perspectiva apropiados; *visión periférica* para que pueda comprender las respuestas de los competidores y de otros depositarios; y un proceso de *revisión*. de manera que todas las visiones previamente sintetizadas se revisen constantemente a medida que cambie el medio. Más allá de esto, deberán tomarse decisiones acerca del panorama temporal apropiado al cual hay que prestarle atención, la sencillez o complejidad de la imagen, hasta qué punto representará continuidad del pasado en oposición a una transformación radical, el grado de pesimismo o de optimismo que contenga, su realismo y credibilidad y su impacto potencial sobre la organización.

Si hay una chispa de genio en la función de liderazgo, debe radicar en esta capacidad trascendental, una especie de magia, para ensamblar —a partir de toda la variedad de imágenes, señales, predicciones y alternativas— una visión claramente articulada del futuro, que sea a la vez sencilla, de fácil comprensión, claramente deseable y enérgica.

Volvamos a nuestro ejemplo del banquero para observar qué comprendería. Hasta aquí, hemos sugerido de qué manera, como nuevo líder, podría usted recoger toda clase de información que suministrara el material básico para una nueva visión del futuro. Puesto que la visión no puede ser ilimitada y a la vez creíble para los miembros de la organización será necesario trazarse algunos límites. La visión debe proyectarse en el tiempo y en el espacio más allá de los límites del planeamiento ordinario de actividades en un banco, pero no debe ser tan distante que se encuentre más allá de la capacidad de comprensión de quienes tienen bajo su responsabilidad la organización. Quizás usted decida orientarse hacia un objetivo a diez años, suficientemente distante como para permitir un cambio realmente significativo y, sin embargo, dentro de la comprensión y aspiraciones profesionales de muchos miembros del personal. Quizá quiera usted también ir un poco más allá de los límites de operaciones actuales e incluir nuevos campos importantes de actividad, tales como planes de financiamiento personal o banca internacional, o concentrarse en una extensa variedad de servicios para uno o más mercados-objetivo específicos, tales como la industria de alta tecnología.

Además, los límites reales escogidos dependerán en gran medida de los valores, Los valores propios de usted determinarán cuáles alternativas habrá de Considerar seriamente y la forma de evaluar- las. Por ejemplo, Harold Williams dirige ahora el Museo y la Fundación J. Paul Getty, pero sus valores se formaron durante su notable carrera en la industria, la docencia y el servicio público, Por lo tanto, no resulta sorprendente que esté orientando a la Fundación hacia la conservación de obras de arte y hacia la investigación y que haya prometido impedir que la vasta fortuna Getty sea utilizada para subastar obras de arte a precios tan elevados que les resulte imposible a otros museos adquirir nuevas obras para servir a sus públicos.

Los valores del resto del personal del banco, tal como se reflejan en la ideología prevaleciente también sugieren los límites de la cantidad de cambio que razonablemente podría esperarse. Por ejemplo, los valores podrían dictar que cualquiera que sea la nueva visión de futuro del banco, éste deberá poner énfasis en la calidad y en la excelencia del servicio, más que en el precio y la cobertura del Servicio.

Con información y algunas Condiciones sobre límites en mente, podrá usted tratar de entender las alternativas posibles y pesar cuán atractivas son La herramienta más poderosa para este propósito es el modelo mental que usted ha construido con el tiempo acerca de cómo opera el mundo y cómo opera su banco en ese mundo. Como líder sabio, usted habrá sometido a prueba este modelo mental muchas veces en discusiones con ejecutivos clave, consultores y otras personas, que también hayan meditado profundamente sobre el futuro del banco. Si tiene usted acceso a un modelo por computador y si la ocasión justifica el costo, entonces podrá construirse un modelo cuantitativo más formal.

Gran parte de este análisis será una serie de “cuestiones de criterio”, pero es posible sugerir

algunas de las preguntas que podrían formularse, entre ellas las siguientes:

- ¿Cuáles son las instituciones que están comprometidas con el futuro del banco y qué cosa les gustaría a ellas ver que ocurriera?
- ¿Cuáles son los posibles indicadores de desempeño para el banco, y cómo podrían medirse?
- ¿Qué le ocurriría al banco si continuara su actual trayectoria sin introducir cambios significativos?
- ¿Qué señales tempranas podría detectar usted si el ambiente externo del banco cambiara sustancialmente?
- ¿Qué podría hacer usted para alterar el curso de los acontecimientos, y cuáles serían las consecuencias de sus acciones?
- ¿Qué recursos posee su banco o puede obtener para actuar en los diversos cursos futuros que sean posibles?
- De las posibles alternativas futuras para el banco y su ambiente, ¿cuáles son probablemente las que puedan sobrevivir y tener éxito?

Mediante una serie de preguntas como éstas, pueden surgir pautas que sugieran visiones alternativas viables. Usted debe entonces sintetizar toda esta información en una visión única, y aquí es donde verdaderamente el arte del liderazgo entra en juego. La síntesis de una visión comprende un alto grado de juicio y, con frecuencia, intuición y creatividad considerables. Supongamos que en el ejemplo del banco, usted haya decidido que el futuro de éste, considerando todos los factores, se estimularía si concentrara su atención en prestarles servicios a compañías de alta tecnología, particularmente en las empresas que están surgiendo, con una amplia gama de servicios financieros. Falta todavía traducir esta visión en acción.

Centrar la atención: La búsqueda de un compromiso por parte del líder

El líder puede generar nuevas visiones del futuro y puede ser un genio para sintetizar y articular estas visiones, pero esto produce un cambio solo cuando la visión haya sido comunicada con éxito a toda la organización e institucionalizada efectivamente como un principio guía. Los líderes son poderosos tan solo en la medida en que puedan comunicar sus ideas. La filosofía básica de un líder debe ser: “Hemos visto lo que esta organización puede llegar a ser, comprendemos las consecuencias de esa visión y ahora debemos actuar para hacerla posible”.

En una organización no puede establecerse una visión por decreto, o mediante el ejercicio del poder o la coerción. Es más un acto de persuasión, de crear un compromiso entusiasta y dedicado para esa visión porque es la correcta para su época, la correcta para la organización y la correcta para las personas que trabajan en ella.

En nuestras conversaciones con los líderes, hemos encontrado que las visiones a menudo pueden comunicarse de mejor manera por medio de metáforas o modelos — como cuando un líder político promete “carnero en cada caldero” o la compañía de teléfonos le pide que “estire la mano y toque a alguien”. Quizás en nuestro ejemplo del banco, resultase ser algo como “servicios bancarios novedosos para compañías novedosas” o “servicios financieros en la ventaja competitiva”.

En cualquier comunicación se da cierto grado de distorsión, pero el gran líder parece ser capaz de hallar la metáfora justa que clarifique la idea y minimice la distorsión. En realidad, la metáfora correcta a menudo supera a la comunicación verbal; como una buena poesía o una canción, es mucho más que meras palabras; “se siente bien”, tiene atractivos en un nivel elemental, vibra al unísono con las necesidades emotivas de quien escucha; de alguna manera, “lo logra”.

Otra manera de comunicarse el líder es actuando constantemente sobre su misión y personificándola. Quizás ésta sea la razón por la cual tantos líderes de corporaciones últimamente hayan decidido aparecer en la publicidad de sus empresas, donde algunos, como Lee Iacocca. Desempeñan un trabajo notable para comunicar un nuevo espíritu. Otros, al estilo de Ross Perot y Ted Turner, han demostrado mediante su propia osadía y aventurismo el grado en que esperan que sus compañías (EDS y Turner Broadcasting) sean innovadoras y corran riesgos. Cuando hace poco Linden Blue se hizo cargo de la presidencia de Beech Aircraft, inició un nuevo empuje técnico. Como para personificar esta nueva energía, comenzó un programa vigoroso de ejercicio personal, que se ha descrito de la siguiente manera:

El Sr. Hedrick, cuya cintura creció con los años, jugaba al golf. El señor Bloc hace ejercicios de saltar a lazo tres mañanas a la semana y trabaja en una máquina Nautilus otras tres mañanas en un centro para la salud física que ha construido en su antiguo garaje.

El Sr. Blue también parece haberles comunicado nueva vida a los gerentes de Beech. Básicamente son los mismos hombres y mujeres, dice un proveedor de Beech. “Solo que respiran un poco más duro. Están tratando de correr al ritmo de Linden”.⁴

El líder no ofrece una visión del futuro una vez y para siempre, y luego la deja desvanecer. Debe repetirla una y otra vez. Debe incorporarla en la cultura de la organización y reforzarla mediante la estrategia y el proceso de tomar decisiones. Debe evaluarla constantemente para posibles cambios a la luz de circunstancias nuevas.

En última instancia, será el líder quien articule la visión y le dé legitimidad, quien exprese la visión en una retórica cautivadora que dispare la imaginación y la emoción de los seguidores, quien —por medio de su visión— habilite a los demás para que tomen las decisiones que pongan las cosas a marchar. Pero si una organización ha de tener éxito, la imagen debe emerger de las necesidades de la organización entera, debe ser “aclamada” y “poseída” por todos los actores importantes. En suma, debe ser parte de una nueva arquitectura social de la organización, tema al cual vamos a dedicar nuestra atención.

Estrategia II: Significado mediante la comunicación

Más allá de sus Capacidades para crear visiones, el líder debe ser un *arquitecto social* que entienda la organización y moldee la forma en que ésta funciona. La arquitectura social de cualquier organización es la variable silenciosa que traduce en significado la “florecente y zumbante confusión” de la vida organizacional. Determina quién dice qué a quién, acerca de qué y qué clase de acciones deben seguirse. La arquitectura social es un intangible pero gobierna la manera de actuar la gente, los valores y normas que sutilmente se transmiten a los grupos y a los individuos, y la construcción de los lazos y enlaces dentro de la compañía*

Recuérdese que en el capítulo titulado “Dirigir a otros, gobernarse a sí mismo” preguntábamos; ¿Cómo hacer para que la gente se alinee detrás de los objetivos fundamentales de la organización? ¿Cómo se comunica una visión? Resolvimos parcialmente esa pregunta afirmando que esto puede ocurrir por medio de la “administración del significado”. Pero esto no es suficiente, porque deja sin indicar cómo sucede realmente— cómo crea el líder la comprensión, la participación y se apropia de la visión. En este capítulo vamos a analizar el mecanismo organizacional a través del cual los empleados reconocen y se alinean detrás de algo con identidad establecida (la visión). El mecanismo es la arquitectura social, que puede facilitar o subvertir “los planes mejor diseñados”.

A pesar de cierta vaguedad conceptual, que esperamos superar, la arquitectura social puede definirse, apreciarse, y, hasta cierto punto, moldearse y administrarse. El diseño y la administración de la arquitectura social es una de las cuatro responsabilidades fundamentales del líder.

Vamos a decir algunas palabras sobre el concepto y las razones por las cuales le concedemos tanta importancia. Creemos que los seres humanos estamos suspendidos en telarañas de significación que nosotros mismos hemos construido; consideramos que la arquitectura social es la telaraña del significado. En otras palabras, la arquitectura social es aquello que proporciona un contexto (o sentido) y un compromiso para sus miembros y depositarios. De modo, pues, que, en primer lugar, y lo más importante, la arquitectura social presenta una interpretación compartida de los sucesos organizacionales, de tal suerte que los miembros sepan cómo se espera que sea su comportamiento. También genera un compromiso con los valores primordiales de la organización y con su filosofía, es decir, la visión por la cual los empleados creen que están trabajando y en la cual pueden creer. Por último, una arquitectura social de la organización sirve como mecanismo de control, sancionando y proscribiendo clases particulares de comportamiento.

La trascendencia de la arquitectura social se puede observar fácilmente si examinamos un caso

* El sentido de ‘arquitectura social’ se aclarará a medida que avancemos. Por el momento debe considerarse prácticamente como sinónimo de “cultura” o más llanamente como las normas y valores que conforman el comportamiento en un conjunto organizado. Preferimos nuestro término “arquitectura social” por varias razones, sin ser de menor importancia su valor estético. Pero por encima y más allá de nuestras preferencias estéticas, hay razones de mayor peso para que la usemos aquí. En primer lugar, contiene más sentido que “cultura” —el más vago de los términos- y ciertamente relaciona significado con la vida organizacional de una manera que ‘cultura organizacional’ no logra. Quizá más importante sin embargo, es que “arquitectura organizacional” implica cambio y ductilidad, y que los líderes algo pueden hacer al respecto; mientras que “cultura” como se usa de ordinario, implica una tremenda rigidez o inductilidad. Las palabras y las frases son importantes, y aunque tendemos a intercambiar “cultura” y “arquitectura social”, creemos que la última expresión tiene más sentido.

específico, en el cual una arquitectura social dada, que anteriormente era fuente de fortaleza, se convirtió en un gran obstáculo para el éxito futuro. El lector agudo probablemente ya haya adivinado que nos estamos refiriendo a AT&T.

La historia es bien conocida, pero vale la pena hacer una rápida recapitulación: En 1978 AT&T anunció que estaba haciendo un cambio estratégico: de una compañía telefónica orientada a prestar servicios, a una empresa de comunicaciones orientada hacia el mercado EJ presidente de la junta directiva, John Debutts les anunció a todos los empleados, por medio de un sistema interno de televisión: “Seremos una compañía de mercadeo”. Para llevar a la práctica esta nueva estrategia, AT&T acometió la mayor transformación organizacional en la historia de la industria de los Estados Unidos. La tercera parte del millón de empleados de AT&T será (o ha sido) cambiada. A pesar de cambios significativos en la estructura, en los recursos humanos y en los sistemas de apoyo, existe un consenso general, tanto dentro como fuera de AT&T, respecto de que su mayor tarea para lograr que la estrategia tenga éxito radica en su capacidad de transformar la cultura de AT&T. Hemos trabajado íntimamente con dos de las siete “compañías telefónicas” que se desprendieron del conglomerado ayudando a revisar la arquitectura social, pero probablemente se requiera un decenio antes de poder emitir juicios definitivos sobre su éxito. Mientras tanto, ¿cómo meter la mano, por decirlo en estos términos en la arquitectura social de la organización?

Alguien que lo intentó fue Walter Spencer, ex presidente de SherwinWilliams Company. Durante seis años Spencer intentó darle la vuelta a Una compañía que adolecía de superabundancia de productos no rentables que no podían —al menos así parecía— suprimirse, y de instalaciones y equipos anticuados que no podían ser dados de baja. También existía, fuertemente atrincherada, una inclinación hacia el sector manufacturero, defendido por la mayoría de los miembros de la junta directiva, en una ciudad orientada hacia los bienes de capital como lo es Cleveland. Hablando de sus esfuerzos para transformar a Sherwin Williams de una compañía orientada a la producción a una orientada al mercadeo, Spencer manifestó: “Cuando se toma una compañía que tiene cien años y se cambia la cultura de la organización y se trata de hacer esto en el ambiente empresarial tradicional de Cleveland... bueno se requiere tiempo. Hay que martillar en la cabeza de todo el mundo”. Después de seis años de “martilleo”, Spencer renunció diciendo que el trabajo ya no era divertido. Había amellado la cultura, pero no la había cambiado.¹

En nuestra experiencia, la razón de que fracasen tantos experimentos en el cambio organizacional es que los líderes no toman en cuenta la poderosa contracorriente de fuerzas culturales. El líder que no tiene en consideración la arquitectura social y, no obstante, trata de cambiar la organización, se parece bastante a Canuto, el legendario rey danés, quien, para probar su poder, de pie en la playa, les ordenaba a las olas que se detuvieran.

Quizá los siguientes ejemplos puedan ilustrar la significación de este punto; el primero tiene que ver con el influjo que ejerce la cultura en el éxito de fusiones y adquisiciones, y el segundo con la puesta en marcha de planes estratégicos corporativos:

*En 1968, cuando la Compañía Rockwell International, orientada hacia el mercadeo, se fusionó con los magos de la ingeniería acto-espacial en North American, administradores y analistas por igual esperaban una reacción sinérgica. “Rockwell, que buscaba nuevas tecnologías y nuevos productos para los mercados comerciales, vio en North American un lugar en el cual los ‘melenudos científicos’ tiraban como desechos ideas nuevas todos los días que podrían serle útiles a Rockwell. A su vez, North American se sintió atraída por el músculo manufacturero comercial de Rockwell”. * Pero en lugar de apoyarse mutuamente, los valores básicos de ambas compañías chocaron. Robert Anderson, quien era el CEO, se lamentaba de que las gentes de aeroespacial no estaban acostumbradas a los problemas comerciales. “Seguimos martillándoles la cabeza para que diversificaran; pero cada vez que lo*

* Richard Snyder en *The Planning of Change*. 4ª. ed.

intentaban gastaban un montón de dinero en un producto que, cuando todo se había dicho y hecho, no tenía mercado”. Después resultó que la visión del mundo de las dos compañías era radicalmente diferente: “La cultura de la compañía Rockwell consideraba al mundo como un lugar áspero y desarreglado, en el cual los márgenes de utilidad dominaban la toma de decisiones. El ambiente de North American era más noble. Por ejemplo, unos sesenta PhD’s dedicaban solo el 20% de su tiempo a negocios de la compañía y tenían libertad para dedicar el resto como quisieran, a la investigación básica. Esto no era compatible con la obsesión de Rockwell sobre el control de costos y márgenes de utilidad. “Trece años después, los ejecutivos todavía están tratando de mejorar el ajuste cultural de las dos firmas”.²

El segundo ejemplo ilustra el impacto que ejerce la cultura de una corporación en los programas innovadores, específicamente en un programa planeado para mejorar la salud de los empleados de la compañía:³

Las compañías de los Estados Unidos —preocupadas por la salud de sus empleados y por los crecientes costos de los servicios de salud— tienen la fiebre de compra de salud; están instalando centros, comprando gimnasios y programas de salud. Hasta ahora este chaparrón de actividad ha hecho poco bien. Las tasas de enfermedad y sus costos continúan aumentando, y los indicios muestran que pocas personas mantienen el nivel de los cambios en las prácticas de salud que son capaces de realizar. Parece que la razón principal de/fracaso de los programas de salud gerencial es que la Cultura organizacional, plagada de normas negativas sobre la salud, invalida cualesquiera cambios que las personas tratan de hacer. En aquellas compañías donde se ha comenzado o a tratar la salud como un problema tanto cultural como individual, hay esperanzas de un cambio duradero en la vida de los empleados y economías considerables en las cuentas de salud de la compañía.*

Todos los anteriores ejemplos destacan la significación de la arquitectura social, y, creernos, constituyen argumentos serios en el sentido de que los líderes deben aprender a manejarla estratégicamente. Puede resultar útil resumir en este punto cómo nace la arquitectura social y cómo se conserva.

Primero, el fundador o grupo de fundadores se reúne para producir algo o para proporcionar un servicio. El fundador o los fundadores tienen actitudes y valores sobre su producto, y el producto o función como tal tiene características que definen cómo debe realizarse. A su vez, el mercado, producto o servicio se posicionará de tal manera que logre un nicho distintivo en el medio. (En el próximo capítulo analizaremos extensamente este proceso del “posicionamiento”.) Entonces, se inician los sistemas de recompensas que evolucionarán para ajustarse a las actitudes o al estilo del fundador o los fundadores, lo mismo que las metas de la organización y el carácter de la manera como se ejecutan los procesos. A medida que la organización crece, se unen a ella más personas, reforzando ciertos aspectos de su operación y modificando otros—o se van porque ya no se ajustan o no pueden cambiar la operación a su gusto.

Y la organización continúa evolucionando o cambiando —en ciertas formas. Las tareas, el desempeño, el mercado, y la distribución. Todos pueden cambiar. La organización crece o decrece, florece o se estanca, se hace más homogénea o más heterogénea.

Al mismo tiempo, la arquitectura social (o cultural) no cambia proporcionalmente—ni es necesario que ello suceda. Algunas veces el estilo de los fundadores trabajará conjuntamente con el cambio. Con mayor frecuencia, se conserva el estilo, pero es inadecuado. Este estilo, o cultura

* Conocemos varias firmas que han instalado los más modernos y costosos gimnasios y centros de salud. No obstante, estas firmas inducen una intolerable cantidad de tensión mediante cargas prodigiosas de trabajo, condiciones de planta insalubres pesados itinerarios de viajes y situaciones cargadas de ansiedad, todo lo cual anula lo presuntos beneficios de sus “programas de salud formales”.

organizacional, que al comienzo era tan funcional, se convierte en una fuerza separada, independiente, ya veces en desacuerdo con las razones y los sucesos que en primer lugar la constituyeron. En resumen, cuando la administración intenta cambiar los objetivos de la organización, adoptar nuevos métodos de trabajo o crear un cambio fundamental, no solo la cultura puede fracasar en su apoyo a estos cambios sino que, además, puede realmente derrotarlos.

Suficiente teoría, Pasemos a los casos. Lo que esperamos lograr en el resto de este capítulo es, en primer lugar, identificar y describir los tres tipos más prominentes de arquitectura social que se encuentran en la vida organizacional contemporánea. Son arquetipos de lo que Max Weber llamaría “tipos ideales”. Dentro de esta línea llegaremos a la más crucial de las preguntas: ¿Cómo moldea y cambia la arquitectura social un líder? Así, pues, en nuestra próxima sección, el objetivo es profundizar la comprensión que tiene el líder de la arquitectura social y, prosiguiendo, dotarlo a él de los instrumentos requeridos para cambiarla.

Tres estilos de arquitectura social

Los elementos principales que definen la arquitectura social de una organización son: sus orígenes; su principio básico de operación; la naturaleza de su trabajo; la administración de la información, de la toma de decisiones y del poder; influencia y *status*. Estos elementos caracterizan tres tipos organizacionales diferentes —el *colegiado*, el *personalista* y el *formalista* que vamos a examinar en seguida.

Una organización colegiada*

La compañía se fundó sobre un concepto de ingeniería en el cual muy pocos creían: que un producto de alta tecnología podía hacerse de cierta manera. El principal fundador de la compañía había estado asociado con universidades y aportó sus valores científicos a la compañía. Creía firmemente —y todavía lo cree— que la excelencia lleva consigo sus propias recompensas. El principio operacional básico de la compañía es: “Luche por la excelencia” a partir de una perspectiva de “ganar-ganar”.

La naturaleza del trabajo ciertamente ha sustentado estos puntos de vista. Se han desarrollado nuevos productos que usan una tecnología actualizada que demanda un alto nivel de interdependencia entre grupos e individuos. A menudo, hay un nivel alto de incertidumbre acerca de sus actividades y del cambio frecuente en la tecnología y en el mercado —o en la competencia, o en ambos. Hasta cierto punto pues, cada producto es un caso único de aplicación. Los ingenieros aprecian “divertirse” y “aceptar el reto” con el trabajo que desempeñan. El ambiente de este sector particular de la industria es altamente competitivo involucra grandes apuestas; hay un cambio rápido y repentino en las carreras de científicos e ingenieros de dotes muy elevadas, a menudo precoces.

La administración de la información científica y técnica es un aspecto importante para continuar en la competencia en razón de la naturaleza del trabajo. En esta compañía —llamémosla “LED”—, a menudo la información se transfiere de una manera verbal, comunicación cara a cara, y hay un valor fuerte que estimula compartir la información.

