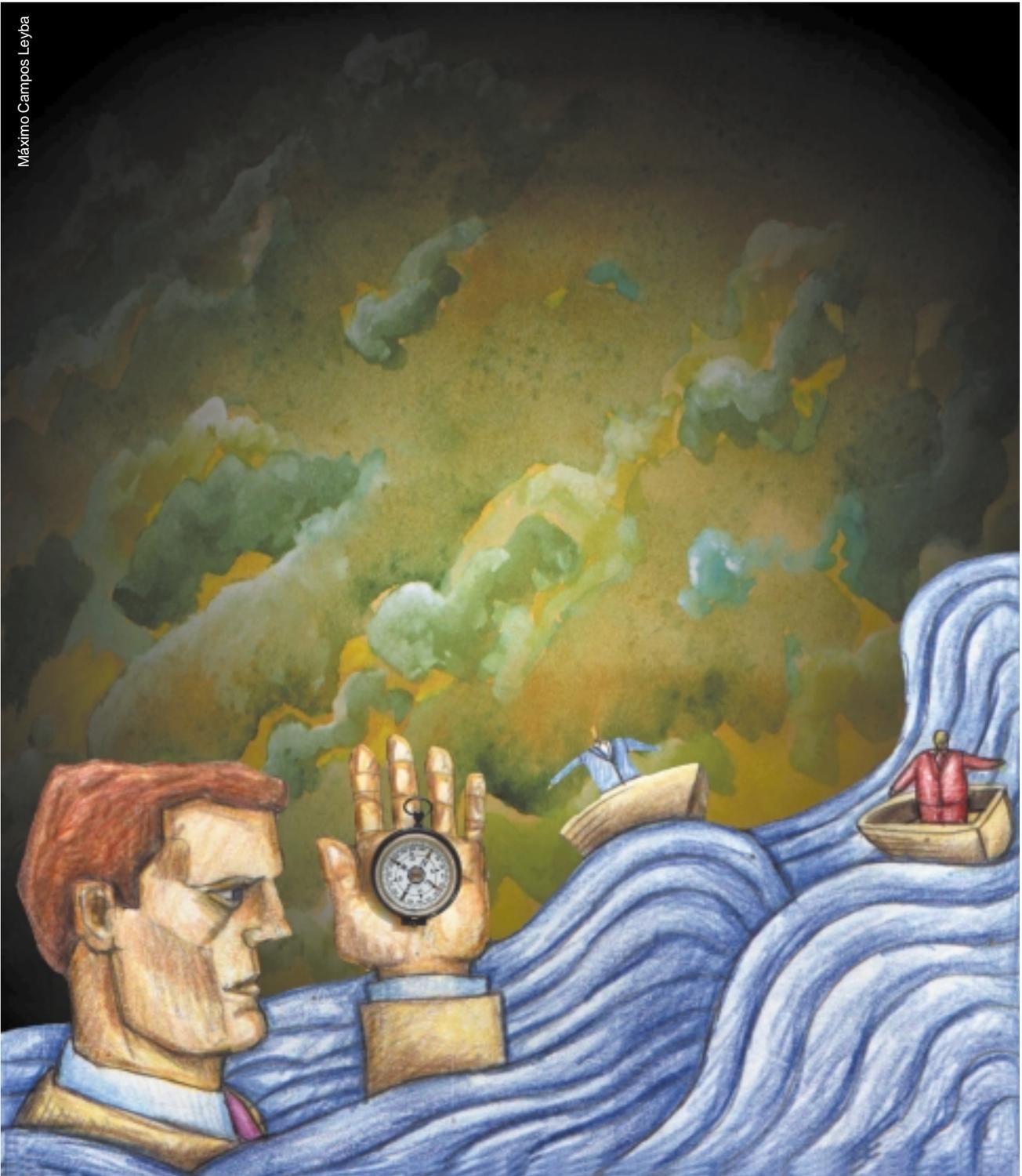


Guía de

Máximo Campos Leyba



supervivencia

Liderar no sólo entraña satisfacciones; a veces, también implica poner en juego la carrera. El riesgo es mucho menor cuando se aplican unas pocas reglas básicas.