* En esta sección estamos más que “profundamente en deuda” con Marcía Wilkof. Su disertación doctoral, la cual usamos ampliamente, sirvió como base para comprender la “organización colegiada”. Si dijéramos que fue co-autora de esta sección, nos quedaríamos cortos.

El estilo de toma de decisiones es participativo y estimula un flujo de ideas de “abajo hacia arriba”, cuya intención es generar el consenso sobre todos los temas en discusión. Esto quiere decir que *toda* persona que tome una decisión o sea afectada por una decisión tiene algo que decir respecto de ella. Consenso quiere decir no tener objeciones, ausencia de cualquier actividad que mine o interfiera. No significa que todos hayan de tener la misma opinión, idea o estrategia. No quiere decir que todos los miembros participantes tengan que expresar su parecer: que están de acuerdo en conceder cierta cantidad de tiempo para que el tema se resuelva por sí solo, se compruebe o se auto-destruya, o cualquier otra cosa. Esta forma de administración colegiada puede observarse en todas las decisiones, importantes o de menor cuantía, de la compañía LED, desde la estrategia corporativa y los objetivos de producto hasta las especificaciones de diseño y la remuneración de los trabajadores.

El poder, la influencia y *el status* se basan en el reconocimiento de iguales, no en la posición jerárquica que se ocupe en LED. El reconocimiento de iguales, a su vez, se basa en cuán competente se considera a una persona y, hasta cierto punto, en habilidades interpersonales. Se espera que la persona luche reciamente por aquello en lo que cree, pero de una manera amplia, abierta, justa y limpia.

La figura 3 ilustra los temas en LED, su “arquitectura colegiada”. ¿De dónde surgió tal cultura? Hemos insinuado que el fundador de LED aportó a la compañía sus valores académicos y científicos. Específicamente, había trabajado en un laboratorio universitario que realizaba investigaciones para el gobierno. Como tantos otros, decidió independizarse cuando su idea para un nuevo dispositivo no despertó interés en el laboratorio. Además de sus valores científicos, el fundador de LED tiene profundas convicciones religiosas y una alta ética profesional; cree que nadie, incluido él mismo, sabe todas las respuestas; que el mundo es un lugar confuso y ambiguo, con problemas y dificultades tan complejos, que cuanto más gente se pueda dedicar a trabajar en un problema, más oportunidades habrá para hallar una solución. Tenía y aún tiene mucha gente de confianza. En los días iniciales de la historia de la compañía no había oído hablar de la “Teoría Y” de McGregor ni de la administración participativa, pero tenía sus teorías propias, que parecían encarnar esos valores, y en los cuales creía firmemente.

Veremos una anécdota acerca del fundador (quien ya no es presidente de LED) la cual tiene como personaje a un ingeniero recientemente contratado. Este, que procedía de una compañía rival en el área de computación, le manifestó a la administración que traía consigo algunos “secretos” importantes de su antigua compañía. Cuando el presidente de LED escuchó esto, dice la anécdota, se enojó y le contestó al recién contratado ingeniero que “enterrara seis veces” esos secretos, diciendo que era la última vez que quería escuchar esa clase de latrocinio y que LED no realizaba sus actividades de esa manera.

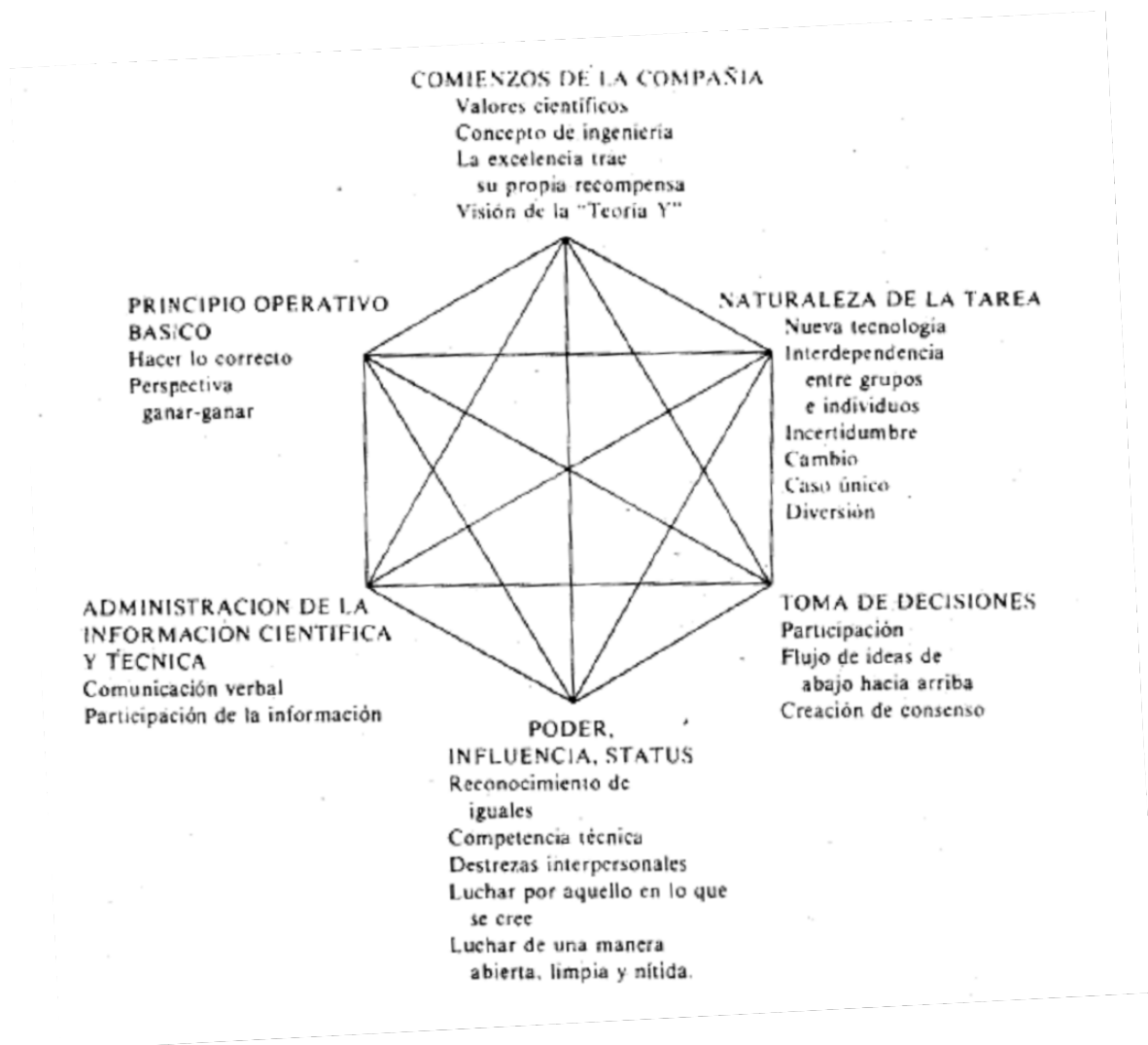


Figura 3. La arquitectura de LED: arquitectura Colegiada, (Tomado de M. Wilkof, "Organization Culture". Véase nota de la pág. 81.)

La estructura participativa o colegiada está ganando popularidad en los Estados Unidos, lo mismo que en otros países. Estamos aprendiendo del modelo japonés y también incorporando los preceptos de psicologías interpersonales. Esta estructura particular parece especialmente bien apropiada para las tecnologías científicas en rápido crecimiento y altamente competitivas que se apoyan en la investigación dinámica y en las divisiones de desarrollo.

El estilo personalista

Jordan Manufacturing es un lugar excelente. Tiene utilidades excelentes, políticas excelentes, productos excelentes, productividad excelente, potencial excelente, y quien hace que todo esto sea posible: gente excelente. Pero lo que hace más notable aún la historia de esta compañía es que normalmente este tipo de talleres contratistas distan mucho de ser excelentes. Destrozados por divisiones administración- obreros, poblados de trabajadores en empleos que no conducen a ninguna parte, y caracterizados por una anonimidad nacida del hastío y la despersonalización, estos talleres generalmente no son los lugares en donde se

*buscaría gente con capacidad creadora que esté realizando un trabajo de altísima calidad.**

Esta es la dramática historia de Jim Jackson, propietario y fundador de Jordan. Cuando él habla del renacimiento del trabajador de cuello azul, parece que estuviera haciendo un poquito de propaganda— ese tipo de fervor evangélico que le produce a uno dentera. Pero después de cierto tiempo en Jordan y de hablar con Jackson, estamos convencidos de que detrás del estilo administrativo de Jackson hay algo más que mera retórica. Mucho más.

A finales del decenio de los 70, y después de haber subido pacientemente la escala corporativa, Jim compró a Jordan. De niño —a diferencia de la mayoría de muchachos de su edad, que coleccionan estampas de los jugadores de béisbol y adoran a los héroes deportivos— Jim memorizó los nombres de los presidentes de las 500 compañías de la lista de *Fortune*. Quería ser uno de ellos algún día. Pero algo siempre se interpuso en su camino. Cuando no se le tuvo en cuenta para CEO de una de estas 500 compañías, desmontó su sueño infantil y emergió con una nueva visión: podría comprar su propia empresa y administrarla de la manera que él siempre había querido ser administrado.

De acuerdo con uno de nuestros estudiantes que investigó a Jordan, Jim Jackson es “más grande que la vida”. Recuerda a su *staff* que hay que “caminar erguido”, tanto en palabras como en obras. Le concede gran importancia a Visitar el taller al menos dos veces por semana para felicitar a quienes han hecho un trabajo excepcionalmente bien, preguntar como están las cosas en la familia y verificar el “clima”. No existe el peligro de que el *staff* sienta que está tratando de “averiguar” cómo está desarrollando sus tareas, porque no sabe casi nada sobre los aspectos técnicos de ellas, Le gusta que digan que él apenas sabe cómo poner en marcha un auto.

La estrategia competitiva de Jackson se basa en calidad y servicio, que parece ser de lo que habla todo mundo en estos días. Pero otra cosa muy diferente es prestarle ambas cosas a un cliente, que es lo que Jordan hace. Las ventas subieron de US\$ 74 millones a más de US\$ 90 millones entre 1982 y 1983, y las utilidades en el mismo período se incrementaron en más del 700%. Las acciones de la compañía se valorizaron el 42% en 1982, y otro tanto al año siguiente. El autor de un artículo publicado en una revista observaba sobre Jordan que “el éxito de la compañía se basa primariamente en una estrategia considerada de crear mutua confianza entre empleados y propietarios”

En un artículo que apareció recientemente en una publicación comercial, se dice que “desde el comienzo, Jackson le manifestó al personal clave que la filosofía administrativa era: “Vamos a seguir por esta ruta hacia allá; si no entiendes, grita. Si no estás de acuerdo, grita; vamos a reunirnos y ponernos de acuerdo”. El vehículo para avanzar por esa carretera es el estilo gerencial de Jackson, encarnado en una mezcla de políticas corporativas informales. Lo más cerca que hemos podido estar de una definición formal y explícita acerca de su filosofía fue un boletín de media página que hizo circular en 1978:

- La gente quiere realizar un buen trabajo y asociarse para el éxito
- La gente hará un buen trabajo si:
 - Entiende la necesidad
 - Se le proporcionan:
 - Facilidades y equipo

* Jordan Manufacturing es un seudónimo, lo mismo que Jim Jackson. Nos hemos tomado ciertas libertades para proteger el anonimato de la compañía real.

- Procedimientos
- Material
- Conocimientos técnicos
- Una administración que guíe
 - Se reconocen y aprecian sus esfuerzos
 - Los responsabilizamos del “fracaso”
 - Cada uno asume responsabilidad por el producto
 - Dejamos en paz a los trabajadores y les concedemos cierta libertad.

Podría resultar interesante citar comentarios de algunos pocos gerentes de Jordan para recoger sus impresiones acerca de Jordan y de Jackson:

Respeto mucho a Jim. Todo lo que me dijo sobre este lugar durante la entrevista se realizó. Cumplió su palabra. Parecía demasiado bueno para ser verdad. Pensé: “¿Qué voy a encontrar de verdad cuando esté ahí?” Pocas semanas después le pregunté algo y me dijo: “¿Qué te había dicho?” Yo pensé: “OK. Es verdad”.

Veamos un extracto de una entrevista:

Bueno, la presión aquí es muy intensa y hay mucho cambio de personal...

P. ¿Ha pensado alguna vez en renunciar?

R. Claro que se me ocurrió. Estoy muy frustrado, pero aún hay muchas oportunidades y reto aquí, y es una compañía extraordinariamente buena.

P. ¿Qué hace cuando se siente frustrado?

R. Bueno, si puedo hablar con Jim, está bien.

P. ¿Realmente puede Ponerse a tono con él?

R. Sí, Sobre la mayoría de las cosas.

P. ¿Qué puedes discutir Con él?

R. Bueno, no estoy muy seguro. Aunque habla de delegar y nos estimula para que preparemos y estimulemos a nuestra gente, no estoy muy seguro de que en verdad él prepare sus “informes directos” Pero esto lo he discutido con él...

P. ¿Cómo logra usted tener éxito aquí?

R. Se Supone que yo soy como Jim. Puedo serlo, crecí con la compañía; he tenido diez años para aprender puedo ajustarme a los cambios y responder a lo que se desea ya lo que se necesita. Me pregunto qué va a suceder con todo el personal nuevo que no ha tenido la oportunidad de trabajar directamente con Jim.

P. ¿Cómo describiría las características de un ejecutivo de éxito en Jordan?

R. Para empezar, hay que ser técnicamente excelente; ya sea que se esté en mercadeo, en manufactura o en cualquier campo, hay que ser sumamente bueno en lo que se hace. Hay que tener previsión y dirigir limpiamente una vida frugal..., informal, mire a Jim. Tiene más responsabilidades de las que puede manejar..., nada de lujos y de ornamentos inútiles. Siempre viajamos en clase turista. Nada de hoteles Hilton o Marriott.

P. ¿Quiere decir Holiday Inns?

R. Sí. Holiday Inns y Best Western.

P. Parece que estuvieras describiendo a Jim.

R. ¡Claro que sí!

Cuando el entrevistador le pidió a un alto ejecutivo de Jordan que hiciera (o describiera) la caricatura que mejor caracterizara la arquitectura social de Jordan, dijo:

Hay un tipo con una bola de cristal..., ése es Jim... Está buscando un futuro..., está haciendo malabares con un montón de bolitas en el aire. Está en un barco, en la proa, a toda marcha, con las bolitas en el aire y como mirando a través de la bola de cristal. Es un barco más bien grande, que va como un murciélago que sale del infierno... Es un destructor, un destructor de la marina de guerra. De vez en cuando, el tipo de la bola de cristal —creo que se trata de Jim— deja las bolitas y la bola de cristal y da una vuelta y habla con la tripulación y hace que todo el mundo piense que este viaje es el más importante que pueden hacer. ¡Y le creemos!

Cuando analizamos la arquitectura social de Jordan con la vicepresidenta de recursos humanos de la compañía (y le pedimos que se concentrara en los problemas de allí), nos dijo que había varios problemas. “Muy seguramente” dijo ella, “nuestro mayor problema, cuando se trata del lado humano de las cosas, es que hay solo un pequeño porcentaje de gerentes que pueden servir como modelos de rol. Además, los gerentes ‘ocurren’, no se desarrollan metódicamente. Eso es todo. Pero no es un asunto trivial”.

A Jim Jackson le gusta recordar que Vince Lombardi hablaba de cómo se trata de “un juego de pulgadas”. “Quiero esa pulgada. Quiero esa pulgada”, dice. De acuerdo con Jackson, Jordan gana porque es un juego de décimas de pulgada —un juego que solo puede ganarse de una manera muy ardua— considerando los millones de partes de precisión que la compañía produce cada año. Y parecen estar ganando—en toda la línea.

Para Jordan, los objetivos de Jackson son y siguen siendo sencillos: expandir continuamente la compañía e incrementar las ganancias, compartir la riqueza y habilitar a cada uno para que sienta satisfacción y felicidad en su trabajo. Pensaba que la única manera de lograrlo sería “creando una atmósfera de mutua confianza completa entre nosotros, nuestros empleados y nuestros clientes”. Y esto parece ser lo que está sucediendo.

El estilo formalista

No fue sino hasta el decenio de los 20 cuando Alfred P. Sloan dio con lo que rápidamente habría de convertirse en el modelo básico de las organizaciones industriales (y de otras clases). En General Motors, Sloan combinó un sistema descentralizado de manufactura con una política y un control financiero centralizados. En efecto, el modelo de GM —que se ha convertido en el prototipo del modelo formalista— sigue siendo un modelo organizacional importante, no solo en los Estados Unidos, sino en todo el mundo industrializado. La Visión de Sloan era tan imponente y duradera que solo en los últimos años, y después de un largo período de gestación GM, bajo la

presidencia de Roger Smith, articuló una nueva visión estratégica con ocho objetivos para GM, la primera Visión estratégica desde la época de Sloan.

Al igual que la mayoría de sistemas grandes y complejos, GM tiene una estructura formal que pone énfasis en reglas claras y explícitas, una estructura formal de comité y una clara división del trabajo entre “finanzas” y “operaciones” La justificación de esta estructura está contenida en el ahora famoso documento de Sloan de 1920, denominado el “Plan Organizacional” Sloan dijo que el objetivo de su plan era preservar los mejores rasgos de las operaciones descentralizadas a la vez que introducir una medida de control financiero y de comunicación inter-divisional que maximizaría los esfuerzos y eficiencias de las distintas compañías integradas.⁴

En la gran expansión de la General Motors entre 1918 y 1920, me había sorprendido la disparidad entre sustancia y forma: mucha sustancia y poca forma. Me convencí de que la corporación no podía continuar su crecimiento y sobrevivir a menos que se organizara mejor y era evidente que nadie le Concedía a este asunto la atención necesaria.

Así escribió Sloan en su libro *Mis años Con General Motors* reflejaba entonces su frustración con el crecimiento rápido y no planeado de GM durante los primeros 20 años del siglo y su impaciencia con el legado del fundador de GM, el libre, imaginativo y jugador inveterado William Durant, quien timoneó y condujo a GM a un éxito universal y a predominar en la industria automotriz. Su estilo, aunque amplio en perspectivas a veces era caprichoso, lo que dejaba a sus asociados preocupados y perplejos. Durante el liderazgo de Durant, GM operaba, digámoslo así, sin control central. Su técnica era el ejemplo último de la administración descentralizada, apropiada para su talento, porque no era un experto administrador. De acuerdo con todas las fuentes disponibles, durante la época de Durant GM se administraba tan informalmente, que no se llevó contabilidad formal en la compañía hasta cuando Sloan tiempo después exigió que se llevara una auditoría de los libros de la compañía. No había guía central ni dirección para la corporación ni un plan de crecimiento ordenado. En 1910, Durant había hecho crecer la compañía de tal suerte, que incluía veinticinco compañías menores, que, en su mayoría, fabricaban accesorios para vehículos. Estaban organizadas de una manera tan libre, que cada compañía prácticamente se auto-administraba. La firma matriz servía como nexo de unión.

Cuando llegó la recesión de 1920, GM tenía un inventario sobre- saturado (en razón de la codicia empresarial de Durant; su ojo expansionista tomaba más de lo necesario) con exceso de unidades construidas para un mercado que estaba desacelerando. GM se salió de control y tuvo que pedir créditos por US\$83 millones a corto plazo para satisfacer sus obligaciones actuales. Bajo presión, Durant se retiró de GM el 20 de noviembre de 1920.*

En medio de este alboroto y forcejeo de 1920, Sloan, entonces el más notable lugarteniente del presidente Pierre Du Pont, estaba demostrando sus prodigiosos talentos como genio financiero y organizacional. Su “Plan Organizacional” fue y sigue siendo uno de los enunciados más importantes en administración organizacional. Dijo que el objetivo de su Plan era conservar los mejores rasgos de una operación descentralizada, a la vez que introducir un grado de control financiero y de comunicación entre las divisiones, lo que maximizaría los esfuerzos y eficiencias de la compañía. La propuesta tenía dos principios amplios:

- La responsabilidad asignada al jefe ejecutivo de cada operación no estará de ninguna manera limitada. Tal organización, comandada por su ejecutivo principal, será completa en cada función necesaria y habilitada para ejercer su iniciativa y su desarrollo lógico totales.

* Murió como había nacido, prácticamente pobre, el 18 de marzo de 1947. Pasó sus últimos días de trabajo administrando una bolera en Flint, Michigan. Se dijo que era típico de Durant estar más preocupado por fundar una cadena de cincuenta boleras, que administrar aquella en la cual estaba trabajando.

- Ciertas funciones organizacionales centrales son absolutamente esenciales para el desarrollo lógico y para el control adecuado de las actividades de la corporación.⁵

Sloan estaba completamente consciente de la contradicción inherente a estos dos principios, También se dio cuenta de que para que el plan funcionara, sería necesario mantener un delicado equilibrio entre la libertad de las varias operaciones (estilo de Durant) para administrar sus propias actividades y los controles necesarios para coordinar estas operaciones. Lo que resulta más importante de tener en cuenta es que el “Plan Organizacional” establecía un arreglo organizacional formal y definido para el “presente y el futuro” de G M, y estructuraba la arquitectura social que hábilmente trenzaba con éxito el aventurerismo empresarial de Durant. Con los talentos de un brillante ejecutivo de operaciones, personificado por el mismo Sloan.

A medida que la cultura de GM emergía a la sombra de Sloan, de acuerdo con la mayoría de los informes, empezó también a aparecer un tema dominante, como característica de la cultura. Este tema era capital para la filosofía administrativa en GM e incluía los siguientes valores esenciales: respeto a la autoridad, “ajuste” y lealtad.

Una de las expresiones culturales más comunes de deferencia debida a quienes mantenían posiciones de alto *status* era el uso de un lenguaje especial o jerga para referirse al dominio de estos ejecutivos. Sus oficinas, que tenían forma de I, estaban localizadas en el piso 14 del inmenso edificio de la sede central de GM. Los empleados se referían a ella como “El Piso Catorce” y la “Fila Ejecutiva”. En su libro sobre los días de John Z. DeLorean en GM, *On a Clear Day You Can See General Motors*, J. Patrick Wright escribió: “En General Motors, las palabras ‘El Piso Catorce’ se pronuncian con reverencia”.⁶ Su elevado *status* se reflejaba claramente en la disposición física del piso 14. La entrada a este piso era una frontera, diseñada en parte para comunicar la dificultad de acceso a estos sagrados salones:

...una puerta de grueso cristal protege la entrada a El Piso Catorce. Se cierra electrónicamente y es controlada por una recepcionista que opera un botón ubicado debajo de su escritorio, en un salón de espera grande y sencillo, situado en la parte exterior de esta puerta.

Una vez dentro, el misterioso y atemorizador silencio refuerza la impresión de gran poder.

...La atmósfera del Piso Catorce es terriblemente silenciosa, los pasillos generalmente están desiertos, se habla en voz baja. El silencio omnipresente proyecta un halo de gran poder. Tal vez el motivo de tanto silencio sea que los poderosos ejecutivos de General Motors están inmersos en un arduo trabajo en su oficina estudiando problemas, analizando montañas de complicados datos, sosteniendo reuniones y tomando decisiones importantes y calculadas. No hay lugar para la risa o la conversación casual. Estas son frivolidades, y hay demasiado trabajo que hacer para permitirse ser frívolo.⁷

En cuanto al “ajuste”, éste podía verse en todas partes: la manera como vestían los empleados, como estaban decoradas sus oficinas y en los estilos de vida que llevaban. El código en el decenio de los 60 exigía traje oscuro, camisa ligera y corbata austera, posiblemente a rayas.

En el primer capítulo del libro de Wright, John Z. DeLorean revela “Por qué me marché de General Motors”:

Y pensé sobre lo que creía que era la ironía trágica de mi renuncia: que esta corporación gigantesca, que había sido fundada por un disidente, Billy Durant, y que había llegado a ser el prototipo de la empresa americana bien gobernada por hombres que eran individuos característicos, no podía aceptar o acomodar hoy día a un ejecutivo que hubiera dejado su marca en la corporación, siendo diferente e individualista. Nunca pretendí compararme con los grandes fundadores y

modeladores de la moderna General Motors Alfred P. Sloan, hijo, la familia Du Pont, Donaldson Brown otros. Pero yo era estudiante de sus técnicas, y me molestó no poder trabajar para la compañía que ellos habían fundado .. No había lugar para mí.⁸

No se necesita ser genio para discernir casi inmediatamente el contraste de la arquitectura social formal claramente definida y explícita de GM con el espíritu empresarial casi duranteano de Jordan Manufacturing, o el contraste con el espíritu colegiado de LED. Y cuando se considera la declaración de “retiro” que acabamos de citar, resulta claro que también él entendió con precisión (a la vez que violó) el canon no escrito, pero sagrado, de GM, al cual acabamos de referirnos como su estilo de arquitectura social.

Incluso la persona menos analítica difícilmente pasaría por alto los estilos contrastantes de la arquitectura social de las tres organizaciones que acabamos de ver. A Jim Jackson le parecería el piso catorce de GM insoportablemente ceremonioso. Y ni el fundador de LED, ni Sloan, pongamos por caso, se sentirían cómodos en Jordan Manufacturing. Para resumir, con LED y su estilo *colegiado*, el énfasis dominante se pone en el consenso, en la afiliación a grupos de iguales, en el trabajo en equipo. Bajo el liderazgo de Jackson la arquitectura social dominante es *personalista*; en su extremo una anarquía legitimada, en la cual el *locus* de la toma de decisiones está en cada individuo. GM representa el otro extremo, una cultura *formalista*, en la cual el comportamiento se deriva de reglas y políticas explícitas y en donde la desviación de las normas es cuestionable en el mejor de los casos y herética en el peor.

Con toda seguridad podemos decir que estos tres estilos de la arquitectura social explican cerca del 95% de las organizaciones contemporáneas. Entre las empresas con las cuales estamos más familiarizados, pueden escogerse como destacadas candidatas al estilo *formalista*, las siguientes: AT&T, Procter & Gamble, Pacific Telesis, Bank of America, Imperial Chemical Industries, Ford Motor Company, Los Angeles Dodgers, Times-Mirror, Inc., el Departamento de Estado, la mayoría de las industrias reguladas y muchas más de la lista de las 500 compañías de *Fortune*. Las organizaciones *colegiadas* frecuentemente se encuentran en el sector de alta tecnología, en organizaciones de socios y en aquellas donde existe una elevada proporción de empleados profesionales. Silicon Valley y Route 128 (en las afueras de Boston) abundan en ejemplos. Compañías tales como Intel, Digital, Data General, y Hewlett-Packard son arquetipos. Igualmente lo es Arthur D. Little, la firma de consultores, o TRW, a pesar de su marcada tendencia a la manufactura. E incluso un banco como Citicorp se puede incluir también en este grupo.

Muchas organizaciones empresariales “jóvenes” de alto crecimiento —a menudo creación intelectual de un inventor-fundador— resultan *personalistas*. Se nos vienen a la mente ejemplos tales como Goretex, Thompson Vitamins, Foothill Group, Hotel Corporation of America, Louisville Cardinals, People Express, y The Limited. (Sin embargo, muchas organizaciones personalistas, a medida que “se añejan”, tienden a convertirse en el tipo colegiado o en el tipo formalista de la arquitectura social.)

La siguiente tabla identifica los temas principales de los tres estilos de arquitectura que pueden ayudarle al lector a visualizar en dónde se ubica su organización en este sentido.

Tabla 1. Tres estilos de arquitectura social

<i>Valores/comportamiento</i>	<i>Formalista</i>	<i>Colegiada</i>	<i>Personalista</i>
Bases para la decisión	Dirección que procede de la autoridad	Discusión, acuerdo	Direcciones des
Formas de control	Reglas, leyes, recompensas, castigos	Compromisos interpersonales y de grupo	Acciones alineadas con el autoconce
Fuente de poder	Superior	Lo que "nosotros" pensamos y sentimos	Lo que yo creo y siento
Fin deseado	Condescendencia	Consenso	Autoactualizaci
Debe evitarse	Desviarse de la dirección autoritaria; correr riesgos	Fracaso en lograr el consenso	No ser "fiel a uno mismo"
Posición relativa a otros	Jerárquica	Igual	Individual
Relaciones humanas	Estructuradas	Orientadas al grupo	Orientadas al in
Bases para el crecimiento	Seguir orden establecido	Afiliarse a grupos de iguales	Actuar con conciencia de

Para resumir, hemos trazado cuidadosas distinciones entre las tres formas de la arquitectura social, cada una coherente en sí misma y con capacidad de enorme éxito cuando se despliega adecuadamente. Como arquitecto social, el líder debe ser en parte artista, en parte diseñador, en parte maestro artesano, que enfrenta el reto de alinear los elementos de la arquitectura social, de modo que, como una construcción ideal, se convierta en una síntesis creativa, diseñada exclusivamente para realizar la visión orientadora del líder.

Como lo hemos recalcado continuamente, la arquitectura social proporciona *significado*. El punto clave es que si la organización ha de transformarse, la arquitectura social debe renovarse. El líder competente debe articular nuevos valores y normas, ofrecer nuevas visiones y utilizar diversos instrumentos para transformar, apoyar e institucionalizar nuevos significados y direcciones. Volveremos nuestra atención a estos temas en la sección final.

Los instrumentos del arquitecto social

...el líder más exitoso de todos es aquel que ve otro panorama todavía no realizado. Ve las cosas que pertenecen a su cuadro actual pero que no están allí todavía... Por encima de todo, debe hacer que sus colaboradores comprendan que no es el propósito, *de él* lo que debe alcanzarse, sino un propósito común, nacido de los deseos y de las actividades del grupo.

Mary Parker Follett.⁹

Una cuestión candente es si una organización deliberadamente puede cambiar su arquitectura social. Después de todo, tenemos que preguntarnos: ¿Cuán dúctiles son rasgos tales como valores compartidos, compromisos, procesos de decisión, etc.? Aunque no hay respuestas fáciles para esta pregunta, y ciertamente no existen "recetas" para cambios tan fundamentales, hay varios ejemplos que podemos señalar y de los cuales podemos aprender. La experiencia de Iacocca en Chrysler es una de ellas. Creó una nueva visión, movilizó la fuerza de trabajo tras su visión, y marchó en la

dirección de solidificar el compromiso para los cambios que había introducido. Roger Smith de General Motors, trabajando de una manera muy distinta a la de Iacocca, ha ido sacando una nueva visión, y con un trabajo meticuloso de *staff*, y tras repetidas reuniones del *staff*, ha ido logrando el compromiso con una nueva misión. Hay acciones de esta clase en marcha en AT&T. Un caso negativo es el de la International Harvester. Lo que ahí se necesitaba con urgencia en los primeros años de este decenio era una nueva visión y empleados que se alinearan tras esa visión para comprometerse en nuevos comportamientos. Pero el liderazgo no estuvo a la altura del reto y resultó inadecuado para la tarea de transformar la arquitectura social. La consiguiente resistencia al cambio llevó a International Harvester al borde de la quiebra.

Lo que hemos aprendido sobre transformación de la arquitectura social proviene directamente de las experiencias de los líderes que entrevistamos. Para que se logre una transformación exitosa, deben darse tres hechos — y estos principios *se aplican igualmente a todos y a cada uno* de los tres estilos que acabamos de describir:

1. Crear una visión nueva y apremiante, capaz de llevar la fuerza de trabajo a un nuevo lugar.
2. Desarrollar el compromiso con la nueva visión.
3. Institucionalizar la nueva visión.^{10*}

Creación de una visión nueva

El líder eficiente debe ensamblar para la organización la visión de un estado futuro deseado. Aunque esta tarea puede ser compartida desarrollada con otros miembros clave de la organización, sigue siendo la responsabilidad medular y no puede delegarse. En GM, desarrollar la nueva visión fue responsabilidad directa de Roger Smith, y aunque requirió una enorme cantidad de trabajo de *staff*, y literalmente docenas de repeticiones de “trabajos misioneros”, fue moldeada por la filosofía y el estilo de Smith. Iacocca confiaba más en sus instintos que en los informes del *staff*, y era personalmente osado en el desarrollo de una visión y misión nuevas. El hecho es que la transformación de la arquitectura social debe comenzar en la cúspide de la organización con el CEO y tener el apoyo total de la junta de directores y del círculo interno de los ejecutivos de más alto rango. El CEO cuyo comportamiento es consecuente con las normas y los valores que ha articulado para la organización, tiene una enorme ventaja inicial.

AT&T resulta ser un ejemplo especialmente útil. Varios años antes de que comenzara el proceso de desprendimiento del conglomerado, el presidente de la junta directiva, Charles Brown, comenzó a preparar el escenario de la transformación en diferentes discursos. En uno de los más importantes, ante el Club de Comerciantes de Chicago, el señor Brown afirmó:

...hay una nueva compañía de teléfonos en esta ciudad... una empresa de alta tecnología que aplica estrategias avanzadas de mercadeo para satisfacer las exigencias de un cliente altamente sofisticado... “Ma Bell” ha dejado de ser un nombre apropiado para esta compañía... Mamá ya no existe.¹¹

AT&T tiene una visión clara de su nueva misión, y en cuanto los empleados de Bell comiencen a pensar más como “competitivos” que como “regulados”, la mira administrativa se orientará hacia el mercado.

El reto a largo plazo de revitalizar la arquitectura social (y una evaluación de su éxito) tendrá menos que ver con la manera como se crea la visión, y más con el grado en que la visión *posicione*

* El trabajo de Noel Tichy nos ha sido especialmente valioso en esta sección.¹⁰

correctamente a la organización en su ambiente competitivo. (El próximo capítulo estará dedicado íntegramente a “posicionar la organización”.)

Desarrollo del compromiso con la nueva visión

La organización debe movilizarse para aceptar y apoyar la nueva visión -hacer que se realice. En GM, Roger Smith llevó a sus novecientos ejecutivos de rangos más altos a un retiro de cinco días para compartir y discutir la visión. Por supuesto, no se requieren cinco días para compartir un enunciado breve sobre la misión y ocho objetivos. Pero el compromiso requiere algo más que una condescendencia verbal, más que diálogo e intercambio. Por lo menos, la visión tiene que ser claramente articulada y con frecuencia de diversas maneras, desde “enunciados de política” que tienen un mínimo impacto, hasta la revisión de los objetivos de reclutamiento y los métodos, entrenamiento que está orientado específicamente a la modificación del comportamiento para apoyar los nuevos valores organizacionales y, no de menor importancia, adaptar y modificar símbolos compartidos que señalan y refuerzan la nueva visión.

En cuanto a esto último, el uso de símbolos, AT&T es un caso interesante. Realmente perdió el nombre Bell y el emblema, que entonces proporcionaban una oportunidad para reforzar el mensaje del señor Brown, tanto interna como externamente de que “Ma Bell ya no vive”. AT&T continuó usando AT&T como su nombre comercial, capitalizando por consiguiente su larga reputación en todo el mundo. Reemplazó el familiar emblema (una campana encerrada en un círculo) por un globo simbólicamente rodeado de comunicaciones electrónicas. De esta manera, AT&T tiene un nuevo símbolo, lo que, de acuerdo con su publicidad “sugiere nuevas dimensiones de nuestra empresa y de nuestro futuro”.¹²

Después de que el líder crea la visión y moviliza el compromiso, comienza tal vez el reto más difícil: La institucionalización de la nueva visión y de la nueva misión.

Institucionalización de la nueva visión

Hay una anécdota sobre Sun Tzu, un gran general chino que vivió hace 2500 años. El rey le ordenó a Sun Tzu que entrenara su ejército, y el general, después de ejercitarlo y disciplinarlo a su entera satisfacción, le pidió al rey que inspeccionara las tropas. Pero el rey le contestó que no quería hacerlo, por lo cual Sun Tzu dijo calmadamente: “Al rey solo le importan las palabras y no puede traducirlas en hechos”.¹³ Palabras, símbolos, articulación, entrenamiento y reclutamiento, si bien son necesarios, no llegan lo suficientemente lejos. Los cambios en el proceso administrativo, en la estructura organizacional y en el estilo gerencial, todos deben apoyar los cambios en la pauta de valores y en el comportamiento que exige la nueva visión.

Para citar un ejemplo ilustrativo, el trabajo básico de reestructuración después del proceso de desprendimiento de AT&T involucraba cambiar de su anterior configuración de centros geográficos de utilidades, a una orientación de líneas de negocios nacionales como centros de utilidades. Para poner en práctica este cambio significativo, AT&T tuvo que reubicar 13000 empleados del staff corporativo en las divisiones que había en perspectiva para después del desprendimiento, o en staffs subsidiarios. El resto del cuadro de ejecutivos de AT&T, que permaneció en la casa principal de la corporación, se reorganizó dentro de un marco de política, estrategia y administración financiera apropiado para los nuevos negocios, que tenían que competir en el mercado.

Lo que estamos tratando de lograr aquí es traducir la intención en realidad. Y esto involucra no solo una misión organizativa, una estructura, sistemas de recursos humanos, sino también las fuerzas políticas y culturales que movilizan el sistema. Hasta cuando Lee Iacocca asumió el cargo de líder de Chrysler, la estructura política básica interna había sido la misma durante varios años. Uno de los primeros actos de Iacocca fue redefinir los vínculos de Chrysler con varios intereses

externos, no solo con el gobierno, del cual habla logrado préstamos sustanciales para la compañía, sino también con el sindicato United Auto Workers, invitando a su presidente, Douglas Fraser, a formar parte de la junta directiva de Chrysler.

Iacocca impresionaba igualmente en el campo cultural. Tuvo que transformar los valores culturales de “perdedores” en un sentimiento de “ganadores”. Esto fue particularmente difícil no solo por el desempeño irregular de Chrysler, sino en razón del estigma que se había ganado de haber “salido bajo fianza” del gobierno. Este cambio tenía que lograrse con menos recursos de los que tenían los competidores de Chrysler. Esto lo obtuvo Iacocca, en forma ostensible y con enorme eficacia, mediante frecuentes mensajes a la fuerza laboral y, quizás más que todo, por medio de sus presentaciones personales en anuncios de Chrysler para reforzar sus mensajes internos. Durante un período de uno o dos años, la cultura interna adoptó la forma de un equipo flaco y hambriento que buscaba la victoria — y suficientemente competente para alcanzarla.¹⁴

El cambio de la arquitectura social

El líder es un verdadero arquitecto social, hasta el punto de que puede manejar el significado. Lo hemos venido repitiendo. Sin embargo, hacerlo parece tan obvio como misterioso. Pero si alguna lección surge de nuestro análisis de las mejores prácticas en esta área completa, parece emerger de los líderes que hacen muy bien un montón de cosas bastante sencillas y obvias. Esto no quiere decir que tratemos de minimizar o trivializar las dificultades que hay para dominar la arquitectura social; pero, retrospectivamente, parece que nuestros líderes competentes aplican el sentido común.

En el caso de Lee Iacocca, era su brío y confianza y hacer llegar el mensaje al público (e indirectamente a su personal) lo que constituía la diferencia. AT&T no solo cambió su emblema, sino, además, transformó completamente sus operaciones, pasando de una configuración de centros geográficos de utilidades, a una orientación de líneas de negocios nacionales como centros de utilidades. Ford Motor Company utilizó (y utilizará otra vez) la sucesión de CEO para transformar la arquitectura social; esto parece funcionar bastante bien para Henry Ford II, ex presidente de la compañía Ford, quien, como propietario de un 40% de las acciones, todavía desempeña un papel prominente como arquitecto social. De acuerdo con Jim Burke, presidente y CEO de Johnson & Johnson, que es tal vez la compañía de artículos de salud de más éxito en el mundo, hay y ha habido diversos factores que le dan forma a la arquitectura social de la organización. Tanto él como Robert Wood Johnson, “el General”, hijo del fundador y ex presidente de la compañía, compartían la creencia de que “si se cuenta con personas sensatas que se conocen entre sí, y si el grupo es suficientemente pequeño, de una manera u otra se logrará la resolución de los problemas”.¹⁵ Dadas las fuertes convicciones del General Johnson y de Jim Burke sobre la inherente superioridad de unidades pequeñas y autónomas, la descentralización se convirtió en una dirección estratégica principal para la compañía. Pero Burke también reconoce y agradece la influencia del Credo, que, en su mayoría reflejaba y formalizaba las opiniones del General sobre la responsabilidad pública y social. Burke describe la influencia del Credo en J&J de la siguiente manera:

Toda nuestra administración está engranada para producir ganancias sobre una base diaria. Esto es parte del negocio de estar en el negocio. Pero con demasiada frecuencia, en éste y en otros negocios, la gente se inclina a pensar: mejor hagamos esto porque si no lo hacemos, se reflejará en las ventas en un plazo corto”. Este documento les permite decir: “Un momento. No tengo que hacer eso. La administración me ha dicho que nos interesa realmente el largo plazo, y está interesada en que yo opere sobre este conjunto de principios. De modo que no lo haré”.¹⁶

Pero rápidamente añade que no es una sola cosa lo que crea y sostiene a determinada arquitectura social. A pesar del reconocimiento universal que se le ha concedido al Credo en J&J,

Burke percibió cierto grado de simbolismo y la necesidad de inculcarles a los gerentes los valores que fundamentan este enunciado. Describió sus acciones en 1979:

Personas como mi predecesor creían en el Credo con pasión, pero los gerentes de las unidades operativas no estaban en su totalidad comprometidos con él. Parecía existir una idea cada vez más arraigada de que ahí estaba, pero que nadie tenía nada que hacer al respecto. De modo que convoqué a una reunión a unos veinte ejecutivos clave y les propuse un reto. Les dije: “Aquí está el Credo. Si no-vamos a guiamos por él, deshagámonos de él. Si quieren cambiarlo, dígnanos cómo hacerlo. O nos comprometemos con él o nos deshacemos de él.

La reunión se volvió en contra de nosotros, porque estábamos poniendo a prueba los valores personales de la gente. Al final de la sesión, los gerentes tenían una gran comprensión y un gran entusiasmo en relación con los postulados del Credo. Subsecuentemente, Dave Clare y yo nos reunimos con grupos pequeños de gerentes de J&J de todo el mundo para poner a prueba el Credo.

Ahora no creo, realmente, que puedan imponérseles a los demás las convicciones o las creencias propias. Sin embargo, creo que si de verdad entiendo lo que hace funcionar el negocio, entonces puedo estimularlo a usted para que piense en los hechos y se dé cuenta de cuán pragmática es la filosofía cuando se trata de manejar con éxito un negocio...y creo que eso fue lo que sucedió aquí.¹⁷

Para muchos, incluyendo los gerentes de J&J, la evidencia más fuerte del poder del Credo se testimonió en la respuesta de la compañía a la crisis del Tylenol. La respuesta de ellos impulsó al *Washington Post* a escribir; “Johnson y Johnson ha tenido éxito en presentarse al público deseosa de hacer lo correcto, independientemente del costo”.¹⁸

En Intel, el mosaico de elementos que configuran y sostienen la arquitectura social son tan diversos y tan simples y complejos como en J&J. Entre otras cosas, la arquitectura social de Intel incluye un fuerte “programa universitario”, en el cual se dictan más de ochenta cursos que toman y pagan exclusivamente empleados de Intel, desde el presidente de la junta directiva Gordon Moore, hasta los operarios del taller. Andy Grove, el presidente de la compañía, por ejemplo, creó, y todavía enseña, un curso titulado “Confrontación Creativa”, el cual en gran medida resume la filosofía del liderazgo y la cultura de la compañía de Grove. Uno de los autores de este libro se quedó como consultor para ayudarle a Intel a desarrollar un curso sobre liderazgo. Antes de iniciar el programa, el grupo total de alta gerencia, hasta el propio presidente de la junta, Moore, tomó el curso dictado directamente por el autor, en un lugar de retiro, durante dos días, y luego pasaron unos cuantos meses depurándolo de las imperfecciones que detectaron cuando estudiaron con el autor. Ahora ellos mismos dictan el curso.

Y luego, ahí están los memoranda informales y “coloridos” que Andy Grove envía esporádicamente. Quienquiera que los reciba, sean positivos o negativos, usualmente los exhibe donde todo el mundo pueda verlos. Uno de los primeros “Andigramas” que el autor observó fue una carta que le envió un alto ejecutivo a Grove y que fue devuelta por el mismo Grove a su autor con un membrete de color rojo que iba de lado a lado de la carta, que decía: “BASURA !HAZLO OTRA VEZ!”

Roger Smith utiliza su comité ejecutivo. Así lo hace también Jim Burke. William McGowan, jefe de MCI, habla interminablemente a quienquiera que se tropiece con él— un claro ejemplo de “administración errabunda”, de Peters y Waterman. Algunos líderes “muestran” y otros “dicen”. En ningún caso ninguno de nuestros líderes eficientes delegaba la tarea de moldear la arquitectura social. Ni hemos encontrado tampoco un líder eficiente cuyas actividades, cuando se trata de influir en la arquitectura social, les hubieran fatigado o abatido.

La metamorfosis involucrada en la transformación de la arquitectura social de cualquier organización —independientemente de su tamaño o de cuál estilo de arquitectura social

predomine— “pondría a prueba a la más jactanciosa de las orugas”.¹⁹ Las complejidades organizacionales, operacionales y tecnológicas que es preciso afrontar son enormes. Según nuestra manera de ver las cosas, sigue siendo la tarea más difícil que actualmente enfrenta la administración. De todos modos las organizaciones maduras deben revitalizarse de una manera u otra para competir en ambientes cada vez más difíciles. Y para transformar estas instituciones se requiere una clase especial de liderazgo, que nosotros no solo defendemos sino que consideramos necesaria si nuestras organizaciones han de alcanzar sus objetivos.