Por Ronald A. Heifetz y Marty Linsky

En síntesis

■ Liderar el cambio suele presentarse como una excitante aventura en la cual un individuo inspira al resto a seguirlo, en las buenas y en las malas. Pero este retrato, según advierten los autores, omite el lado oscuro: los intentos por sacar al líder del juego, por parte de los defensores del statu quo.

■ El riesgo, para el líder, asume diversas formas: puede recibir un ataque directo, que cuestione su personalidad más que su programa; puede ver socavada su autoridad a partir de su compromiso con el cambio, o puede recibir una andanada de consultas sobre cuestiones de rutina, con la intención de distraerlo del objetivo principal.

■ El artículo brinda dos tipos de consejos a seguir para protegerse. Unos sirven para relacionarse mejor con colegas y jefes, y evitar que lo desplacen antes de completar la iniciativa. Los otros enfocan sus propias necesidades y vulnerabilidades, para impedir que se desanime mientras lo intenta.

Este artículo fue originalmente publicado en la edición de junio de 2002 de Harvard Business Review, bajo el título "A Survival Guide for Leaders", por Ronald A. Heifetz y Marty Linsky. © 2002, Harvard Business School Publishing, distribuido por New York Times Special Features.

Todos los derechos reservados.

Ronald A. Heifetz y Marty Linsky enseñan liderazgo en la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, en Cambridge, Massachusetts. Ambos son socios de Cambridge Leadership Associates, una consultora que asesora a ejecutivos senior en la práctica del liderazgo, y coautores de Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading (Harvard Business School Press, 2002), de donde se adaptó este artículo.

■ Piense en los muchos altos ejecutivos que se derrumbaron luego de años de éxitos. O en los individuos que, desde posiciones menos prominentes, condujeron importantes iniciativas de cambio en sus organizaciones, hasta que se vieron repentinamente fuera del trabajo. Piense en usted mismo en el ejercicio del liderazgo: ¿no fue, alguna vez, apartado o dejado de lado?

Liderar es vivir peligrosamente. El liderazgo es presentado como una excitante aventura en la cual usted inspira a los demás a seguirlo, en las buenas y en las malas. Pero ese retrato omite el lado oscuro: los intentos por sacarlo del juego. Nos referimos a los riesgos que puede correr alguien que lidera una organización durante un duro y necesario proceso de cambio. Los riesgos son particularmente altos porque los cambios, así ocurran en una compañía que factura miles de millones de dólares o en un equipo de ventas de diez personas, exigen que la gente abandone cosas que estima: hábitos, lealtades, formas de pensar.

Lo denominamos "cambio que exige adaptación". Es muy diferente del "cambio técnico", que ocupa sólo a los responsables de llevarlo a cabo. Los problemas que exigen adaptación requieren que toda la organización modifique su modalidad de trabajo. La gente forma parte del problema, y la solución pasa por ella.

Es en este punto donde acecha el peligro. El riesgo, para el líder, asume diversas formas: puede recibir un ataque directo, que abra un debate sobre su estilo en vez de discutir la iniciativa; puede ser identificado de tal modo con esa posición puntual, que su autoridad más amplia quede socavada; puede ser seducido por sus seguidores y no atreverse a exigirles los sacrificios necesarios para el éxito de la iniciativa, o puede ser des-

“Los grandes atletas son capaces de ‘mirar la pista de competencia desde el palco’, es decir, de apartarse de la acción y preguntarse qué está ocurriendo.”

viado de sus objetivos por gente que lo abrumba con problemas de rutina. Cada una de esas tácticas frustrantes —sean conscientes o no— se originan en la aversión al cambio. Para evitar una dolorosa adaptación al cambio, muchos se esfuerzan por restaurar el orden preexistente. Quieren sentirse cómodos otra vez, y usted se interpone en su camino.

Entonces, ¿cómo protegerse? Como consultores y docentes, nos hicimos esta pregunta cada vez que comprobamos que una persona talentosa y bien intencionada había sido apartada del juego. En más de una ocasión el tema se hizo penosamente personal, ya que nosotros mismos fuimos los desplazados. De modo que ofrecemos lo que esperamos sean algunas respuestas pragmáticas, producto de esas observaciones y experiencias. Si bien nuestras recomendaciones se aplican claramente a los ejecutivos senior, también sirven para quienes tratan de liderar iniciativas de cambio desde posiciones más bajas o informales.