Estrategia III: Confianza mediante posicionamiento

Deja de honrar a las personas
y ellas no te honrarán;
pero respecto de un buen líder, que habla poco,
cuando ha hecho su trabajo, y ha alcanzado su objetivo
todos dirán: “Esto lo hicimos nosotros”.

Lao-Tse

Cuando Frank Dale asumió el cargo de editor del *Los Angeles Herald-Examiner*, acababa de terminar una huelga de diez años en la empresa. Había mucho resentimiento y, como nos dijo, “cada persona que encontré allí había perdido la curiosidad, había perdido el entusiasmo; no había interés; simplemente estaban ahí... Yo tenía un verdadero problema”. Su primera tarea fue presentarse él mismo a cada uno de los miembros del personal, agradecerles su lealtad hasta ese momento y darles la oportunidad de expresar sus preocupaciones y frustraciones. A preguntas tales como: “¿Qué le hace pensar que usted puede echar a andar esto?” respondía: “Todavía no lo sé, pero dentro de 30 días regreso y le digo lo que he encontrado”. Reclutó una fuerza de trabajo compuesta de los mejores elementos de toda la Corporación Hearst para hacer un estudio relámpago, y en 30 días preparó un informe de lo que era necesario hacer, que compartió con el *staff*. Había dado los primeros y muy importantes pasos para establecer una confianza mutua, sin la cual el liderazgo no hubiera sido posible.

La confianza es el aglutinante emocional que une a los seguidores y a los líderes. El acopio de confianza es una medida de la legitimidad del liderazgo. No puede ordenarse ni comprarse, debe ganarse. La confianza es el ingrediente básico de todas las organizaciones, el lubricante que mantiene la organización, y, como ya lo hemos dicho, es un concepto tan misterioso y elusivo como el liderazgo—e igualmente importante.

Algo que podemos decir con toda seguridad sobre liderazgo es que si éste ha de generarse, debe existir *predecibilidad*, la capacidad de prever el comportamiento de otro. Otra manera de expresarlo es diciendo que la organización que carece de confianza se parece a la ambigua pesadilla de *El castillo* de Kafka, donde nada puede ser cierto y en donde no puede confiarse en nadie ni nadie parece ser responsable. La capacidad de predecir resultados con una alta probabilidad de éxito genera confianza y la conserva.

En los ambientes organizacionales de que hemos venido hablando, la confianza entre líderes y seguidores no puede existir sin las siguientes dos condiciones:

1. Para la organización, la *visión* del líder debe ser clara, atractiva y alcanzable. Tenemos la tendencia a confiar en los líderes que crean estas visiones, puesto que la visión representa el contexto de creencias compartidas en un propósito organizacional común.
2. Las *posiciones* del líder deben ser claras. Tenemos la tendencia a confiar en los líderes cuando sabemos dónde están situados en relación con la organización y cómo posicionan a la organización en relación con el ambiente.

La visión y la posición tienen entre sí la misma relación que tienen el pensamiento y la acción, o la idea y su representación. Por supuesto, la visión es también el principal catalizador en la administración de la atención, que ya analizamos en el capítulo sobre Estrategia 1. Este capítulo se centrará en el *posicionamiento*, el aspecto más complejo y menos entendido en la administración de la confianza. Pero no debe exagerarse su importancia: es el recíproco organizacional de la visión, lo

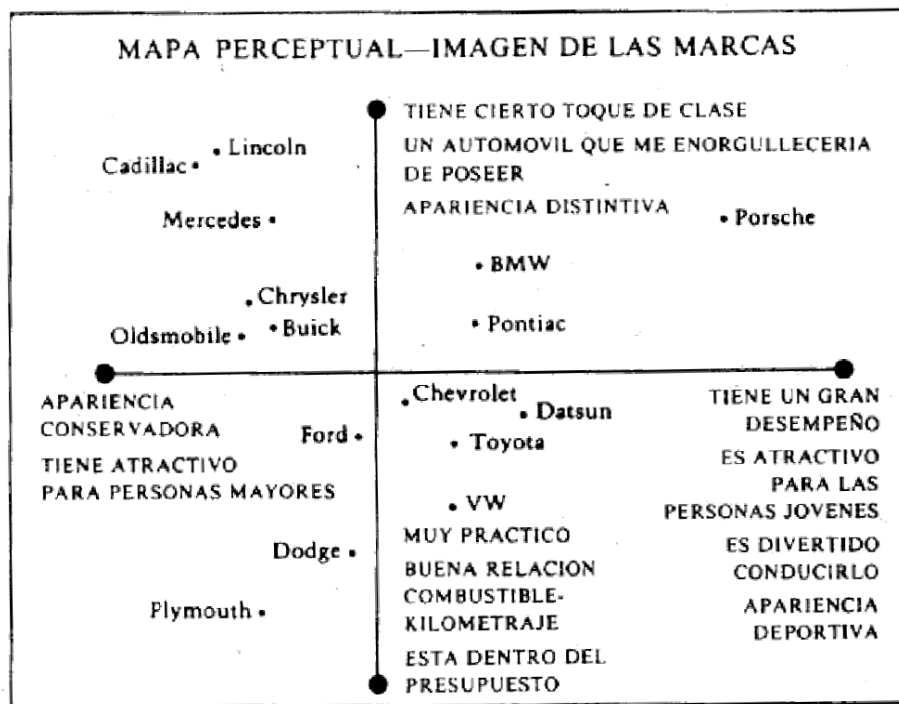
que anima e inspira la visión del líder.

En la próxima sección, definiremos tan precisamente como podamos el posicionamiento y su rol en la eficacia organizacional.

Después, presentaremos un método de crear confianza, práctico y original. Como conclusión extractaremos lecciones para el rol del líder en el posicionamiento de la organización.

Las organizaciones y sus ambientes

Los gerentes de mercadeo ya hace tiempo están familiarizados con el concepto de posicionamiento del producto. Por ejemplo, una compañía de automóviles podría representar gráficamente sus productos como se muestra en la figura 4. En esta forma, define un nicho distintivo en el mercado y sabe cómo enfocar su estilo, precio y publicidad. A la vez, sus empleados, clientes, gerentes y accionistas saben lo que representa el producto y lo que la compañía está tratando de hacer.



Fuente: Chrysler Corp. Wall Street Journal, marzo 22 de 1984, pág. 35.

Figura 4. Posicionamiento del producto

Si ampliamos este concepto de posicionamiento del producto al posicionamiento organizacional podremos explicar gran parte del comportamiento del liderazgo. El posicionamiento organizacional se refiere al proceso mediante el cual una organización diseña, establece y sustenta un nicho viable en su ambiente externo. Comprende todo lo que el líder debe hacer para alinear los ambientes interno y externo de la organización en el tiempo y en el espacio.

Podemos ilustrar este concepto con una compañía muy conocida y exitosa, Kentucky Fried Chicken. En los decenios pasados, la convergencia de muchas fuerzas ambientales, tales como

mayores oportunidades de trabajo para las mujeres, tasas crecientes de divorcios, costos de vida más elevados y familias pequeñas, han originado un gran incremento de hogares de una sola persona y familias en donde hay dos personas que trabajan. Teniendo en cuenta que estas personas tienen poco tiempo para dedicarse a la cocina, los líderes de la compañía definieron un nicho: la necesidad de una comida poco costosa, fresca, confiable y que pudiera comprarse y servirse rápidamente con muy poco ajetreo. La compañía posicionó todos los aspectos de su organización para este nicho: un *producto* único basado en materias primas baratas y un sabor distintivo, un *proceso de producción* que utilizara mano de obra barata y equipo estandarizado y procedimientos para asegurar un producto rápido y confiable cada vez; un *sistema de compras* diseñado para enormes economías de escala con un severo control de calidad para garantizar la continuidad; un *sistema de distribución* basado en miles de pequeños lugares ubicados convenientemente y fáciles de reconocer; y una *estructura administrativa* apropiada para compras, finanzas y promoción centralizados, junto con producción y ventas altamente descentralizadas. En resumen, lo que sucede dentro de la organización Kentucky Fried Chicken está idealmente posicionado en relación con las necesidades de sus ambientes externos.

Este concepto de posicionamiento organizacional es igualmente aplicable a toda clase de organizaciones: Avis Rent-a-Car, los Boston Pops, los Boy Scouts, un grupo local de adolescentes o la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Southern California. Además, en este sentido existe una fuerte analogía entre las organizaciones humanas y otros organismos. Cada uno debe hallar un nicho ambiental apropiado dentro del cual pueda funcionar y crecer. Un cambio ambiental abrupto puede causarle la muerte a una organización tan fácilmente como puede causársela a otro organismo que no tenga suficiente tiempo para adaptarse. Los tribunales encargados de casos de bancarrota están saturados de ejemplos.

No obstante, existen algunas diferencias en este sentido entre las organizaciones humanas y otros organismos. La primera es que los ambientes de las organizaciones son mucho *más complejos* que los ambientes naturales, porque contienen elementos tanto naturales como creados por el hombre. A diferencia de los ambientes naturales, los elementos hechos por el hombre tienden a ser irregulares, no recurrentes, irracionales e impredecibles. Además, una organización debe interactuar no solo con sus ambientes primarios —tales como proveedores, consumidores y organizaciones de interfaz— sino también con muchas estructuras tecnológicas, legales, sociales, económicas e institucionales, que restringen las actividades de la organización, y sobre las cuales tiene muy poco control directo. La tabla 2 presenta algunos de los ambientes primarios y secundarios típicos para cuatro tipos diferentes de organizaciones, una empresa comercial, una universidad, un hospital y un instituto del gobierno.

Tabla 2. Descripción del ambiente interno de una organización

Ambientes	Corporación	Universidad	Hospital	Institutos pú
<i>Ambientes primarios</i>				
1. Proveedores	Bancos Sindicatos Proveedores de bienes y servicios	Escuelas Profesores Editores Mercados de trabajo Donantes, agencias de consecución de donaciones Proveedores	Compañías de seguros Médicos Mercados de trabajo Donantes Proveedores	Contribuyen Empleados p Proveedores y servicios Políticos
2. Consumidores	Clientes Accionistas	Estudiantes Pacientes Comunidad investigativa Ex alumnos Patronos	Público en general Comunidad investigativa	Beneficiarios Sector privat
3. Organizaciones de interfaz	Competidores Agencias de publicidad Auditores Institutos de control Consultores	Asociaciones profesionales Ex alumnos Medios de comunicación Bancos Organizaciones crediticias Juntas directivas	Profesión médica Hospitales universitarios Juntas directivas Grupos voluntarios Seguro para la salud Industria farmacéutica	Otros institu Comunidad e Consultores Grupos cívic Legisladores Tribunales Organizacion de encuest
<i>Ambientes secundarios</i>				
1. Tecnológicos	Tecnologías de productos Tecnologías de producción Comunidad investigativa Patentes	Disciplinas académicas de actualización Sistemas de charlas educativas Computadores	Tecnología médica Sistemas administrativos Farmacología	Sistemas admini Comunid investig Tecnolog comun
2. Politico/legales	Leyes tributarias Cabildo Subsidios y reglamentos	Becas públicas Tribunales federales Derechos de autor Cátedra vitalicia	Sistemas de protección de la salud Deductibilidad de gastos médicos FDA Institutos que otorgan licencias	Legislació habilita Fallos de Políticos relecc
3. Sociales	Actitudes del público Consumismo Factores demográficos	Actitudes del público Factores demográficos Status de los títulos profesionales	Actitudes del público Manías por la salud Conservacionismo	Actitudes Intereses Necesida cliente los an
4. Económicos	Comercio internacional Clima doméstico para los negocios Fuerzas sobre el mercado Tasas de interés	Sueldos de los profesores Clima doméstico para los negocios Inflación Empleo	Costos de cuidados de la salud Clima doméstico para los negocios	Condicio para lo Presupue Económ
5. Institucionales	Estructura de la industria Prácticas comerciales Estándares de auditoría Mercados de valores	Bolsa de empleos académicos Pruebas de admisión Asociaciones de ex alumnos Competiciones atléticas	Clínicas particulares Medicina académica Salud pública HMO	Prácticas de cor Audienc Estructu Autorida

La segunda diferencia entre las organizaciones humanas y otros organismos es la importancia capital de la *dimensión del tiempo*. En la mayoría de los sistemas naturales el cambio ocurre muy lentamente, y a menudo se mide en miles de años. En los sistemas humanos el cambio puede ocurrir muy rápidamente. Como resultado, nada es más importante para las organizaciones

modernas que su aptitud para afrontar con éxito el cambio, lo que conduce a la tercera diferencia. Mientras otros organismos cambian como resultado de una selección natural, las organizaciones empresariales cambian como resultado de selecciones específicas que ellas mismas hacen. En efecto, las decisiones de posicionamiento de una organización se preocupan en alto grado por el *diseño* de un nicho apropiado.

En un sentido muy real, la organización misma escoge todos los ambientes primarios y muchos de los secundarios con los cuales debe tratar. Por ejemplo, al diseñar su nicho, Kentucky Fried Chicken escogió múltiples selecciones ambientales, tales como:

- Los grupos particulares de consumidores a los cuales quería servir, y las reglas que gobernaban su interacción.
- Los tipos de proveedores con los cuales comerciaría y las estipulaciones de esta relación.
- La ubicación geográfica de los lugares de venta.
- Los tipos de medios de comunicación, mercados laborales, tecnología y demás, con los cuales interactuaría la compañía.

Estas tres dimensiones —la complejidad, el horizonte de tiempo y la selección— que diferencian las organizaciones humanas de otros organismos son los mismos factores que preocupan a los líderes en el posicionamiento de sus organizaciones.

Escuchemos a Don Gevirtz, presidente y CEO de Foothill Group, una innovadora institución crediticia, hablando de posicionamiento:

Una de las razones por las cuales nuestra compañía ha crecido es porque hemos encontrado un nicho y constantemente estamos tratando de expandir ese nicho en el mercado. El mejor ejemplo es cuando enviamos un joven recién graduado de la universidad a un área petrolera, donde se instaló. Se puso botas de media caña, se vistió como los trabajadores petroleros y durante cuatro meses se dedicó de tiempo completo a visitar los bancos pequeños y los petroleros independientes averiguando qué necesitaban. Como resultado de ese estudio, iniciamos nuestra división de recursos energéticos, que les presta dinero a los petroleros independientes y a todas las compañías de servicios periféricos que les sirven. Esos petroleros no pueden solicitarles préstamos a los bancos porque éstos no quieren asumir esa clase de riesgo. Así que creamos un muy, muy importante centro de utilidades tan solo tomando el nicho que teníamos en general y ampliándolo, pero especializándolo. De manera que creo firmemente en la innovación en el mercado, buscando lo que el mercado quiere y necesita y lo que la competencia hace y no hace, y la manera de darle lo mejor. Esto es lo que llamo la decisión de concentración.

Lo que Gevirtz llama “la decisión de concentración” es lo que nosotros llamamos posicionamiento— es decir, tenía que posicionar toda una nueva división para el nuevo ambiente en el cual había decidido operar: “el área petrolera”. Necesitaba una línea de producto adecuada para esta orientación, administradores que tuvieran entrenamiento en los problemas del campo energético, oficinas localizadas cerca de los clientes y un sistema de información que se mantuviera al tanto de cualquier nueva clase de codeudor. Independientemente de lo que se diga acerca de él, el “posicionamiento” involucra la creación de un nicho en un ambiente complejo, cambiante, que es único e importante, y apropiado para los recursos y capacidades de una organización. Cómo se alcanza el posicionamiento, puede ser el factor más importante que determine la eficacia de una organización.

Hay cuatro estrategias que los líderes escogen (algunas veces inadvertidamente) para posicionar su organización:

1. *Reactiva*. Con este enfoque la organización espera el cambio, y reacciona después de que éste se haya dado. Algunos líderes que operan de esta manera actúan por omisión, como lo han hecho los de la industria del acero. En otros casos, posiblemente con más eficacia, se diseña una estrategia reactiva para mantener la operación en marcha y suministrar la flexibilidad necesaria, a fin de estar a tono con una amplia gama de sucesos. Una compañía reactiva de servicios públicos, construyó una planta que podía funcionar con diferentes clases de combustibles, para no depender solamente del petróleo. Un modo reactivo es la estrategia menos costosa (y a menudo la más miope); ocasionalmente puede dar resultado, pero tan solo en ambientes de cambio lento que permitan suficiente ventaja para reaccionar. Sabemos de muy pocos —si hay alguno— ambientes de negocios que posean tal lasitud como aquel del cual es testimonio silencioso la muerte virtual de la industria estereofónica de los Estados Unidos. Tampoco se refugió ninguno de nuestros noventa líderes en el modelo reactivo. Una vez más escuchemos a Gevirtz:

La decisión de concentración tiene varios significados que enseñamos, y mediante los cuales dirigimos nuestra compañía. El primero es que cada año nos preguntamos: “¿En qué negocio estamos?” Bueno, nuestro negocio es prestarles dinero con codeudores a compañías pequeñas y medianas de los Estados Unidos. Cada año nos preguntamos: “¿Hay otras oportunidades que se nos hayan presentado? ¿Debemos adquirir una compañía de seguros? ¿Debemos buscar otra línea de crédito? ¿Debemos convertirnos en compañía de créditos al consumidor?” Y cada año nuestra decisión de concentración ha sido la de continuar prestándoles a compañías pequeñas con la base de un codeudor. De modo que ésta es una decisión de “En qué negocio estamos”.

El enfoque de Gevirtz ilustra y sirve como introducción a la segunda estrategia:

2. *Cambio del ambiente interno*. Más que esperar que el cambio les sobrevenga, los líderes pueden desarrollar procedimientos eficaces de predicción y prever el cambio y luego “proactuar”, más bien que reaccionar. A corto plazo, pueden reposicionar la organización concediéndoles o negándoles fondos, mano de obra o facilidades a los sectores de la organización que se espera se vean afectados por los cambios. La industria del juguete trata rutinariamente los pedidos recibidos de enero a marzo como pronósticos de las ventas de Navidad y adapta los pedidos y la producción a los pronósticos antes de conocer reacción alguna del consumidor.

A largo plazo, los ambientes internos pueden cambiarse de una manera más duradera modificando las estructuras organizacionales internas; entrenando y educando; seleccionando, contratando y despidiendo; y mediante esfuerzos deliberados para diseñar una cultura corporativa que desarrolle ciertos valores a expensas de otros, tal como lo hemos señalado en el capítulo anterior. La banca se encuentra en medio de una de estas históricas reestructuraciones. Está desarrollando nuevas culturas corporativas en previsión de condiciones mucho más competitivas en el futuro, lo mismo que de nuevas ayudas (por ejemplo, cajeros automáticos, servicios administrativos de dinero), procedimientos para nuevas operaciones (por ejemplo, intereses sobre cuentas corrientes), y nuevas ubicaciones, tanto en el país como en el extranjero.

3. *Cambio en el ambiente externo*. Este enfoque requiere que la organización que prevé el cambio actúe sobre el ambiente mismo para hacer el cambio compatible con sus necesidades, así como el movimiento inicial de una sinfonía crea un ambiente propicio para los siguientes movimientos. Esto puede hacerse por medio de publicidad y esfuerzos de cabildeo, colaboración con otras organizaciones, creación de nuevos nichos de mercadeo mediante recursos empresariales y de innovación, y otros varios. Por ejemplo, considérese cómo un sindicato puede cambiar el ambiente de sus miembros vendiendo a la huelga, cómo un urbanizador puede buscar cambios en las leyes para mejorar el rendimiento del proyecto, o cómo, utilizando una vez más el ejemplo de Gevirtz, ha presionado reformas tributarias que ayudarían a pequeñas empresas.

4. *Establecer un nuevo vínculo entre el ambiente externo y el interno*. Utilizando este mecanismo, una organización que prevea el cambio intentará establecer una nueva relación entre su ambiente interno y el ambiente externo previsto. A corto plazo, esto puede hacerse mediante el

regateo y la negociación, en donde tanto el ambiente interno como el externo cambian para acomodarse entre sí más eficazmente (por ejemplo, cuando una compañía acuerda con el sindicato mejorar las condiciones de trabajo a cambio de un acuerdo de no huelga a largo plazo). A largo plazo, la organización puede establecer nuevos vínculos mediante la integración vertical, fusiones y adquisiciones o diseño de sistemas innovadores. Por ejemplo, el gobierno federal creó la Agencia para la Protección del Ambiente para que estableciera nuevos vínculos con la industria y el público en general, y las compañías petroleras a menudo crean inversiones conjuntas con gobiernos extranjeros. En este último caso, la asociación significa para la compañía petrolera una forma nueva de organización que tiene algunos aspectos del sector público (por ejemplo, tasas preferenciales de tributación o acceso a recursos) y algunos aspectos del sector privado (por ejemplo, inversión privada), que les facilitan operar en el extranjero.

Hemos suministrado este antecedente del posicionamiento a fin de preparar el escenario para la próxima sección, en la cual vamos a presentar un método práctico con el cual el líder puede comenzar a crear la confianza en su organización. Este método, llamado QUEST, sigla de *Quick Environmental Scanning Technique*,* es un proceso que les permite a los líderes, administradores y proyectistas de una organización compartir puntos de vista sobre ambientes externos futuros que tendrán implicaciones críticas para el posicionamiento de la organización. Luego, basándose en este proceso “escudriñamiento del ambiente”, es posible seleccionar las opciones de alta prioridad disponibles para el posicionamiento de la organización. Al hacerlo así, todos los otros factores que contribuyen a la confianza —integridad, respeto mutuo, confianza, competencia y visión— entran entonces en juego. Más adelante volveremos sobre este tema; por ahora, volvamos nuestra atención a la sección hipotética de QUEST.

QUEST para el posicionamiento

La escena tiene lugar en el cómodo salón de conferencias de un hotel de vacaciones. El presidente de una aerolínea importante —llamémosla Aerolíneas Universales— ha reunido allí quince ejecutivos para un programa de QUEST.

Poco antes de que empezara la reunión, el presidente echó una ojeada y reflexionó acerca de las personas que había reunido. Miró a los diez miembros del equipo administrativo y se preguntó cómo reaccionarían algunos de ellos, en especial los más antiguos. Había invitado también a unos pocos ejecutivos más jóvenes, los más creativos y promisorios: uno de mercadeo, otro del departamento de investigación, y un tercero de una subsidiaria recientemente adquirida. También había tres “extraños”: un confiable consultor de la industria de aviones, un ejecutivo de contabilidad de una agencia de publicidad y un abogado que había sido miembro de la Comisión de la Aeronáutica Civil en Washington.

El presidente inició la reunión. Expresó su preocupación por los muchos cambios que se estaban realizando en la industria de la aeronáutica como resultado de decisiones del gobierno, altos costos del combustible, cambios tecnológicos en los aviones, competencia de aerolíneas no afiliadas, y actitudes cambiantes de los usuarios con respecto a los viajes en avión. Expresó su esperanza de que, conjuntamente, podrían llegar a conclusiones sobre nuevas direcciones para Aerolíneas Universales. Les pidió a los asistentes que dejaran de lado sus preocupaciones diarias y analizaran en voz alta junto con él las oportunidades y riesgos a largo plazo. Quería que fueran abiertos, participativos y creativos y que gozaran haciéndolo. Luego le cedió el uso de la palabra a su director de planeamiento, Walter Poulson.

Poulson revisó el proceso QUEST para beneficio del grupo. Ese día, dijo, lo dedicarían a una

* “Técnica Rápida de escudriñamiento Ambiental” El vocablo quest, por su parte significa “búsqueda”.

especulación amplia sobre las fuerzas que estaban moldeando el futuro de Aerolíneas Universales y sus interrelaciones. Más adelante, analizaría el trabajo de grupo y prepararía de tres a cinco guiones que reflejaran sus puntos de vista sobre cómo podría desarrollarse el futuro. Luego, después de que cada uno hubiera tenido la oportunidad de leer su informe, se reunirían de nuevo para discutir las implicaciones de los guiones para la compañía.

Para estimular su imaginación, Poulson recapituló algunos ejemplos de la literatura futurista: *Third Wave* de Alvin Toffler, *Megatrends* de John Naisbitt, *The Next American Frontier* de Robert Reich, *Aquarian Conspiracy* de Marilyn Ferguson y otros. Sus puntos de vista iban desde simple extrapolación de las tendencias actuales o “negocios como es usual” hasta expectativas de transformaciones muy radicales en la sociedad como resultado de cambios importantes en la tecnología, los valores y el estilo de vida.

Poulson le pidió al grupo que le ayudara a canalizar la discusión. Algunos pensaron que deberían ocuparse de la industria de los viajes y el turismo, pero, por último, decidieron concentrarse en el negocio de las aerolíneas y de sus actividades inmediatas de apoyo. Algunos pensaron que deberían restringir su atención tan solo a los próximos cinco años, más o menos, en razón de los enormes cambios en la industria, pero uno de los vicepresidentes señaló que la puesta en práctica de una decisión trascendental sobre el posicionamiento de la compañía —como, por ejemplo, nuevas construcciones, configuración de la ilota, o rutas— demandaría mucho tiempo y no podría realizarse sino hasta después de 1990. Estuvieron de acuerdo en concentrar su atención en aquellos años durante los cuales las decisiones que ahora se tomaran producirían los mejores dividendos (es decir, 1990-2000). Uno de los ejecutivos de línea comentó: “No sé lo que va a pasar la semana entrante, mucho menos dentro de quince años”. El presidente replicó que nadie podría predecir lo que *sucedería*, pero que ciertamente el grupo tenía suficientes conocimientos para detectar la mayoría de las cosas que *podrían* suceder, y que esto suministraría una guía útil en la evaluación de los riesgos de trazar una nueva dirección.

A continuación, Poulson pidió a los participantes que hicieran una lista de aquellas personas que tenían intereses en la compañía personas o grupos que podrían afectar o ser afectados por las acciones futuras de Aerolíneas Universales. Rápidamente el grupo nombró a veinte, que él anotó debidamente en una hoja de papel. Incluía pasajeros, empleados, accionistas, competidores, el gobierno federal, intereses estatales y locales, la administración de la aerolínea, sus bancos, e inclusive, como lo señalara uno de los participantes “mi esposa”. Una vez elaborada la lista, una votación demostró que los tres grupos más importantes eran: los pasajeros, los empleados y los accionistas. Uno por uno, Poulson preguntó que le gustaría a cada uno de estos grupos que Aerolíneas Universales hiciera (o dejara de hacer) durante los dos próximos decenios. Pronto se desarrolló una larga lista por ejemplo, para “pasajeros” incluía cosas como un Servicio de alta calidad, seguridad, tarifas bajas, confiabilidad en los itinerarios y comodidades.

Después de un breve receso, el grupo analizó los indicadores del desempeño. Poulson preguntó: “Si usted volviera dentro de veinte años y quisiera comprender la posición de Aerolíneas Universales Y medir su éxito durante esos veinte años, ¿qué preguntaría?” Se sugirieron unos treinta indicadores, que incluían mediciones de rentabilidad, eficiencia, riesgo financiero, relaciones entre los empleados, satisfacción del mercado y registros de seguridad. El grupo escogió las cinco más importantes, que más tarde habrían de ser la base para evaluar las diversas opciones de posicionamiento disponibles para la organización.

Luego Poulson planteó la siguiente pregunta: “¿Cuáles son los hechos críticos que podrían ocurrir entre ahora el año 2000, que, si se dieran, ejercerían un gran impacto sobre la viabilidad de Aerolíneas Universales?” En otras palabras, quiero que pensemos en aquellos desarrollos a los cuales debemos conceder nuestra atención, aunque ahora parezcan tener pocas probabilidades. Pensemos primero en los desarrollos que podrían ocurrir que afectarían la estructura y la competencia en la industria aeronáutica”. Esto condujo a un animado intercambio de ideas, en el cual se encontraron cuarenta y cinco desarrollos, que incluían los que figuran en la siguiente lista:

Algunos desarrollos que pueden afectar la competencia o la estructura de la industria

- Limitación de vuelos desde algunos aeropuertos.
- Sindicalización nacional de los pilotos.
- Expansión de la sindicalización que cubra destrezas y oficios aún no sindicalizados,
- Modernización de la flota de las principales aerolíneas.
- Rápida súper-expansión de una de las principales aerolíneas.
- Un accidente aéreo de importancia.
- Terrorismo en las aerolíneas.
- Quiebra de una de las principales aerolíneas.
- Automatización de los sistemas de reserva, que haría posible que cada pasajero minimizara los Costos del tiquete.
- Desarrollo de mercados futuros para transporte aéreo.
- Ingreso de grandes compañías nuevas en el negocio del aerotransporte.
- Fundación de aerolíneas cuyos pasajes sean todos de primera clase.
- Fusión de una aerolínea principal y una compañía de buses.
- Fusión de dos aerolíneas importantes.
- Creciente predominio de aerolíneas que operan con costos bajos.
- Penetración del mercado de los Estados Unidos, por compañías aéreas extranjeras.
- Compra de aerolíneas por compañías de turismo o compañías financieras.
- Utilización de la televisión por cable de dos vías para la compra de tiquetes y el recibo de información sobre viajes, en el hogar.
- Nacionalización de las aerolíneas.
- Declaración de que un tipo principal de avión es inseguro.

Igualmente realizaron una sesión de innovación sobre posibles acciones del gobierno en los dos decenios siguientes, habiendo incluido en la lista “fuerte control ejercido por gobiernos locales”, “nuevas disposiciones sobre seguridad”; y “fianzas del gobierno para compañías aéreas con dificultades”, entre los treinta o algo más ítems de esta categoría. Después del almuerzo, trataron categoría que incluían tecnología (es decir, transporte por ferrocarril de alta velocidad entre ciudades, automatización para reducir trabajo humano, aviones de despegue y aterrizaje cortos); desarrollos económicos (es decir interrupción del suministro de combustible, inflación rápida); clientes (es decir, menores necesidades de viajar, creciente uso de aviones privados); y Otros relacionados con recursos humanos, mercados de capital, desarrollos internacionales, etc. Hacia las tres de la tarde habían encontrado más de doscientos desarrollos importantes de esta clase. Se

realizó una votación para escoger los que ejerciesen mayor impacto.

Cuando se hubo completado la tabulación, resultó evidente que ¡solo una docena de hechos había atraído la mayoría de los votos, lo que indicaba claramente que estos desarrollos requerirían atención)especial en la decisión sobre posicionamiento. Examinaron cada uno de ellos y los replantearon cuidadosamente, de modo que cada uno de los asistentes estuviera de acuerdo en lo que significaban. Por ejemplo, cuatro de los sucesos —que inicialmente aparecían en la lista, tales como avance en eficiencia, bancarrota aérea, disminución en los viajes de negocios, y nueva reglamentación— se expresaron más claramente de la siguiente manera:

- Avance en eficiencia. Los desarrollos tecnológicos reducen el trabajo humano en la operación de una aerolínea al menos 25 por ciento por debajo de los niveles actuales.
- Bancarrota de una aerolínea. Una o más de las principales aerolíneas actuales se declara en bancarrota.
- Disminución de los viajes de negocios. El volumen de los viajes de negocios en aerolíneas fose incrementa en razón del creciente uso del sistema de teleconferencia y de otras tecnologías avanzadas de la computación y las comunicaciones.
- Nuevas reglamentaciones. Se da marcha atrás a la reglamentación sobre la industria aeronáutica, y ésta es reglamentada para mejorar su viabilidad económica.

Definidos estos elementos, Poulson le pidió a cada participante que escribiera su estimado de lo que ocurriría hacia el año 2000. Cuando se tabularon las estimaciones, éstas mostraron un consenso bastante acentuado sobre las probabilidades de algunos de estos sucesos, pero desacuerdo sobre otros. Poulson concentró su atención en estos últimos, y les pidió a quienes estaban en los extremos de la distribución que explicaran sus razones. Se realizó otra vuelta de estimaciones de probabilidad y allí empezó a aparecer cierta convergencia. Poulson señaló que no era necesario forzar un consenso, sino solamente entender las razones del desacuerdo. Como anteriormente se había juzgado que los sucesos incluidos en la corta lista ejercerían un gran impacto en Aerolíneas Universales, aquellos que también tenían una alta probabilidad de ocurrencia parecían exigir atención inmediata en relación con las decisiones de posicionamiento. Los otros sucesos, que tenían bajas probabilidades de ocurrencia, requerían por lo menos verificación sistemática y reevaluación constante.

Ya era bastante tarde, pero aún quedaba una tarea adicional. Poulson presentó la idea de una “matriz de impacto cruzado”, usando el sencillo diseño que se muestra en la figura 5. Esta podía usarse para suministrar un modelo de cómo cada participante consideraba que funciona el mundo. Hizo circular una matriz en blanco, que contenía todos los doce sucesos en la parte izquierda y en la parte superior, y que incluía cinco indicadores principales del desempeño. Entonces, Poulson le pidió a cada participante que completara la matriz.

Al comienzo, algunos de los veteranos de Aerolíneas Universales se pusieron muy serios; la tarea parecía demasiado complicada. Sin embargo, una vez que empezaron, advirtieron que verdaderamente era un reto tratar de entender cómo se afectaban mutuamente estos importantes desarrollos. En treinta o cuarenta minutos todos los participantes habían llenado las matrices. Poulson les agradeció su participación y les pidió cualesquiera otras reacciones que pudieran tener acerca de la experiencia de ese día. Uno dijo: “Me dio la oportunidad de poner a prueba mis suposiciones contra las del resto de mis compañeros”. Otro comentó: “Hemos generado mucho material y estoy impresionado con la complejidad, que está adquiriendo nuestro ambiente competitivo; pero maldita sea si sé cómo va a resultar”. A esto Poulson replicó: “Me imagino que queda en mis manos ahora. Voy a tomar todo lo que ustedes han generado, incluyendo las tablas de impacto cruzado, y a tratar de desarrollar algunos temas sobre los cuales podamos organizar la próxima reunión. Les enviaré un informe en cuanto lo tenga listo, y cuando ustedes lo reciban, espero que dediquen unos minutos a pensar en algunas de las implicaciones estratégicas de estos ambientes para Aerolíneas Universales”, El presidente dio por terminada la reunión les agradeció a

todos su participación, entusiasmo y creatividad. Levantó la sesión, pero casi todos se quedaron en el bar del hotel durante algunas horas discutiendo el ejercicio.

Figura 5. Matriz de impacto cruzado

Sucesos	Probabilidad de ocurrencia en el año 2000	Sucesos				Tendencias	
		1. Brecha en la eficiencia	2. Bancarrota de las aerolíneas	3. Disminución de los viajes de negocios por avión	4. Reglamentación	Rentabilidad de Aerolíneas Universales	Calidad de las relaciones con los empleados
1. Brecha en la eficiencia	0.8						
2. Bancarrota de las aerolíneas	0.9						
3. Disminución de los viajes de negocios por avión	0.3		+ 2				
4. Reglamentación	0.4						

* Para completar esta matriz, póngale un código a cada celda, el cual representa hasta qué punto la ocurrencia de un suceso afecta las probabilidades de ocurrencia de otro o la proyección de una tendencia. Puede utilizarse un sistema sencillo de codificación, que oscile entre + 3 (que significa altas probabilidades de ocurrencia) y 0 (que significa que no hay impacto) hasta - 3 (que significa probabilidades muy disminuidas de ocurrencia). Las celdas de trama no deben tenerse en cuenta. Por ejemplo, la entrada en la celda 3-2 quiere decir que si los viajes de negocios disminuyen, hay altas probabilidades de bancarrota de las aerolíneas.

Al día siguiente, Poulson comenzó a redactar su informe para la reunión. Observó, en primer lugar, que quizás el grupo había definido el campo de la investigación demasiado estrechamente, puesto que al limitar la discusión tan solo al movimiento de pasajeros y carga, no tomaron en consideración los negocios complementarios o competitivos, tales como hoteles, restaurantes, y servicios de viaje que pudieran ofrecer oportunidades de ganancias. Pensó que era mejor destacar este aspecto en el informe, de manera que pudiera discutirse en la siguiente reunión. Al analizar las inquietudes de aquellos que tenían intereses en la compañía, y la medida en que se les estaba cumpliendo, notó que ésta reflejaba solo parcialmente las inquietudes de los mayores interesados e hizo la anotación de que esto podría exigir atención adicional. Luego observó el conjunto de sucesos detectados por los participantes, especialmente los que no habían sido incluidos entre los doce principales en cuanto a su trascendencia. Pensó que muchos de los que habían recibido menos votos eran interesantes, e hizo una nota para incluirlos en los guiones.

Con la ayuda de uno de los miembros de su *staff*, Poulson redujo todas las quince matrices de impacto cruzado a una sola. Como era de esperarse, algunas de las celdas de la matriz combinada mostraban un consenso muy acentuado respecto de hasta qué punto los sucesos estaban interrelacionados; pero otras no indicaban ningún consenso. Señaló estas matrices como temas para examen posterior. Luego examinó las doce filas de la matriz. Algunas tenían varias entradas, lo que mostraba que aquellos sucesos eran fuerzas impulsoras significativas; es decir, su ocurrencia cambiaba considerablemente las probabilidades de ocurrencia de otros sucesos. Estos comenzaron a sugerir temas para guiones. Observó las columnas y notó que algunas tenían muchas entradas, lo que indicaba que eran sucesos reactivos de importancia; es decir, que estaban impulsados fuertemente por otros acontecimientos. En estos casos, observó que un suceso puede tener en sí mismo una baja probabilidad de ocurrencia, pero que si ocurren otros, sus probabilidades pueden aumentar considerablemente, y era importante destacar estas relaciones. También examinó la matriz combinada para tratar de entender cuáles sucesos tendían a ejercer una mayor influencia en las tendencias indicativas que reflejaban el desempeño a largo plazo de Aerolíneas Universales.

Poulson empezó entonces a trabajar en los guiones. Quería escribir tres o cuatro breves "historias", cada una de las cuales combinaba conjuntos de sucesos y tendencias para conformar una descripción lógica y coherente de cómo podrían evolucionar en los dos decenios siguientes los medios externos de Aerolíneas Universales.

Después de examinar la matriz de impacto cruzado y la lista de acontecimientos, comenzó a

vislumbrar algunas pautas. Algunos sucesos tan solo representaban cambios menores de la situación actual. Los redujo a un guión que rotuló “negocios corrientes”, que mostraba cómo podría evolucionar el medio con cambios relativamente pequeños de la situación actual. Otros sucesos parecían sugerir futuros más radicales. Con el tiempo, los redujo a otros tres guiones, que tituló “impulsado por el mercado”, “impulsado por el gobierno”, y “alta presión económica”. El guión impulsado por el mercado generalmente era optimista, lo que permitía una expansión considerable de las industrias de viajes y aerolíneas. El guión de alta presión económica señalaba el empeoramiento de las condiciones económicas. El guión impulsado por el gobierno se caracterizaba por una intervención gubernamental en la industria, mayor de lo que sería actualmente si las tendencias continuaran. Diseñó cada guión de modo que fuese claramente distinto de los otros, internamente coherente, verosímil, suficientemente detallado como para que pudiera utilizarse en decisiones de posicionamiento, y, lo más importante, que reflejara las expectativas que los participantes habían expresado en la reunión.

Poulson incluyó todo este material en el informe y agregó como apéndices todas las listas que se habían preparado. El informe se les entregó a los participantes diez días antes de la primera reunión a fin de que cada uno de ellos tuviera la oportunidad de considerar sus implicaciones estratégicas.

Los participantes volvieron a reunirse, esta vez en la sala de juntas de la compañía. Poulson empezó pidiendo comentarios sobre el informe y nuevas percepciones que los participantes hubieran podido desarrollar desde la reunión anterior. Después de una discusión general, le pidió a cada miembro del grupo que examinara los guiones por turnos e hiciera una lista de las fortalezas y debilidades de la organización al tratar cada uno de los medios particulares. Las fortalezas vendrían a centrarse en la administración de la aerolínea, su imagen en el mercado, la estructura de rutas y cierto refinamiento tecnológico. Las debilidades vendrían a centrarse en problemas con el sindicato, dificultades para obtener financiamiento y debilidades competitivas en relación con algunas de las aerolíneas más nuevas.

Poulson se refirió entonces al propósito principal de esta segunda reunión, que era hallar opciones de posicionamiento utilizando las categorías que desarrollamos anteriormente en este capítulo. Cuando pidió opciones de posicionamiento “efectivo”, se presentaron muchas sugerencias, entre las cuales se incluyeron:

- Desarrollar un sistema de control de tendencias que permita advertir tempranamente los cambios en el medio.
- Buscar proveedores adicionales de combustible de aviación para reducir la dependencia de los proveedores actuales.
- Vender algunos de los aviones más viejos y tomarlos luego en alquiler para reducir la vulnerabilidad en caso de que haya cambios tecnológicos de importancia en el diseño de aeronaves.

Con el encabezamiento “medio interno”, el grupo incluyó diversidad de opciones, entre las cuales estaban las siguientes:

- Cambiar la estructura de rutas.
- Rediseñar la flota de aviones para aumentar el número de asientos disponibles.
- Cambiar la estructura de la organización para orientarla más al mercado, con departamentos especiales concentrados en segmentos particulares del mercado.

Con el encabezamiento “cambio del medio externo”, el grupo encontró muchísimas opciones, como las siguientes:

- Aumentar los esfuerzos de cabildeo a fin de obtener tratamiento preferencial para las aerolíneas en caso de que haya escasez de combustible.
- Desarrollar un nuevo programa de publicidad con objeto de que los viajes internacionales sean más atractivos para los jubilados.
- Diseñar un método de venta directa de pasajes aéreos, por intermedio del computador doméstico, a los usuarios frecuentes del servicio.

Por último, se propusieron muchas ideas en la categoría titulada “establecer nuevas relaciones entre el ambiente interno y el externo”, que incluían las siguientes:

- Desarrollar un nuevo acuerdo con el sindicato, en el cual una parte de cada salario incluya un bono que se pagará solo si la compañía arroja utilidades.
- Adquirir una cadena de agencias de viajes.
- Buscar un acuerdo conjunto con un gobierno extranjero para la administración de sus aerolíneas nacionales.

En pocas horas, el grupo había encontrado más de 150 de tales opciones de posicionamiento. Algunas causaron cierta hilaridad porque parecían “fuera de lugar”, pero incluso éstas estimularon en general la presentación de otras propuestas más serias, que todos consideraron creativas e innovadoras. Cuando hubieron terminado, Poulson le pidió al grupo que votara por las diez alternativas más importantes, las que en su opinión parecían ofrecer los mejores resultados a largo plazo para Aerolíneas Universales. Después del almuerzo, cuando se anunció el resultado de la votación, resultó evidente que cuatro de las opciones habían atraído la atención por gran margen. En este momento, el presidente sugirió la creación de una fuerza especial de trabajo que analizara cada una de las cuatro opciones principales y rindiera un informe al grupo en algunos meses.

Como aún quedaba tiempo, Poulson sugirió que se dedicara el resto del día a proporcionarle guías a la fuerza especial de trabajo. El grupo comentó cada opción, analizando varias alternativas, los posibles riesgos y recompensas, los requisitos de recursos y el impacto sobre las diversas personas que tenían intereses en la compañía. El presidente de la fuerza especial de trabajo tuvo la oportunidad de buscar la clarificación de todo el grupo, de manera que pudieran proseguir el análisis.

El presidente levantó la sesión haciendo algunos comentarios. Dijo entonces:

Creo que podemos estar orgullosos del trabajo realizado en estas dos sesiones. Siento que todos compartimos una comprensión básica de las posibles direcciones de nuestro futuro, y estoy impresionado por la manera como parece que estamos de acuerdo sobre las principales estrategias que vale la pena considerar. Sé que pude obtener nuevas percepciones en los temas que anteriormente me parecían un tanto vagos. Pienso que todos nos hemos beneficiado tratando de entender los puntos de vista de los demás en relación con lo que sucede y lo que podría suceder. Ahora necesitamos proseguir. Les prometo que consideraremos muy seriamente los informes de la fuerza especial de trabajo. Si podemos continuar trabajando como lo hemos hecho, y estoy seguro de que sí, preveo un gran futuro para esta compañía. Gracias a todos por su colaboración, y espero ansiosamente sus informes.

Esa noche, mientras reflexionaba sobre lo sucedido en el día, el presidente sintió que había progresado de modo significativo en ganarse el empuje y el compromiso de sus colegas de la administración. En razón del progreso que hubo en la comprensión básica del medio externo, tuvo la seguridad de que ellos serían más eficientes en la administración de áreas funcionales. También pensó que cada uno había desarrollado un nuevo sentido de compromiso con el futuro de la organización y había aprendido mucho sobre las preocupaciones comunes en relación con la

vulnerabilidad al cambio. Para algunos, ésta había sido una de las muy pocas oportunidades de tratar el futuro a largo plazo, y consideró que había sido una experiencia enriquecedora para ellos. Pensó que en otros el ejercicio crearía un deseo de hacer un análisis más detallado y completo de los medios futuros. En verdad, las fuerzas especiales de trabajo tendrían que considerar con mayor profundidad las implicaciones a largo plazo de las opciones detectadas por el grupo, y probablemente desearían poner a prueba algunos de sus puntos de vista contra fuentes externas, a medida que lo hicieran.

Lecciones para el liderazgo

No estamos pretendiendo que un ejercicio de dos días sea todo lo que un líder requiera para ganar la confianza en una organización. Evidentemente, la confianza se desarrolla durante un período largo bajo diversidad de circunstancias. Como dice Donald Frey, CEO de Bell & Howell: “hay que tener paciencia para reposicionar la compañía”. De igual manera, el ejercicio QUEST ilustra muchos de los elementos importantes para desarrollar la confianza. Ofrece un crisol en el cual el líder puede demostrar las cualidades personales y organizacionales que generan confianza, tales como el respeto mutuo, la competencia y la integridad.