Esta “guía de supervivencia” tiene dos partes. La primera mira hacia afuera y brinda consejos tácticos sobre cómo relacionarse con la organización y con la gente que trabaja en ella. Fue diseñada para protegerlo de quienes tratarán de desplazarlo antes de que complete su iniciativa. La segunda mira hacia adentro, enfocando sus propias necesidades y vulnerabilidades. Está orientada a impedir que se desanime mientras lo intenta.

Un ambiente hostil

Liderar cambios trascendentales en una organización implica reconfigurar una compleja red de personas, tareas e instituciones que, aunque a usted le parezcan poco funcionales, constituyen el “modus vivendi”. Cuando se lo altera, la gente experimenta una sensación de profunda pérdida y

de expectativas defraudadas. Pueden sentirse incompetentes o desleales. No es extraño que resistan el cambio y traten de eliminar a su agente visible.

Hay varias técnicas que ayudan a minimizar esas amenazas externas.

Operar dentro y, a la vez, por encima del conflicto. Todo estratega militar conoce la importancia de la capacidad de reflexión en el fragor de la batalla. Los grandes atletas participan del juego y pueden, al mismo tiempo, observarlo como un todo. Son capaces de “mirar la pista de competencia desde el palco”, es decir, apartarse de la acción y preguntarse qué está ocurriendo.

El liderazgo es el arte de la improvisación. Guiados por una visión abarcadora, valores claros y un plan estratégico, deben ir respondiendo a los acontecimientos a medida que se desarrollan. Hay que moverse una y otra vez, todos los días del año, entre la pista y el palco. Aunque el plan actual tenga sentido hoy, mañana se presentarán consecuencias no previstas que obligarán a ajustarlo. Un buen líder debe ser capaz de observar, en todo momento, lo que está sucediendo con él y con su iniciativa, y de entender sus implicancias futuras.

Si bien no es fácil, se puede aprender a ser, a la vez, observador y participante. Como entrenamiento, cuando esté en una reunión observe lo que sucede a su alrededor: cómo se establecen las relaciones y cómo van cambiando los focos de atención, y tome nota del lenguaje corporal. Una técnica tan simple como alejar su asiento de la mesa unos centímetros, puede ofrecerle la distancia, tanto literal como metafórica, necesaria para convertirse en observador.

Conquiste a los no comprometidos. Puede ser tentador estar solo al frente

de una iniciativa de cambio, sin nadie que diluya sus ideas ni comparta su gloria. Pero lo que usted necesita es reclutar socios que lo ayuden a protegerse de los ataques, y le señalen las fallas de su estrategia. También debe mantenerse cerca de sus oponentes; saber qué piensan le permitirá enfrentarlos más eficazmente, e incluso podrá aprovechar algunas ideas de ellos para mejorar su iniciativa. Cada semana tome un café con la persona más interesada en verlo fracasar.

Pero el factor determinante lo constituye la gente que está en el medio y se muestra cautelosa y no comprometida. No tienen ningún interés especial vinculado con su iniciativa, pero desean conservar la estabilidad, la seguridad y la comodidad. Saben que el cambio modificará sus vidas y tornará incierto su futuro. Usted debe asegurarse de que ese malestar no se transforme en un movimiento para desplazarlo. Tiene que demostrarles que sus intenciones son tan serias, que está dispuesto a deshacerse de quienes no puedan hacer los cambios que la iniciativa requiere. Y también transmitirles que comprende que está pidiéndoles que afronten una pérdida.

Hay, además, dos actitudes muy personales que pueden aplacar la potencial resistencia. La primera es practicar lo que predica, adoptando la conducta que pretende de los demás, aunque ello implique un recorte en su propio sueldo durante una campaña de austeridad. La segunda es reconocer su cuota de responsabilidad ante cualquier problema que aqueje a la organización. Si usted lleva en la compañía cierto tiempo, no importa el nivel de su cargo, es probable que haya contribuido a generarlo. Si se acaba de incorporar, identifique las áreas de su propio comportamiento que pueden obstaculizar el cambio que desea efectuar.

“Cocine” el conflicto. Manejar el conflicto —así se trate de resistencia al cambio o diferencia de criterios acerca de cómo llevarlo a cabo— es uno de los mayores desafíos para el líder. Los conflictos suelen ser más latentes que palpables, pues las organiza-

ciones son alérgicas a ellos; los ven como fuente de peligros, cosa que efectivamente son. Pero el conflicto es, también, parte del proceso de cambio. Si se lo maneja en forma adecuada, puede ser el motor del progreso.