Harold Williams llega a este punto cuando describe sus primeras experiencias como presidente de SEC:

Si hay algo que me hubiera hecho sentir bien [en la Comisión] es la manera como emergí en términos de mis propios valores personales y mi yo. Si uno cree en el rumbo propio, debe quedarse en él respecto de curso y oportunidad. Es muy difícil a veces, cuando la prensa se le echa a uno encima y empieza uno a tener noticias del Congreso e incluso sabe que algunos de los miembros de su personal están filtrando información, y las compañías se han alzado en armas; hubo ocasiones en que todo marchaba así, y la situación puede ponerse pesada... Pero si uno cree tener la razón y posee su propia integridad —y pienso que ahí es donde todo termina— quiero decir: “¿Crees en lo que estás haciendo?” —Si lo crees, tú sigues adelante. Yo no podría cambiar mi curso y seguir respetándome.

A manera de conclusión, volvamos a dos de los aspectos más significativos del ejercicio QUEST y a los fundamentos hacia los cuales se orienta este capítulo sobre la administración de la confianza: la visión y el posicionamiento. Consideremos especialmente la manera como el posicionamiento y la confianza se entretienen en las actividades más importantes de los líderes:

Todos los líderes enfrentan el reto de vencer la resistencia al cambio. Algunos tratan de hacerlo mediante el simple ejercicio del poder y el control, pero los líderes eficientes, como nuestros noventa líderes, aprenden que hay mejores maneras de superar la resistencia al cambio. Esto comprende el logro de un compromiso voluntario sobre valores compartidos. Uno de nuestros líderes, el director de una de las principales orquestas sinfónicas, nos dijo:

Aquí pienso que en nuestra pequeña isla que llamamos la Filarmónica realicé el estado de verdadera civiltá—civildad considerada entre iguales. Espero que no haya sido una ilusión, nunca tuve que decir una palabra negativa; incluso en situaciones delicadas le explicaba mis puntos de vista a la orquesta. Nunca me impuse. La respuesta correcta, si es forzada, no equivale a la respuesta correcta cuando ésta es el producto de la convicción.

A menudo el líder debe ser un corredor de seguros de las necesidades de distintos grupos dentro y fuera de la organización. La función de corredor de seguros requiere sensibilidad hacia las necesidades de todas aquellas personas que tienen intereses en la organización, y un claro sentido de la posición de ésta,

El líder es el responsable de escoger el conjunto de principios éticos o normas que rigen el comportamiento de las personas de la organización. Puede escoger este conjunto de principios de varias maneras. Una es demostrar, mediante su propio comportamiento, su compromiso con los principios éticos que trata de institucionalizar. Por ejemplo, Kenneth Dayton sirve como modelo en Dayton Hudson Corporation de un conjunto coherente de principios morales que están relacionados con la calidad, la responsabilidad social, la innovación y la dedicación. Los líderes establecen el tono moral escogiendo cuidadosamente las personas de quienes se rodean, comunicándole un sentido de propósito a la organización, reforzando conductas apropiadas, y articulando esta posición moral a los grupos comprometidos, internos y externos.

Al final la confianza, la integridad y el posicionamiento son facetas diferentes de una propiedad común de liderazgo—la capacidad de integrar a quienes deben actuar con aquello que debe hacerse, de modo que todo llegue a ser un organismo único en armonía consigo mismo y con el nicho de su ambiente.

Estrategia IV: El despliegue del yo

Todos tenemos miedo —por nuestra confianza, por nuestro futuro, por el mundo—. Esta es la naturaleza de la imaginación humana Sin embargo, cada hombre, cada civilización, ha avanzado en razón de su compromiso con aquello que se ha propuesto alcanzar. El compromiso personal de un hombre con su destreza, el compromiso intelectual y el compromiso emocional que trabajan como uno solo, han hecho posible el ascenso del hombre.

Jacob Bronowski
El ascenso del hombre, 1973

Cuando les preguntamos a nuestros noventa líderes sobre las cualidades necesarias para manejar sus organizaciones, nunca mencionaron el carisma, ni trajearse para el éxito, ni la administración del tiempo, ni ninguna de las otras recetas fáciles que según la literatura popular conducen al éxito. Bien por el contrario, hablaron de persistencia y autoconocimiento; de la voluntad de correr riesgos y de aceptar las pérdidas; del compromiso, de la coherencia y del desafío. Pero por encima de todo, hablaron de aprendizaje.

Los líderes son aprendices perfectos, algunos son lectores infatigables, como Franklin Murphey, CEO de *Los Angeles Times*, cuya preocupación por los libros comenzó muy pronto con un padre a quien describía como “un gran amante y coleccionista de libros”. Muchos aprenden principalmente de otras personas. Este es el estilo de Don Gevirtz, presidente de Foothill Group, quien se rodea de políticos y académicos, y Jerry Neely, jefe de Smith International, quien pasa buena parte de su tiempo con los clientes. Casi todos los líderes tienen una capacidad superior para aprender de la experiencia. La mayoría pudo detectar un reducido número de mentores y experiencias clave que moldearon poderosamente su filosofía, su personalidad, sus aspiraciones y su estilo de actuar. Y todos ellos se consideraban como “estirando”, “creciendo” y “abriendo nuevos surcos”.

El aprendizaje es el combustible esencial para el líder, la fuente de su energía de alto octanaje, que conserva el impulso chispeando continuamente nuevos enfoques, nuevas ideas y nuevos desafíos. Bajo las condiciones actuales de cambio rápido y complejidad, esto es absolutamente indispensable. Muy sencillamente, quienes no aprenden no sobreviven como líderes.

¿Pero no aprendemos todos nosotros durante todo el tiempo? ¿Qué es lo especial de los líderes? Nuestras entrevistas suministraron la respuesta. Los líderes han descubierto no solo cómo aprender, sino cómo aprender *en un contexto organizacional*. Son capaces de concentrarse en aquello que más le importa a la organización, y utilizar la organización como ambiente de aprendizaje. La mayoría de líderes exitosos lo han hecho desarrollando un conjunto de destrezas que Donald Michael llama “la nueva competencia”, que él define de la siguiente manera:

- Aceptar y compartir la incertidumbre
- Aceptar el error
- Responder al futuro
- Hacerse competente en relaciones interpersonales (por ejemplo, enfrentar valores en conflicto, etc.)

- Adquirir el conocimiento de sí mismo.¹

Estas destrezas surgieron con frecuencia en el curso de nuestras discusiones. Se nos dijo cómo los líderes aceptan y comparten la incertidumbre en ambientes de fuerzas especiales de trabajo con colegas, cómo utilizan sus equivocaciones como experiencias de aprendizaje, cómo se comprometen en ejercicios de fijación de objetivos para forzar el re-examen de las actuales suposiciones y prioridades, cómo utilizan sus habilidades interpersonales para estimular a otros a unirse en la búsqueda de nuevas ideas, y cómo constantemente aumentan su comprensión de sus propios límites y parcialidades cuando ponen a prueba sus puntos de vista contra los de los colegas y los de expertos externos.

De esta manera los líderes llegan a ser expertos en una clase particular de aprendizaje: aquel que se da en un contexto organizacional. Pero más importante aún —y es el factor que diferencia realmente el aprendizaje del liderazgo de otros tipos de aprendizaje— es el papel del líder en el *aprendizaje organizacional*, la administración del yo colectivo.

La organización aprendiz

Cuando a comienzos de 1982 el Departamento de Justicia de los Estados Unidos determinó que las veintidós compañías del Grupo Operativo Bell, valoradas en más de US\$ 125000 millones, tenían que desprenderse del conglomerado en un período de dos años, la AT&T enfrentó algo más que una reestructuración masiva. Tenía que cambiar su carácter fundamental. No podía seguir siendo una compañía privilegiada de servicios públicos. De alguna manera tenía que transformarse en una corporación competitiva que corriera riesgos. No solo los líderes, sino todo aquel que estaba relacionado con AT&T, personal o colectivamente, tenía que aprender a actuar de un modo nuevo. Nuevos trabajos, relaciones, prácticas operativas, objetivos, valores y estrategias, todo esto debía aprenderse de nuevo. Como líder de AT&T, el presidente Charles L. Brown tenía que dirigir su compañía a través de esta peligrosa transición.

El ejemplo de AT&T no es el único, si bien es significativo. Las organizaciones están cambiando continuamente. Algunas veces, como en una fusión o reubicación, estos cambios pueden ser rápidos y dolorosos. Más frecuentemente, los cambios son lentos y fragmentarios —un nuevo producto aquí, despidos allí, una empresa conjunta más allá. Pero, sea en forma lenta o rápida, sea en gran magnitud o en menor cuantía, las organizaciones se están transformando constantemente. Siempre están aprendiendo.

El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual una organización obtiene y utiliza nuevos conocimientos, instrumentos, comportamientos y valores. Se presenta en todos los niveles de la organización —entre individuos y grupos y también en el sistema.

Las personas aprenden como parte de sus actividades diarias, en especial cuando interactúan entre sí y con el mundo externo. Los grupos aprenden a medida que sus miembros cooperan para alcanzar objetivos comunes. Todo el sistema aprende en la medida en que obtiene retroinformación del ambiente y prevé cambios posteriores. En todos los niveles, el conocimiento recientemente adquirido se traduce en nuevos objetivos, procedimientos, esperanzas, estructuras de rol y medidas para el éxito.

Quizás el ejemplo más claro del aprendizaje organizacional sea el de un ejército. Los miembros individuales de una unidad militar llegan a ella con diferentes valores, educación, aptitudes, motivaciones y creencias. Cada persona debe adquirir destrezas básicas nuevas de supervivencia y un mínimo de eficiencia en diversas actividades físicas y mentales. Grupos de soldados aprenden a actuar como unidad coherente, en la que cada individuo debe desempeñarse óptimamente en el rol que se le asigna y en apoyo de otros miembros de la unidad, de modo que la empresa conjunta tenga éxito. La confianza mutua, los valores compartidos, las buenas comunicaciones internas, el juicio

acertado bajo presión, y una rápida respuesta en equipo al cambio externo, todo ello debe aprenderlo el grupo, por lo general mediante una serie de ejercicios de entrenamiento en equipo anteriores a las situaciones de combate y mediante interrogatorios continuos, re-evaluación y refuerzo durante los compromisos. Más allá de esto, todo el ejército debe aprender a afrontar posibles situaciones de combate con una amplia gama que puede incluir oponentes diferentes, amenazas, misiones, condiciones geográficas y tiempo de espera. Esto tiene lugar por medio de un análisis y de simulacros de guerra que influyen en la clase de armamento que ha de adquirirse, en la manera de estructurarse el ejército y en las reglas necesarias para aumentar la prontitud de su reacción, o la previsión de confrontaciones militares reales.

Las corporaciones no son diferentes. AT&T tuvo que aprender en los niveles individual, de grupo y organizacional a afrontar el desposeimiento. GM está tratando de aprender en todos los niveles cómo competir con Toyota en las nuevas condiciones del mercado. Johnson & Johnson aprendió muy rápidamente cómo manejar una crisis en el medio —la muerte de varias personas con cianuro envasado en cápsulas de Tylenol Extrafuerte. Sears, Roebuck and Company está aprendiendo a ser una poderosa casa financiera. En todos estos casos y en miles más, el aprendizaje organizacional es la manera como la corporación incrementa su potencial de supervivencia aumentando su destreza para afrontar nuevos cambios y oportunidades.

El aprendizaje organizacional se da cuandoquiera que un grupo se compromete en una empresa común. En un reciente trabajo patrocinado por el Club de Roma, se hace una importante distinción entre aprendizaje de mantenimiento y aprendizaje innovador, en los siguientes términos:

El aprendizaje de mantenimiento es la adquisición de panoramas fijos, métodos y reglas para manejar situaciones conocidas y recurrentes. Aumenta nuestra capacidad de resolver problemas dados. Es el tipo de aprendizaje diseñado para conservar un sistema existente o un estilo de vida establecido. El aprendizaje de mantenimiento es, y seguirá siendo, indispensable para el funcionamiento y la estabilidad de toda sociedad. Pero para la supervivencia a largo plazo, especialmente en épocas de disturbios, cambio o discontinuidad, es necesario otro tipo de aprendizaje, más esencial aún. Este es el tipo de aprendizaje que puede producir cambio, renovación, reestructuración y reformulación de problemas—el cual hemos denominado aprendizaje innovador.²

En muchas organizaciones de hoy, el aprendizaje de mantenimiento ha sido bien desarrollado y cuidadosamente institucionalizado. Es necesario, pero no suficiente. En el aprendizaje de mantenimiento, el desempeño actual se compara con el pasado, no con el que pudo haber sido o con el que podrá ser. Se diseña la acción correctiva para manejar las debilidades y fracasos percibidos, no para desarrollar fortalezas y nuevas oportunidades, y las estructuras de trabajo refuerzan esta tendencia total a restringir el aprendizaje a lo que es necesario para conservar el sistema existente.

El aprendizaje innovador es más difícil porque se centra en preparar a las organizaciones para la acción en situaciones nuevas, lo que requiere prever ambientes que aún no han aparecido. No hay contextos familiares en los cuales pueda tener lugar el aprendizaje innovador, pues una de las tareas de éste es, precisamente, el desarrollo de nuevos contextos. El aprendizaje innovador trata temas *emergentes*: temas que pueden ser únicos, y por tanto no hay oportunidad de aprender mediante ensayo y error; temas cuyas soluciones no se conocen; y temas cuya misma formulación puede ser materia de controversia y duda. Por consiguiente, a menudo se ha descuidado el aprendizaje innovador, de lo cual ha resultado que muchas organizaciones tengan problemas serios para adaptarse a los cambios en su medio. Por lo general, los administradores están bien preparados para manejar el aprendizaje de mantenimiento, pero es responsabilidad del líder asegurar el aprendizaje innovador.

El aprendizaje innovador

Cada persona aprende de manera diferente, y lo mismo ocurre con las organizaciones. Una buena parte depende del propósito específico de la empresa, de su cultura, su medio, su estilo operativo y su capacidad de absorber el cambio. Como ilustración, volvamos al ejemplo de la reestructuración de la AT&T y analicemos parte del aprendizaje organizacional que se está dando en esa compañía:

1. *Reinterpretación de la historia.* Toda organización tiene sus experiencias y tradiciones, algunas veces cristalizadas en anécdotas o leyendas de éxitos y fracasos pasados. En la compañía Ford todavía se habla del modelo T y del Edsel; en Data General se recuerdan con alegría sus temerarios esfuerzos en sus orígenes cuando se levantaron contra Digital Equipment Corporation en el mercado de los minicomputadores. Cuando examinamos estas experiencias a la luz de ambientes nuevos y evolutivos, es posible sacar conclusiones respecto de lo que funciona en diferentes tipos de circunstancias.

En el caso de AT&T, existe una sólida tradición de servicio y calidad desarrollada durante más de cien años. En la compañía todo mundo conoce las leyendas de los valientes reparadores de líneas del sistema Bell, que luchaban en inundaciones y tempestades para reparar líneas telefónicas caídas. Pero ahora el reto para el liderazgo es redefinir su tradición de servicio y calidad en función de una nueva realidad y utilizarla para competir con otros fabricantes que ofrecen productos más baratos.

2. *Experimentación.* Una organización puede poner a prueba una hipótesis sobre la dirección del cambio en su medio llevando a cabo experimentos controlados y estudiando sus efectos. Con frecuencia, las corporaciones hacen esto en investigación de mercado. Las entidades públicas lo hacen realizando audiencias sobre proyectos de ley para obtener retroinformación. James MacGregor Burns escribió: “Los ejecutivos funcionan por intuición y retroinformación. Buscan a tientas su camino hacia el futuro, avanzando un paso cada vez, listos siempre para replegarse cuando encuentran obstáculos”.³

Una corporación que ha institucionalizado la experimentación como modo de aprendizaje organizacional es 3M. Aunque es una compañía gigante con ventas anuales que superan los US \$6000 millones y tiene unos 87000 empleados, 3M crece operando como una colección de pequeñas unidades, en donde la planta de manufactura mediana emplea solamente 115 personas. El trabajo se organiza en pequeños proyectos que se centran en productos o mercados particulares, y quienes tienen nuevas ideas reciben mucha libertad para ponerlas a prueba — casi tanto como si estuvieran administrando una nueva empresa propia. Durante años, 3M ha tenido un notable récord de crecimiento y de innovación de producto nuevo utilizando este enfoque.⁴

Un ejemplo de experimentación en AT&T es la prueba de mercado para un sistema de control de llamadas avanzado llamado Telstar, realizada en Atlanta en julio de 1983. De acuerdo con Randail Z. Tobias, presidente de la unidad de productos al consumidor de AT&T en Western Electric, Telstar se introdujo en “menos de un año desde el día en que el personal de mercadeo, manufactura e ingeniería se sentó alrededor de una mesa para discutir el proyecto. Nunca habíamos hecho nada parecido antes, porque nunca tuvimos necesidad de hacerlo”.⁵ Telstar no era únicamente una prueba de mercado más, sino también un experimento con un enfoque organizacional total nuevo para aligerar el proceso del producto desde la concepción hasta la ejecución en AT&T.

3. *Organizaciones análogas.* Las organizaciones aprenden observando las experiencias de empresas similares. Los líderes de corporaciones leen libros de interés general, asisten a reuniones de asociaciones, y discuten con otros líderes problemas de la industria. Durante muchos años después de la segunda guerra mundial, los empresarios japoneses aprendieron a competir en los mercados mundiales analizando organizaciones análogas en el extranjero. Grandes grupos de administradores e ingenieros japoneses llegaron a compañías de los Estados Unidos, tomaron millones de fotografías instantáneas de los procesos de producción, entrevistaron a millares de sus

colegas norteamericanos y se fueron a su país a adaptar en sus compañías lo mejor de lo que habían visto. Ahora, lo contrario parece estar sucediendo. Las firmas norteamericanas están estudiando ávidamente los métodos japoneses de administración. Un formidable ejemplo es “Buick City”, un esfuerzo de US\$ 300 millones de General Motors para emular exitosamente con las plantas de automóviles japoneses, que enlazan sus propios procesos de producción y ensamblaje con los de sus principales proveedores para reducir el inventario y mejorar la calidad.

AT&T se dio cuenta de que para seguir siendo competitiva después del desposeimiento necesitaba hacerse más eficaz en su mercadeo. Estudiaron procesos de mercadeo en otras compañías de equipo electrónico; contrataron a Archie J. McGill, un superior ejecutivo de mercadeo, que estaba en IBM; se reorganizaron, como sus competidores, en líneas de negocio dirigidas por líderes con plena autoridad sobre el producto; y establecieron acuerdos de mercadeo con minoristas de alto poder tales como Sears, Roebuck and Company. En Wall Street todavía no hay certeza sobre si AT&T ha aprendido lo suficiente sobre mercadeo, pero los cambios han sido rápidos y afectan a todos los niveles de la compañía.

4. *Procesos analíticos.* Muchas organizaciones aprenden mediante un proceso consciente de analizar las tendencias en el medio externo, detectando asuntos emergentes y diseñando maneras de afrontar esos asuntos. Como decía Alfred P. Sloan, Jr., el legendario líder de General Motors, “el acto último del juicio empresarial es, por supuesto, intuitivo...pero el gran trabajo que sustenta el juicio empresarial es hallar y reconocer los hechos y las circunstancias que se relacionan con la tecnología, el mercado y demás en sus formas continuamente cambiantes”.⁶ Este tema aparecía una y otra vez en nuestras discusiones con los 90 CEOs; el juicio intuitivo del líder es esencial, pero solo es eficaz si está precedido de un minucioso análisis.

A menudo, el aprendizaje se facilita utilizando modelos de cambio del medio externo que pueden compartirse ampliamente en la organización. Un tipo común de modelo es la copia heliográfica, que representa el diseño de una construcción, producto o parte de equipo. Analizando esta copia, los individuos y los grupos de la organización desarrollan una idea compartida del diseño propuesto y son capaces de explorar sus fortalezas, debilidades y oportunidades. En un nivel más conceptual, el “pensamiento fragmentado” que describe planes propuestos de mercadeo o estrategias financieras sirve igualmente como modelo de cambio. El análisis puede comprender grandes modelos de programación lineal, modelos econométricos, y modelos financieros de hoja ampliada, que permiten preguntarse: “¿Qué pasaría si...?” La única razón para desarrollar un modelo de sistemas complejos es utilizarlo como instrumento de aprendizaje individual y organizacional respecto del sistema que representa.

W. Brooke Tunstall, director de planeamiento corporativo de AT&T, describe parte de los antecedentes analíticos necesarios para la reestructuración de su firma:

*En la sede central operacional de AT&T en Basking Ridge, New Jersey, un apartado salón de 6.5 x 10 metros sirve como centro de control del status para el trabajo vertiginoso de desafiliar el Sistema Bell. Las paredes de este centro administrativo para la desafiliación corporativa están adornadas con tablas de flujos de tiempo, programas y representaciones gráficas de temas críticos. En un rincón, hay una terminal de computador que inmediatamente presenta cualquiera de las 300 suposiciones básicas de la corporación, las 2000 actividades de trabajo o los 150 sucesos importantes en que se fundamenta el plan de desposeimiento.*⁷

5. *Entrenamiento y educación.* Muchas organizaciones ponen especial énfasis en los procesos de entrenamiento formal. Se calcula que en los Estados Unidos los empleadores están gastando entre US \$30000 y 40000 millones en educación y entrenamiento cada año, casi la mitad del total de lo gastado por escuelas superiores y universidades en educación superior tradicional. El centro para La educación técnica del Sistema Bell atiende unos 30000 estudiantes cada año con un staff profesional de tiempo completo de más de 500 personas, mientras NCR instruye a 100000 empleados por año con un cuerpo docente de más de 800 instructores.⁸ Aunque gran parte de este entrenamiento está orientado hacia la mejoría de las destrezas individuales, se dedica una

proporción creciente al desarrollo de equipos y a experiencias de aprendizaje en grupo. Algunos programas de entrenamiento —por ejemplo cursos sobre nuevas tecnologías y tendencias de la industria— tienen el objeto específico de ayudarle a la organización a enterarse de los cambios en el medio. Más allá de los cursos formales, sin embargo, tiene lugar mucho entrenamiento informal como un subproducto de los comités y las fuerzas de trabajo que se han establecido para Otros propósitos y en las reuniones con vendedores, consultores y auditores externos. Estas oportunidades de aprendizaje a menudo se complementan o amplían por intermedio de canales formales de comunicaciones tales como boletines y carteleros de anuncios.

El entrenamiento constituyó una parte importante del aprendizaje asociado con la reestructuración de la AT&T. Una vez que el presidente de la junta directiva Brown hubo declarado: “Debemos fijar un curso que reoriente una gran empresa en una ruta igualmente grande”, se hicieron esfuerzos masivos de entrenamiento en todos los niveles para desarrollar las nuevas destrezas requeridas. En el programa de administración avanzada de Bell, a los administradores de gerencia media alta se les enseñó “a crear y poner en práctica estrategias que mantengan a la compañía en la ventaja competitiva del cambio, y a prever y responder a los asuntos estratégicos del futuro en un medio de negocios rápidamente cambiante”.⁹ Fueron convocados unos 2000 gerentes de subsidiarias como parte de una serie de seminarios de política corporativa para que estudiaran las nuevas direcciones. *Staffs* completos a menudo tomaron parte en programas para desarrollar nuevos objetivos y procedimientos de operación. Y la totalidad de la organización fue inundada de arriba abajo con boletines y memoranda que anunciaban, explicaban, ampliaban y revisaban políticas y estrategias nuevas.