Un imperativo clave para el líder es disminuir el potencial de destrucción de las diferencias, y canalizar esa energía en forma constructiva. Hay dos técnicas para lograrlo.

Primero, cree un lugar seguro donde los conflictos puedan expresarse libremente. Segundo, controle la temperatura para evitar que el conflicto se recaliente y lo quemé a usted en el proceso.

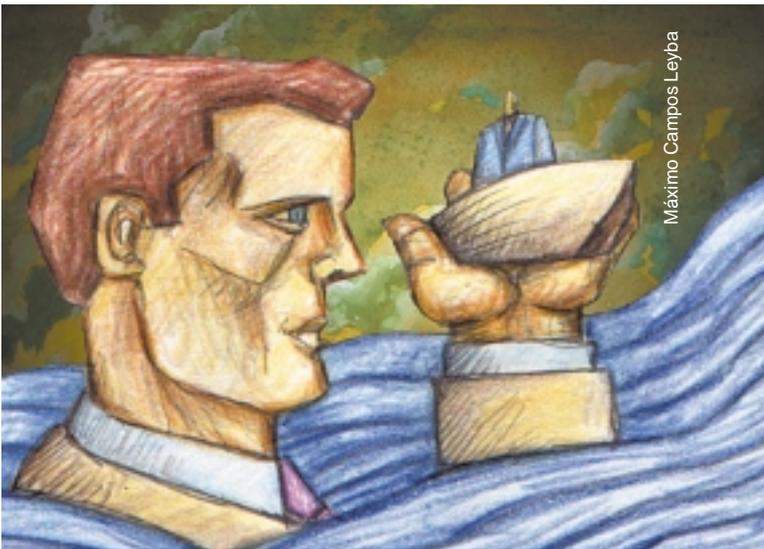
El lugar puede ser un "El lugar adecuado puede ser un espacio físico protegido, fuera de la empresa, en el cual un moderador ayude al grupo a trabajar pese a sus diferencias."

El lugar puede ser un espacio físico protegido, tal vez fuera de la empresa, en el cual un moderador ayude al grupo a trabajar pese a sus diferencias. O tal vez alcance con un conjunto de reglas y procesos claros, que garanticen que las voces minoritarias serán escuchadas. En suma, se trata de un medio capaz de contener las fuerzas desatadas por la amenaza del cambio.

Pero hay que mantener la tensión de los empleados en un nivel productivo. El éxito y su propia supervivencia dependen de que usted pueda regular la temperatura del proceso. Primero debe elevarla lo suficiente como para que la gente se despierte, preste atención y se concentre en los desafíos y las amenazas reales. Para hacerlo,

oriente la conversación hacia los temas más duros e impulse a la gente a buscar una solución.

Pero también tendrá que bajar la temperatura cuando sea necesario, para salir de un estado de confusión improductiva. Para lograrlo, desaccelere el ritmo del cambio; encare algún aspecto técnico sencillo del problema, que reduzca los niveles de ansiedad; apele al sentido del humor, o busque



una excusa para proponer un descanso. Además, hable con la gente de sus temores y muéstrelas cómo podría ser el futuro, de modo de generar esperanzas en vez de miedo y reducir las probabilidades de convertirse en el pararrayos del conflicto. El objetivo es mantener la temperatura lo suficientemente alta como para motivarlos, sin dejar que alcance el punto en el cual se produciría una desastrosa explosión. Es lo que llamamos "límite de angustia productivo".

Ubique el trabajo donde corresponde. Dado que los grandes cambios requieren que todos los integrantes de

la organización se adapten a ellos, si usted no les transfiere gran parte de la tarea de encontrar las soluciones, la transformación no tendrá lugar.

En 1994, en las semifinales de la National Basketball Eastern Conference, los Chicago Bulls habían salido a probar que podían ganar sin Michael Jordan, quien se había retirado al finalizar la temporada anterior. En el tercer tiempo, el tanteador estaba clavado en 102 cuando faltaban menos de dos segundos para terminar. Chicago tenía la pelota y un tiempo muerto para planificar un tiro final. El entrenador Phil Jackson le indicó a Scottie Pippen, la nueva estrella de los Bulls, que le hiciera un pase a Toni Kukoc para que éste encestara. Pero Pippen se molestó por no poder hacer el tiro final, y Jackson hizo entrar a Pete Meyers, un excelente pasador, quien le lanzó un pase perfecto a Kukoc, que le permitió anotar. Ya en el vestuario, Jackson analizaba qué hacer con Pippen. Finalmente, enfrentó las miradas de los jugadores, y dijo: "Lo ocurrido nos lastimó a todos. Ahora ustedes tendrán que trabajar sobre esto".

Como él mismo reconoció más tarde, lo hizo para evitar que el tema se transformara en un problema entre el jugador y el entrenador, pero también porque comprendió algo mucho más profundo: eran los jugadores quienes debían decidir si estaban dispuestos a conformar un equipo homogéneo y parejo.

Los peligros por dentro

Una de las formas menos comprometidas de derribar a alguien es dejar que caiga por su propio peso. En el calor del liderazgo, bajo la acción de la adrenalina, usted puede llegar a creer que está exento de las debilidades humanas que derrotan al común de los mortales, y comenzar a actuar como si fuera indestructible. Hasta que su resistencia se quiebra, para alegría de sus oponentes, que ni siquiera se sienten responsables de su caída.

Por eso, además de observar desde el palco, usted debe instalarse en

“Llegará un momento en el que lo acusarán, justificadamente, de no haber enfrentado los principales desafíos cuando aún estaba a tiempo de hacerlo.”



la intimidad de su ser y evaluar los daños internos que el proceso le está ocasionando.

■ Maneje sus anhelos. Dos de los anhelos más peligrosos son el de controlar y el de sentirnos importantes. La capacidad de transformar el desorden en orden puede ser inicialmente bien vista por los demás. Al reducir a niveles tolerables la angustia, usted evita que la olla entre en ebullición. Pero comete un error si, por buscar el orden como un fin en sí mismo, fuerza a la gente a efectuar las difíciles opciones de valor requeridas. Esa obsesión por el control lo torna vulnerable. En algún momento lo acusarán, justificadamente, de no haber enfrentado los principales desafíos cuando aún estaba a tiempo de hacerlo.

Asimismo, una sensación desmedida de su propia importancia y la de su causa, lo llevará al autoengaño, y a olvidar el papel creativo que juega la duda, en tanto revela partes de la realidad que de otro modo no se verían. Otro dañino efecto colateral es que la gente de su organización se torna dependiente de usted. A mayores dificultades, mayores expectati-

vas de que usted proveerá la solución. Hasta que descubren sus defectos, y la dependencia se transforma en menosprecio.

■ Eche anclas. Para sobrevivir a la marejada del cambio debe, primero, establecer un puerto seguro donde reflexionar, reparar los daños psicológicos, renovar sus reservas de recursos emocionales y recalibrar su brújula moral. Su refugio puede ser un lugar físico, como la mesa de la cocina de la casa de un amigo, o una caminata diaria por la vecindad. Segundo, necesita un confidente (no confundir con un aliado), con quien hablar sin temores de lo que hay en su corazón y en su mente, para que lo anime y lo ayude a separar la paja del trigo.

Y, más importante aún, usted debe distinguir entre su personalidad y su rol profesional. Es fácil mezclarlos. Sus colegas, subordinados y jefes suelen actuar como si el papel que usted representa fuera su verdadero yo. Pero cuando la gente ataca a alguien que está en una posición de autoridad generalmente está atacando la función, no a la persona, aunque los

ataques sean muy personales.

Si entiende las críticas como lo que son, no se verá afectada su autoestima, y usted no se pondrá a la defensiva, lo cual hubiera precipitado su caída.

¿Por qué liderar?

La esencia del liderazgo es la capacidad de entregar novedades perturbadoras y formular preguntas difíciles, conmoviendo a la gente, pero sin inducir a matar al mensajero.

Usted puede liderar y, no sólo sobrevivir, sino mantenerse realmente vivo. La dura verdad es que no es posible obtener las recompensas del liderazgo sin experimentar las penurias. Pero soportar esas dificultades vale la pena, tanto por los cambios positivos que puede impulsar para otros, como por el significado que tiene para usted mismo. I

© Trend Management/
Harvard Business Review