6. *Desaprendizaje*. Se suele pasar por alto el “desaprendizaje” o descarte de conocimientos viejos cuando las acciones de la organización chocan con la realidad cambiante del medio externo. Problemas como la pérdida de un cliente clave a menudo llevan a una organización a cuestionar supuestos básicos y a recombinarlos ó reordenarlos. Una organización que aprende les concede gran valor a estas experiencias, porque suministran una prueba de la realidad y permiten ajustes sin los cuales podrían cometerse grandes errores en el futuro. Por ejemplo, cuando Alfred P. Sloan, Jr., llegó a presidente de General Motors, condujo a la compañía a través de un proceso de desaprendizaje en el cual el sistema total de administración, caracterizado por feudos individuales, se descartó, y se reemplazó por un nuevo sistema basado en la administración descentralizada pero coordinada, diseñado por Sloan.

El proceso de desaprendizaje en AT&T tuvo lugar en escala masiva. Se arrojaron por la borda creencias fundamentales y prácticas de operación desarrolladas durante más de un siglo de experiencias exitosas en una institución reglamentada, casi gubernamental y se reemplazaron por unas más nuevas y apropiadas para la mundialmente dinámica y competitiva industria de las comunicaciones. A manera de ilustración:

- Se está descartando ahora un estilo administrativo basado en remitir las decisiones a los niveles más altos de la burocracia, y se prefiere un sistema de recompensas por tomar decisiones y asumir riesgos en niveles inferiores.
- Un siglo de compromiso de AT&T con los más elevados estándares de producción requería que todo se produjera internamente de modo que se pudiera ejercer un riguroso control. Ahora, la compañía ha tenido que descartar esta atención única a la calidad para concederles por lo menos la misma atención al diseño, al precio y a las consideraciones sobre la utilidad. Para ello, por primera vez, la compañía se ha comprometido en empresas conjuntas con firmas como United Technologies, N.V. Philips, y Olivetti, de las cuales espera aprender mucho acerca de estos Otros aspectos.
- La cultura de “Ma Bell” se basaba en carreras vitalicias, promoción exclusiva desde dentro, estabilidad de las estructuras organizacionales y orgullo en el servicio y en la excelencia técnica. Administradores y trabajadores ven que un creciente reclutamiento de personal externo, un cambio de las estructuras organizacionales, y un alto valor en la innovación están reorientando las pautas de carrera y conformando nuevas pautas de

comportamiento que en el futuro determinarán una cultura corporativa nueva. La vieja cultura se está desaprendiendo lentamente y con el tiempo la olvidarán todos, excepto los veteranos

Nadie sabe cuán exitosa será AT&T en desaprender sus experiencias y valores profundamente afincados; pero de ello depende nada menos que la viabilidad futura de la compañía.

Estos seis modos de aprendizaje innovador ilustran algunas de las maneras en que las organizaciones aprenden a reconfigurarse reemplazar viejas reglas, mejorar sus canales de información y revitalizar sus capacidades creadoras. Con un aprendizaje organizacional efectivo, el juicio mejora con el tiempo, las Suposiciones convencionales se ponen a prueba continuamente y se logran niveles de comprensión más profundos, tanto del medio como del rol de la organización. Pero así como algunos muchachos aprenden con lentitud y otros avanzan rápidamente algunas organizaciones tienen más éxito que otras en el aprendizaje innovador. La diferencia radica en el liderazgo, sin el cual el aprendizaje organizacional se hace en forma dispersa —le falta energía, fuerza, cohesión y propósito.

Guía de la organización aprendiz

Hemos dicho que la mayoría de nuestros noventa líderes eran muy conscientes de la importancia de sus capacidades y necesidades de aprendizaje. Eran estudiantes entusiastas, que buscaban nuevos retos, que trataban los errores como Oportunidades para su autoperfeccionamiento. Los menos de ellos eran igualmente conscientes de su rol en el aprendizaje organizacional pero no encontramos indicios que sugirieran que parte de su comportamiento servía para dirigir y energizar el aprendizaje innovador. Por ejemplo, cuando hablamos con William Kieschnick, presidente de ARCO, nos dijo:

Al comienzo de mi carrera trabajé para varios líderes en esta compañía, que eran importantes modelos de rol., corrían riesgos en pozos de exploración y como se trataba de una situación incierta, toleraban la discrepancia y compartían otras ideas entre sí antes de trazar un curso de acción... Las ideas eran importantes y se aceptaba la tensión creadora como instrumento de trabajo, y todo ello significó mucho para la conformación de mi vida joven y de mis valores.

De esta manera, William Kieschnick describió cómo los líderes estimulan el aprendizaje sirviendo de modelos de rol. Recibió influencia para llegar a ser alguien que corría riesgos, como la recibieron otros promisorios ejecutivos jóvenes de esa época. Como resultado, correr riesgos se hizo en ARCO parte de la cultura, de la configuración de los objetivos, de las reglas de decisión y del modo de realizar sus negocios la compañía. Más tarde en su carrera, Kieschnick, cuando dirigía una organización de línea, fue promovido a vicepresidente de planeamiento, antes de ser presidente. Ahora sirve como modelo de rol para que otros lo emulen: innovador, competente, orientado hacia el futuro, pragmático, abierto a los consejos de diferentes fuentes, entusiasta y comprometido. Como estudiante por excelencia, Kieschnick es capaz de infundirle a la organización su entusiasmo por buscar nuevos caminos de innovación, para actuar en la industria petrolera.

Esta cualidad de patrocinar el aprendizaje organizacional por ejemplo puede ser una de las funciones más importantes del liderazgo. James MacGregor Burns señala que “la característica más marcada de los auto-actualizadores como líderes potenciales supera la auto-actualización de Maslow; es su capacidad de aprender de otros y del medio — la capacidad de ser enseñado”.¹⁰ Si el líder es percibido como un estudiante eficiente del medio, otros imitadores emularán ese modelo, tanto como un niño imita a su padre o un estudiante a su maestro. El líder y la organización se nutren mutuamente, guiando el proceso de autodescubrimiento creativo mediante el cual cada uno aprende cómo ser más eficiente en un medio complejo y cambiante.

Como ejemplo, consideremos lo que sucedió cuando James P. Morgan se retiró de la compañía Philip Morris para convertirse en presidente y CEO de Atari. Librementemente admitió que tenía mucho que aprender sobre los negocios de juego de video y los computadores personales. La organización le ayudó a aprender por medio de una serie de reuniones con ejecutivos y expertos sobre tecnología, productos y competencia en la industria. A menudo anda por los pasillos buscando información; tal como dijo: “Soy muy curioso. Nunca en mi vida he salido de mi oficina sin que haya aprendido algo”.¹¹ A su vez, le ayudó a la organización a aprender sobre el mercadeo al consumidor, en gran parte con el ejemplo, lo mismo que con las personas que contrató y promovió, con sus comentarios a la prensa y con su selección de medios de publicidad y de mensajes. Conjuntamente empezaron a aprender cómo reposicionara Atari en sus nichos de producto-mercado para incrementar sus probabilidades de éxito. Desgraciadamente en este caso, el aprendizaje mutuo no tuvo lugar lo suficientemente rápido para impedir la pérdida de cientos de millones de dólares y la eventual venta de Atari por su casa matriz, Warner Communications

Los líderes pueden energizar el comportamiento de aprendizaje recompensándolo cuando éste se da. El líder puede utilizar la gama total de recompensas y castigos para lograr su propósito, lo que incluye compensación reconocimiento control sobre la asignación de recursos, promoción a mayores responsabilidades, asignaciones ambicionadas, cuentas de gastos, libertad de la rutina y muchos más.

¿Cuáles son algunos de los comportamientos que deben recompensarse? En primer lugar, el líder debe reforzar el pensamiento, la innovación y la creatividad de gran alcance. La especulación y la previsión de desarrollos futuros deben legitimarse y respetarse como actividad de la organización. Deben aceptarse el cambio y la experimentación, como también la competencia de ideas y la creación de opciones nuevas. Igualmente deben recompensarse el impulso general hacia la excelencia y un compromiso compartido de la misión de la organización, Deben estimularse nuevos valores y ordenamientos de la organización para facilitar la participación de conocimientos y la identificación de los propósitos de los niveles inferiores con las misiones totales de la organización,

Por ejemplo, se considera generalmente a Citicorp como uno de los bancos más innovadores del mundo. Fue pionero en los certificados negociables de depósito, temprana y osadamente introdujo los cajeros automáticos, emitió más tarjetas de crédito que ninguno otro y es el banco prestamista más grande del mundo en el extranjero, Walter B. Wriston, ex presidente y CEO de Citicorp, recientemente jubilado, es ampliamente considerado como la persona que le dio al banco esta modalidad innovadora. Consideremos su modo de estimular el aprendizaje innovador:

- Autorizó muchos experimentos; apoyó casi toda buena idea que alguien tuviera. Además, convenció a sus gerentes de que esta era la manera de lograr el éxito. Como le expresó al *Wal/ Street Journal* Richard S. Braddock, un vicepresidente ejecutivo de Citicorp: “tener mucha actividad y aprender de, ella es lo mejor que podemos hacer”.¹²
- Estimuló la contratación de jóvenes brillantes no convencionales, como su sucesor John Reed, un ingeniero que había dirigido un banco para consumidores, y Edwin P. Hoffman, un vicepresidente ejecutivo que tenía un Ph.D en biofísica molecular. Los promovió rápidamente cuando tuvieron éxito. Muchos altos gerentes de Citicorp todavía están en edades que oscilan entre los treinta y los cuarenta y tantos años.
- No despedía a nadie cuando fracasaba una aventura arriesgada. Más bien le asignaba esa persona a un ejecutivo senior por un año o dos para que se recuperara y acometiera otro nuevo experimento. El fracaso continuo, por supuesto, terminaba en despido, pero Wriston parecía pensar que si no se había cometido un error no se había intentado suficientemente.

Existen otras recompensas posibles para la innovación. Jerry Neely, CEO de Smith International, nos manifestó: “Si un gerente de división nos dice que van a hacer algo en Investigación y Desarrollo en un área dada, sabemos que eso ejercerá impacto en las utilidades, de

modo que compramos la idea y le fijamos al gerente un objetivo menor de rendimiento sobre la inversión durante varios años”.

Neely también les confiere a los jóvenes aventureros considerable autoridad para tomar decisiones. Tal como lo describe: “Seguimos presionando más y más decisiones de la gente, dándoles mayores márgenes para gastos y para contratación, y mayor discrecionalidad respecto del impacto financiero de su desempeño... De los doce presidentes de división, solo dos tienen más de cincuenta años y estas divisiones manejan de US \$30 a 400 millones”.

Existen muchas otras formas en que un líder puede ayudar a estimular el aprendizaje organizacional. Gil Friesen, presidente de A&M Records, nos contó que él desarrolla un ambiente creativo contratando jóvenes talentosos y nutriendo su poder de innovación.

Muchos líderes han desarrollado un estilo de decisión en el cual rehúsan aprobar un proyecto a menos que el departamento que lo presenta también pueda ofrecer una gama de alternativas bien desarrolladas, forzando así la búsqueda de otras opciones. Otros usan buzones de sugerencias y recompensas para estimular la búsqueda de nuevas ideas, o contratan consultores para que lleven a cabo sesiones “centradas en el grupo” que estimulen la creatividad del grupo. Las posibilidades son ilimitadas.

Organización para el aprendizaje innovador

Aunque el líder sea un estímulo y un foco de aprendizaje innovador, al igual que algunos niños, algunas organizaciones tienen impedimentos para el aprendizaje. Parecen ser tan rígidas e inflexibles que nada, salvo una gran crisis, puede cambiarlas. Estas son las malas noticias. Las buenas son que los líderes pueden rediseñar las organizaciones de suerte que éstas sean más receptivas al aprendizaje. Pueden lograrlo diseñando organizaciones *abiertas* que sean *participativas* y *previsivas*.

Una organización abierta es aquella que está diseñada para tener Interacciones constantes e intensas con sus ambientes externos y para responder rápida y flexiblemente a la información nueva. En una organización abierta, la gente comparte un conjunto de normas, valores y prioridades que contribuyen al aprendizaje alerta al cambio, búsqueda de nuevos retos y opciones y respeto por la innovación y los riesgos. Una organización abierta también está orientada hacia el futuro, en el sentido de que buena parte de su comportamiento se gobierna por predicciones de futuras amenazas y oportunidades y por una preocupación acerca de las consecuencias futuras de las estrategias actuales. Se les concede mucha atención a la información y a los sistemas de comunicación, que son los canales mediante los cuales se comparte el aprendizaje entre todas las partes de la organización. Se crean unidades de tamaño manejable, suficientemente pequeñas como para permitir que sus empleados sientan que ellos son verdaderamente responsables de la unidad, y para medir su progreso en acomodarse al cambio del medio.

Los fabricantes de computadores y las firmas de software son ejemplos particularmente buenos de organizaciones flexibles y abiertas. Internamente, están por lo general dominadas por estructuras de proyecto y programa que pueden reordenarse fácilmente. Existe considerable movilidad en el trabajo dentro de las empresas y entre ellas, de modo que la lección aprendida en un lugar se difunde rápidamente. Un pequeño equipo de ventas y personal de servicio mantiene relaciones constantes con los clientes, de manera que pueden detectarse fácilmente las nuevas necesidades. El personal técnico asiste frecuentemente a conferencias para compartir los últimos desarrollos. Los proveedores están involucrados desde etapas tempranas en el diseño de nuevos productos. Las asociaciones de usuarios, los analistas de valores y una vigorosa prensa de negocios suministran continuamente retroinformación fundamental sobre las decisiones de la firma. Se escogen

gerentes que puedan absorber toda esta información y que sean rápidos para formular nuevos programas y equipos de proyecto que respondan a situaciones nuevas. Toda la industria ha aprendido la importancia de la flexibilidad, y la bancarrota espera a aquellos que no puedan estar a tono con el cambio rápido.

La participación es el segundo elemento en el diseño de una organización que aprende. Como nos manifestó Franklin Murphy, presidente de Times-Mirror Publishing Company: “La gente tiene interés por una idea si participa en su creación; entonces se trabajará con más ahínco, con más dedicación, para hacerla triunfar”. En grupos, las personas aprenden unas de otras lo que está sucediendo en el mundo externo, qué merece la atención, qué logros son posibles y deseables y cómo deben repartirse las responsabilidades. Mediante los procesos cooperativos, comparten su comprensión y se estimulan mutuamente para invertir tiempo y energía en beneficio de la organización.

Los líderes reconocen la importancia de la participación para el aprendizaje. En Olga Corporation, una empresa de confecciones que se halla en rápido desarrollo, el presidente Jan Erteszek, dice: “Una corporación comercial no es tan solo una entidad-económica sino una comunidad, posiblemente *la* comunidad medular de nuestra época... A las reuniones creativas les debemos gran parte de nuestro liderazgo para lograr la innovación y la buena calidad del producto”.¹³ Lo que el líder espera hacer es unir los miembros de la organización en una “comunidad responsable”, un grupo de personas interdependientes que asumen la responsabilidad del éxito de la organización y su supervivencia a largo plazo. En esta forma, los líderes contribuyen a la eficiencia de las personas y de los grupos para que manejen la complejidad en su medio.

Por último, en la organización que aprende debe incluirse la previsión. Esto ocurre por lo general mediante el establecimiento de un proceso de - planeación eficaz, y de recompensar a aquellas personas que lo usan como mecanismo para el cambio administrativo. Tal como lo expresó Donald Michael: “La planeación es el modo por el cual un organismo social complejo puede aprender lo que busca ser, percibir cómo intentar lograrlo, poner a prueba si se ha logrado progreso, y reevaluar a lo largo del camino para ver si el objetivo original todavía es deseable”.¹⁴

En su sentido más general, la planeación no es más que un proceso de enunciación de juicios basados en buena información acerca del futuro, y actuar sobre ellos. Sin embargo, se puede institucionalizar como un mecanismo formal de planeación mediante el cual la organización identifique y evalúe nuevos temas, diseñe y considere políticas alternativas, genere un consenso sobre las acciones apropiadas y justifique cambios de importancia en la dirección. En el estudio de nueve grandes corporaciones realizado recientemente por James Brian Quinn, se encontró que las más importantes contribuciones de los procesos de planeación formal eran las siguientes:

- Crearon una red de información que de otra manera no se hubiera podido obtener.
- Obligaron periódicamente a los gerentes de operaciones a ampliar sus horizontes de tiempo y a visualizar su trabajo dentro de un marco más amplio.
- Exigieron intensas comunicaciones sobre objetivos, temas estratégicos y asignación de recursos.
- Sistemáticamente les enseñaron a los gerentes sobre el futuro, de manera que intuitivamente pudieran calibrar sus decisiones a corto plazo o provisionales.
- Con frecuencia crearon una actitud y un factor de comodidad en relación con el futuro; es decir, los gerentes sentían menos incertidumbre sobre el futuro y, en consecuencia, estaban más dispuestos a asumir compromisos que superaran los horizontes a corto plazo.
- A menudo estimularon estudios especiales a más largo plazo que pudieran ejercer un gran impacto en coyunturas clave para decisiones estratégicas específicas.¹⁵

Para resumir, los líderes pueden preparar el ambiente adecuado para el aprendizaje innovador diseñando organizaciones abiertas, en las cuales la participación y la previsión operen conjuntamente para extender los horizontes de tiempo de quienes toman las decisiones, ampliar sus perspectivas, tener en cuenta la participación de suposiciones y valores, y facilitar el desarrollo y el empleo de nuevos enfoques. Aprendiendo tanto cuanto sea posible sobre su medio cambiante y hacia dónde parece éste dirigirse, la organización puede desarrollar el sentido de su propósito, de su dirección y del estado futuro que se desea.

Cuando este sentido es ampliamente compartido en la organización, la energía de todos sus miembros se alinea en una dirección común y cada individuo sabe en qué forma contribuyen sus esfuerzos al empuje total. Con una comprensión de hacia dónde va el medio y hacia dónde se encamina la organización, es mucho más fácil posicionarla para que se aproveche de las tendencias en boga y para que diseñe una arquitectura social apropiada que apoye el empuje total.

En todo esto, el rol del líder se parece al del director de orquesta. El trabajo real de la organización lo hacen sus miembros, tal como la música es producida solo por los miembros de la orquesta. Sin embargo el líder desempeña el rol crucial de ver que el trabajo apropiado se haga en el momento oportuno, que fluya armoniosamente que el desempeño total tenga el ritmo debido, coordinación, y que ejerza el impacto deseado en el mundo externo. El gran líder, como el gran director de orquesta, exige lo mejor de su organización. Cada desempeño es una experiencia de aprendizaje que permite que la siguiente empresa sea mucho más eficaz—más “correcta”, de acuerdo con el tiempo, el lugar y los instrumentos de que se dispone. Y si a la larga la organización tiene éxito, de ninguna manera se le resta mérito a la calidad del trabajo de cada cual para indicar que fue el líder quien hizo posible que la organización aprendiera a perfeccionar su contribución.

Hacerse cargo: Liderazgo y habilitación

Pero difícil es conocer la mente de cualquier mortal, o su corazón,
hasta que sea juzgado por autoridad suprema. El poder muestra al
hombre.

Sófocles, *Antígona*

Los líderes tienen un rol significativo en la creación del estado mental que es la sociedad. Pueden servir como símbolos de la unidad moral de la sociedad. Pueden expresar los valores que mantienen, unida a la sociedad. Y lo más importante pueden concebir y articular objetivos que saquen a las personas de sus preocupaciones baladíes y las pongan por encima de los conflictos que desgarran a la sociedad, y las unan en la búsqueda de objetivos que sean dignos de sus mejores esfuerzos.

John W. Gardner¹

“Los empleados estaban resueltos a correr el riesgo porque se sentían parte de algo mágico y querían trabajar esa hora extra o hacer esa llamada adicional o quedarse a trabajar ese sábado. Quizás si hubiésemos tenido una administración diferente que hubiera hecho exactamente lo mismo, excepto infundir eso —sí, *magia*— no lo hubiéramos hecho”. Así se refería Jerry Neely a su compañía, Smith International, el segundo fabricante más grande del mundo de barrenas y equipos petroleros

Werner Erhard, el fundador de est, no empleaba la palabra “magia”, pero parecía estar hablando de algo análogo:

Existe este lugar en las personas, en donde están ellas alineadas, en donde no es necesario decirles lo que deben hacer; por sí mismas más o menos resuelven lo que es necesario hacer y dónde pueden trabajar en armonía con los demás, no en función de un montón de acuerdos y contratos, sino como algo emanado de un sentido de armonía... Es algo parecido a lo que se ve en la tripulación de un barco de vela que trabaja junta cuando una de las cuerdas se rompe. Se dan muy pocas órdenes si es que se dan, nadie espera al otro y nadie se le atraviesa en su camino. Hay algo respecto de los marineros en que hay un alineamiento, algo que parece salir de la totalidad, y nadie necesita dar órdenes.

A lo que estos líderes se refieren como “magia” o “alineamiento” es la eclosión del liderazgo efectivo: líderes como catalizadores, líderes capaces de desplegar sus ideas y a sí mismos en consonancia y, por consiguiente, de comprometerse en un riesgo mayor —la exposición y la intimidad que la mayoría de nosotros anhelamos emocionalmente, defendemos retóricamente, pero en la práctica esquivamos. Dando lo mejor de sí, estos líderes —un grupo bastante dispar de muchas maneras superficiales— se comprometen en una empresa común y son lo suficientemente elásticos para amortiguar los conflictos; lo suficientemente valientes, ahora y entonces, para ser transformados por las energías que los acompañan; y capaces de mantener una visión que comprenda el total de la organización. La organización encuentra su mejor expresión en la conciencia de una responsabilidad social común, que es traducir esa visión en una viviente realidad.

Este es el “liderazgo transformativo”,² la esfera de esos líderes que hemos venido analizando en este libro, líderes idénticos a John Gardner — y aquellos a quienes él se refería: líderes que pueden configurar y exaltar los motivos y objetivos de sus seguidores. El liderazgo transformativo alcanza un cambio significativo que pone de manifiesto que son comunes los intereses de líderes y

seguidores; sin duda, libera y agrupa las energías colectivas en busca de un objetivo común.

Ahora podemos hacer algunas generalizaciones sobre el liderazgo transformativo: es colectivo, existe una relación simbiótica entre líderes y seguidores, y lo que hace que sea colectivo es el sutil interjuego entre los deseos y necesidades de los seguidores y la capacidad del líder para entender, de una manera u otra, esas aspiraciones colectivas. El liderazgo es “causativo”, lo que quiere decir que el liderazgo puede inventar y crear instituciones que puedan habilitar a los empleados para que satisfagan sus necesidades. El liderazgo es moralmente determinado y exaltador, lo que quiere decir, si no significa algo más, que mediante el despliegue de su talento los líderes pueden escoger propósitos y misiones que se basan en valores clave de la fuerza de trabajo, y crear la arquitectura social que los sustenta. Por último, el liderazgo puede producir en los seguidores grados de conciencia más altos, tales como libertad, justicia y autorrealización. Pero tal como lo hemos dicho sin rodeos en el capítulo introductorio, y explícitamente a lo largo del libro, la mayoría de las organizaciones son administradas, no guiadas. Característicamente, la administración consiste en un conjunto de intercambios contractuales, “usted hace este trabajo por esa recompensa” o como lo dice Erhard, “un grupo de acuerdos o contratos”. Lo que se intercambia no es trivial: empleos, seguridad, dinero. El resultado, en el mejor de los casos, es la condescendencia; en el peor, se obtiene una rencorosa obediencia. El resultado final del liderazgo que hemos adelantado es completamente diferente: es habilitación. No es tan solo mayores ganancias y salarios, que usualmente acompañan a la habilitación, sino una cultura organizacional que ayuda a - que los empleados generen un sentimiento de significado de su trabajo y el deseo de retarse a sí mismos para experimentar el éxito. El liderazgo está en la misma relación con la habilitación que la administración con la condescendencia. La primera relación estimula una “cultura del orgullo”, mientras que la segunda sufre del síndrome “yo tan solo trabajo aquí”. Nuestra esperanza en este libro y para nuestros lectores es liberar la realidad del liderazgo transformativo de lo que es accidental o místico y orientarlo hacia algo que sea dominable, conocible y alcanzable y que pueda ponerse a disposición de todos los líderes futuros y presentes. Esto inevitablemente nos conduce al tema de la educación para la administración.

Educación para la administración

“La educación para la administración” es desgraciadamente la descripción apropiada de lo que sucede en la mayor parte de los programas educativos formales y de entrenamiento, dentro y fuera de las universidades. La educación para la administración se basa fundamentalmente —si no exclusivamente— en “teorías” maquinales y seudorracionales de administración, y produce cerca de 60000 nuevos graduados en administración con título de MA. La brecha que hay entre la educación para la administración y la realidad del liderazgo produce perturbaciones en el trabajo, por decir lo menos, y probablemente ello explique por qué el público parece tener una imagen tan distorsionada (y negativa) de la vida empresarial de los Estados Unidos.

Pero el problema de imagen, aunque es serio, difícilmente es el principal. El mayor problema es que lo que si hace moderadamente bien la educación para la administración es entrenar buenos funcionarios administrativos, es decir, los graduados adquieren destrezas técnicas para la resolución de problemas. Tienen un entrenamiento elevado para la resolución de problemas y son expertos en *staff*. Aunque no es un ejercicio trivial, la resolución de problemas dista mucho de los procesos creativos y profundamente humanos necesarios para el liderazgo. Lo que se requiere no es educación para la administración, sino educación para el liderazgo.

El programa típico de lo que pasa por educación para la administración comienza con algunas suposiciones básicas dudosas, tales como: “Si no sabes cuáles son tus objetivos trata de descubrirlos”. O: “Si no sabes cuáles son tus alternativas, busca hasta que las encuentres”. O: “Si no sabes qué hacer, inicia una investigación (o contrata consultores) para establecer las relaciones causa-efecto en tus actividades”.

Tales recomendaciones no son del todo estúpidas. Hay experiencias que podemos citar en las que los esfuerzos por determinar los objetivos pueden ser positivos, pero, a la larga, rara vez son útiles. La idea de establecer objetivos primero y actuar después se basa en una ficción racionalista que tiene limitaciones evidentes, verbigracia: ¿Cómo se buscan las alternativas? ¿Cuáles son las técnicas de la búsqueda? ¿Cómo se procede para hallar alternativas que aún no han sido inventadas? y, ¿Cómo se evita la creación de pseudo-alternativas como medios de hacer que las alternativas preferidas parezcan válidas?

El mundo es mucho más fascinantemente complejo que el pensamiento en línea recta que domina tanto de lo que pasa por educación para la administración; la naturaleza del problema mismo a menudo está cuestionada; la información (y su confiabilidad) es problemática; existen múltiples y conflictivas interpretaciones y diferentes orientaciones de los valores; los objetivos son inciertos y conflictivos; y, así, podríamos enumerar muchos ejemplos más. El hecho es que la mayor parte de la educación para la administración hace ciertas suposiciones que son peligrosas o desorientadoras —éstas son: que los objetivos son claros, que se conocen las alternativas, que la tecnología y sus consecuencias son ciertas, y que existe una información perfecta que está a nuestra disposición. Eso suena extraordinariamente parecido a los cursos de microeconomía en los cuales, desgraciadamente, se basa tanto la educación para la administración. Lo que empeora más aún las cosas es que en la mayoría de los programas se evita el elemento humano o se reduce. Hasta donde llegan nuestros conocimientos, las cuatro competencias básicas que hemos descrito en este libro se reconocen mucho más en la teoría que en la ejecución. Y cuando aquí o allá se toca el “lado humano” —como acontece en las escuelas de la administración más exclusivas— a menudo lo hacen con suspiros de embarazo o con expresiones académicas peyorativas, tales como “suave” o “poético” o “impresionista” —actitudes y palabras que desacreditan las ideas antes de haberlas entendido.

Deshacer mitos

Puede resultar útil volver nuestra atención hacia algunos de los mitos recurrentes que, en nuestra opinión, disminuyen mucho de aquello que se toma como educación para la administración, y, a la vez, tienden a desestimular a líderes potenciales de “hacerse cargo” de su organización. Estos mitos incluyen los siguientes:

1. *El liderazgo es una destreza rara.* Nada puede estar más alejado de la verdad. Aunque los grandes líderes pueden ser tan escasos como los grandes atletas, actores o grandes pintores, toda persona tiene un potencial de liderazgo de la misma manera que tiene un potencial para el deporte, la actuación o la pintura. Aunque parece existir una gran escasez de líderes hoy día, particularmente en altos cargos políticos, hay literalmente millones de roles de liderazgo en todo el país, y muchos de ellos se están desempeñando en forma más que adecuada.

Más importante aún, una persona puede ser líder de una organización y desempeñar un rol muy corriente en otra. Conocemos aun profesor universitario que es general del cuerpo de reserva del ejército de los Estados Unidos, y a un empleado de J.C. Penney, quien es el poderoso líder de un grupo religioso. Conocemos a un conductor de taxi que es el director de un grupo no profesional de teatro, y a un vendedor de cerveza jubilado que es alcalde de una ciudad intermedia.

La verdad es que las oportunidades de liderazgo son muchas y que están al alcance de la mayor parte de la gente.

2. *Los líderes nacen, no se hacen.* En las biografías de los grandes líderes, algunas veces aparecen ellos como si hubiesen llegado al mundo con una dotación genética extraordinaria, como si de algún modo su futuro rol de líder estuviera predestinado. Esto no debe creerse. La verdad es que las capacidades y destrezas principales del liderazgo pueden aprenderse, y que todos somos educables, al menos si existe el deseo básico de aprender y no sufrimos de dificultades serias de

aprendizaje. Además, cualquiera que sea la dotación natural que aportemos al rol de liderazgo, puede ser mejorada; la nutrición es mucho más importante que la vocación para determinar quién llega a ser un líder exitoso.

Esto no quiere decir que sea fácil aprender a ser líder. No hay una fórmula simple, ni una ciencia rigurosa, ni un recetario que inexorablemente conduzca al liderazgo exitoso. Por el contrario, es un proceso profundamente humano, lleno de ensayo y de error, triunfos y derrotas, oportunidad y accidente, intuición y percepción. Aprender a ser líder es algo así como aprender a ser padre o amante; la niñez y la adolescencia proporcionan los valores básicos y los modelos de rol. Los libros pueden ayudar a entender lo que está sucediendo, pero para quienes están listos, la mayor parte del aprendizaje se hace mediante la experiencia misma. Como dijo uno de nuestros líderes en relación con este punto de su propio desarrollo de liderazgo: “No es fácil aprender a dirigir; es algo así como aprender a tocar el violín en público”.

3. *Los líderes son carismáticos.* Algunos lo son, la mayoría. Entre los noventa había pocos —poquísimos— que probablemente correspondían a nuestras fantasías de “inspiración divina”, esa “gracia en situaciones de tensión” que normalmente asociamos con J. F. K., o la cautivante capacidad de persuadir por la cual recordamos a Churchill. Nuestros líderes eran “sumamente humanos”; eran bajitos o altos, tenían facilidad para la palabra o no la tenían, vestían de modo que se reflejase el éxito o no lo hacían, y, en cuanto a su apariencia física, personalidad o estilo, prácticamente no había nada que los diferenciase de los seguidores. Tenemos la idea de que la cosa funciona en sentido opuesto; es decir, el carisma es el resultado del liderazgo eficiente, y no al revés; y quienes se desempeñan bien reciben cierta cantidad de respeto, e incluso temor reverencial, de sus seguidores, lo que incrementa el vínculo de atracción entre ellos.

4. *El liderazgo solo existe en la cima de la organización.* Es posible que sin querer hayamos caído en este mito por haber centrado nuestra atención exclusivamente en el liderazgo superior. Pero esto es evidentemente falso. En efecto, cuanto mayor sea la organización, más probabilidades tiene de más roles de liderazgo. General Motors tiene disponibles miles de roles de liderazgo para sus empleados, y MCI tiene centenares de ellos. En realidad, actualmente muchas grandes corporaciones están creando muchos más roles de liderazgo, gracias a la tendencia a facilitar el seguimiento de empresarios dentro de la organización, mediante la creación de pequeñas unidades empresariales dentro de una empresa con libertad y flexibilidad para funcionar prácticamente como un pequeño negocio independiente.* William Kieschnick, CEO de ARCO, nos dijo que uno de los problemas mayores que tenía era infundir en su corporación multimillonaria “un espíritu empresarial... lo que quiere decir que necesitamos liderazgo en cada unidad, en cada nivel —y creo que lo estamos logrando”. A medida que las organizaciones aprendan más sobre este tema, con toda certeza habrá una multiplicación de los roles de liderazgo que serán asequibles a sus empleados.

5. *El líder controla, dirige, empuja, maneja.* Quizás este sea el más perjudicial de todos los mitos. Tal como lo hemos resaltado con monótona regularidad, el liderazgo no es tanto el ejercicio del poder por sí mismo como la habilitación de otros. Los líderes son capaces de traducir intenciones en realidad alineando las energías de la organización tras un objetivo atractivo. Es Carlo Maria Giulini, director de la orquesta filarmónica de Los Ángeles, quien sostiene que “lo que más importa es el contacto humano, pues el gran misterio de hacer música requiere amistad verdadera entre aquellos que trabajan juntos”. Es Irwin Federman, presidente de Monolithic Memortes, quien cree que “la esencia del liderazgo es la capacidad de construir y de desarrollar la auto-estima de los trabajadores”. Es William Hewitt, quien se hizo cargo de John Deere and Company a mediados del decenio de los 50, cuando era una firma productora de maquinarias e implementos agrícolas, adormilada, y la convirtió en un líder mundial, porque, como dijo un empleado, “Hewitt nos hizo aprender cuán buenos éramos”.

* Véase Pinchot, Gifford, III, *El empresario dentro de la empresa*, Bogotá, Editorial Norma S.A., 1985 (N. del E.).

Estos líderes dirigían más bien halando que empujando; inspirando, que ordenando; creando expectativas alcanzables aunque retadoras, y recompensando el progreso hacia esos objetivos más bien que manipulando; habilitando a las personas para que usaran sus propias iniciativas y sus experiencias, más que negándoles o constriñéndoles sus experiencias y acciones.

Una vez despejados estos mitos, la cuestión no es cómo llegar a ser líder, sino más bien cómo mejorar la propia eficiencia en el liderazgo —cómo “hacerse cargo” del liderazgo en una organización. Mientras estas lecciones tomadas de algunos de los grandes líderes de los Estados Unidos pueden ayudar a reenfocar la educación para la administración —y tenemos la esperanza de que ello se produzca— siguiendo las pautas sugeridas aquí, es igualmente importante que la organización modifique su arquitectura social para estimular y desarrollar el estilo de liderazgo transformativo que hemos estado definiendo.

Nota final

Lo que Tolstoi dijo sobre las familias —que “todas las familias felices se parecen mientras que cada familia infeliz es infeliz a su manera”— resulta ser cierto para los líderes también. Nuestros noventa líderes se parecen entre sí. Todos tienen la capacidad de traducir la intuición en la realidad y sostenerla. Todos hacen una tajante distinción entre el liderazgo y la administración al ocuparse de los propósitos básicos de la organización, por qué existe, su orientación general y su sistema de valores. Todos son capaces de inducir claridad en relación con la visión de su organización, (Como le dijera un vicepresidente y segundo ejecutivo a uno de nuestros CEOs: “Lo importante con Joe [Su CEO] es que incluso cuando sus consejos resultan equivocados, lo que dice siempre es claro”). Todos son capaces de despertar un sentimiento de entusiasmo acerca del significado que tiene la contribución de la organización a la sociedad.

Estas distinciones entre líderes y administradores siempre han existido, pero en el contexto contemporáneo han adquirido mayor importancia, Esto se debe a que nada es tan importante para la organización moderna como su capacidad de enfrentar la complejidad, la ambigüedad, y la incertidumbre en suma, el cambio. Y en una era de cambio rápido se hace necesario que la organización esté más orientada hacia el futuro, más preocupada por la elección de una dirección apropiada (o como dijo el presidente de Swarthmore College, Theodore Friend III: “El ángulo de despegue”). Esto hace que el liderazgo sea mucho más necesario actualmente, en comparación con épocas más estables, cuando la relación entre las organizaciones y el ambiente se comprendían mejor, cuando no había muchos partidos de béisbol chino, cuando incluso los administradores tal vez hayan sido eficientes.

Quisiéramos fervientemente tener a nuestra disposición una manera sencilla de analizar, y por supuesto de enseñar, el liderazgo más directamente, paso a paso. Pero esto sería engañoso y, al final, no ayudaría. Nos acordamos de la anécdota sobre Lee Strasberg, el famoso profesor de teatro. Estaba dirigiendo a dos estudiantes en una escena amorosa y le preguntó a la joven en qué estaba pensando para evocar la emoción requerida. Ella dijo algo como: “... usted sabe... primavera., añorar y amarlo., usted sabe...” Strasberg le preguntó si alguna vez había preparado una ensalada de frutas y ella dijo que sí; entonces él le pidió que explicara cómo la hacía. Ella le preguntó si hablaba en serio, si quería que delante de todos dijera cómo preparaba una ensalada de frutas... “¿Aquí en clase?” El le aseguró que sí.

“OK”, dijo ella, “tomo una manzana, la pelo y la parto eh pedacitos. Después tomo un banano, lo pelo y lo corto en pedacitos. Después tomo una naranja y la rebano. Quizás tome algunas cerezas, les quito la semilla y las corto en tajadas. Y luego mezclo todo”.

Entonces Strasberg dijo: “Muy bien, así es como haces una ensalada de frutas. Y no tienes una ensalada de frutas hasta que tomes cada pedacito de fruta, uno a la vez, lo peles y lo cortas. Puedes pasar una aplanadora de vapor por encima de la fruta, pero no vas a tener una ensalada de fruta. O

puedes sentarte al frente de la fruta toda la noche diciendo: ‘¡OK, ensalada de frutas!’ Nada sucederá, sin embargo, hasta que tomes cada pedazo de fruta, lo peles y lo cortes”.³

Pero actuar, incluso creando la emoción del amor, es fácil en comparación con el liderazgo. Aunque podamos elucidar tan claramente como sea posible los principios que hemos podido aprender de nuestros líderes eficientes, el proceso de internalizarlos es un reto para toda la vida.

Comenzamos este libro diciendo que nuestra crisis actual exige liderazgo en todo nivel de la sociedad y en todas las organizaciones que la componen. Sin la clase de liderazgo que hemos estado demandando, es difícil ver cómo puede perfilarse un futuro más deseable para esta nación o para el mundo. La ausencia o la ineficacia del liderazgo implica la ausencia de visión, una sociedad sin ensueños; y esto, en el mejor de los casos, dará por resultado la conservación del *status*; o, en el peor de los casos, la desintegración de nuestra sociedad, en razón de su falta de propósito y de cohesión.

Debemos convertir la búsqueda de un nuevo liderazgo en una prioridad nacional. Necesitamos con desesperación mujeres y hombres que puedan hacerse cargo, y esperamos que usted, amigo lector, esté entre ellos. ¿Cuál otra cosa puede ser más importante e inspiradora?

Referencias

EL LIDER EN EL MUNDO MODERNO

- ¹ For more on “transformative leadership,” see Warren Bennis, “The Artform of Leadership,” in S. Srivastva, ed., *The Executive Mind* (San Francisco: Jossey-Bass, 1983), chap. 1. The phrases “transformative leadership” and “transactional leadership” come from James MacGregor Burns’s seminal book *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), chaps. 3 and 4.
- ² Daniel Yankelovich & Associates, *Work and Human Values* (New York: Public Agenda Foundation, 1983), pp. 6—7.
- ³ John Naisbitt, *Megatrends* (New York: Warner, 1982).
- ⁴ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).
- ⁵ Robert Townsend, *Up the Organization* (New York: Fawcett, 1970).
- ⁶ Philip E. Slater, *The Pursuit of Loneliness* (Boston: Beacon, 1970).
- ⁷ Jonas Salk, *Man Unfolding* (New York: Harper & Row, 1972).
- ⁸ Duane Elgin, *Voluntary Simplicity* (New York: Morrow, 1981).
- ⁹ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982).
- ¹⁰ William G. Ouchi, *Theory Z* (Reading, Mass.: Addison- Wesley, 1981).
- ¹¹ Richard Tanner Pascale and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management* (New York: Simon & Schuster, 1981).
- ¹² Ilya Prigogine, *Order Out of Chaos* (New York: Bantam, 1984).
- ¹³ Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters* (New York: Simon & Schuster, 1983).
- ¹⁴ Burns, op. cit.

DIRIGIR A OTROS; GOBERNARSE A SI MISMO

- ¹ *Profile of a Chief Executive Officer* (New York: Heidrick & Struggles, 1982).
- ² George Bernard Shaw, *Man and Superman* (Baltimore: Penguin, 1973), p. 84.

³ Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (New York: Doubleday, 1946, Anchor, 1972), p. 65.

⁴ Don Marquis, *The Lesson of the Moth* (New York: Pushcart Press, 1976), pp. 167-68.

⁵ Albert Bandura, "Self-efficacy Mechanism in Human Agency," *American Psychologist*, February 1982, pp. 122-47.

ESTRATEGIA I: ATENCION MEDIANTE LA VISION

¹ David Halberstam, *The Powers That Be* (New York: Dell, 1979), p. 40.

² Jonathan Carr, "Success as a State of Mind" *Financial Times*, Feb. 13, 1984.

³ Maurice Hutt, ed., *Napoleon* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972), p. 151.

⁴ David Wessel, "Beech's President Gambles Firm's Future on a Radically Designed Business Airplane," *Wall Street Journal*, Mar. 8, 1984.

ESTRATEGIA II: SIGNIFICADO MEDIANTE LA COMUNICACIÓN

¹ Richard Snyder, "Organizational Culture," in Warren Bennis et al., eds., *The Planning of Change*, 4th ed. (New York: Holt, 1985).

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (New York: Doubleday, 1946, Anchor, 1972).

⁵ Ibid., pp. 45-60.

⁶ J. Patrick Wright, *On a Clear Day You Can See General Motors* (Grosse Point, Mich.: Wright Enterprises, 1979), pp. 16-17.

⁷ Ibid., pp. 17, 18.

⁸ Ibid., p. 15,

⁹ Mary Parker Follett, *Dynarnic Administration* (New York: Harper, 1941), pp. 143-44.

¹⁰ Noel Tichy and David Ulrich, "Revitalizing Organizations: The Leadership Role" (Unpublished paper, University of Michigan, July 1983).

¹¹ Brooke W. Tunstall, "Cultural Transition at AT&T," *Sloan Management Review*, Fall 1983, p. 9.

¹² Ibid., p. 10.

¹³ Sun Tzu, *The Art of War*, edited by James Clavell (New York: Delacorte, 1980), p. 5.

¹⁴ Tichy and Ulrich, op. cit.

¹⁵ *Johnson & Johnson*, Harvard Business School Case #0-384-053, prepared in 1983 by

Arvind Bhambri, our colleague at USC's School of Business Administration. The case is distributed by the HBS Case Services, Harvard Business School, Boston MA 02163. This quote is from p.4.

¹⁶ Ibid., p.5.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid., p. 6.

¹⁹ Tunstall, op. cit., p. 11.

ESTRATEGIA IV: EL DESPLIEGUE DEL YO

¹ Donald N. Michael, "Planning—And Learning from It," in John M. Richardson, Jr., ed., *Making It Happen* (Washington, D.C.: U.S. Association for the Club of Rome, 1982), pp. 175-80.

² James W. Botkin, Elmandjra Mahdi, and Malitza Mircea, *No Limits to Learning* (New York: Pergamon, 1979), p. 10.

³ James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), p. 380.

⁴ Frederick C. Klein, "Some Firms Fight Ills of Bigness by Keeping Employee Units Small," *Wall Street Journal*, Feb 5, 1982, p.1

⁵ "Changing Phone Habits," *Business Week*, Sept. 5, 1983, p. 70.

⁶ Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (New York: Doubleday/Anchor, 1972).

⁷ W. Brooke Tunstall, "Cultural Transition at AT&T," *Sloan Management Review*, Fall 1983

⁸ Beverly T. Watkins, "Higher Education Now Big Business for Big Business," *Chronicle of Higher Education*, Apr. 13, 1983, p. 1.

⁹ Tunstall, op. ch.

¹⁰ Donald N. Michael, *On Learning to Plan and Planning to Learn* (San Francisco: Jossey-Bass, 1973).

¹¹ Gary Hector, "Atari's New Game Plan," *Fortune*, Aug. 8, 1983, p. 52.

¹² Daniel Hertzberg, "Citicorp Leads Field in Its Size and Power—And in Its Arrogance," *Wall Street Journal*, May 11, 1984, p. 1.

¹³ Jan J. Erteszek, "The Common Venture Enterprise: A Western Answer to the Japanese Art of Management," *New Management* (1983): 5.

¹⁴ Michael, 1982, op. cit.

¹⁵ James Brian Quinn, *Strategies for Change* (Hornewood, Ill.: Irwin, 1980).

**HACERSE CARGO:
LIDERAZGO Y HABILITACION**

¹ John W. Gardner, “The Antileadership Vaccine,” *Annual Report of the Carnegie Corporation* (New York:

Carnegie Corporation, 1965), p. 12.

² The phrases “transformative leadership” and “transactional leadership” come from James MacGregor Burns’s seminal book *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), chaps. 3 and 4.

³ This anecdote was taken from an article about Mike Nichols by Barbara Gelb: “The Director’s Art,” *New York Times Magazine*, May 27, 1984, p. 29.