

1. La responsabilidad mal entendida

*Ésta es una de esas épocas difíciles
en que un genio querría vivir.
Las grandes necesidades
dan lugar a grandes líderes.*

Abigail Adams, 1790,
de una carta a Thomas Jefferson

La palabra «liderazgo» está en boca de todo el mundo. Los jóvenes atacan el concepto y los mayores lo añoran. Los padres lo han perdido y la policía lo busca. Los expertos lo reclaman y los artistas lo desdeñan, mientras que los estudiosos lo desean. Los filósofos lo reconcilian (como la autoridad) con la libertad y los teólogos demuestran su compatibilidad con la conciencia. Si los burócratas simulan tenerlo, los políticos aspiran a ello. Todo el mundo está de acuerdo en que hay menos liderazgo del que antaño solía haber. La cuestión parece hallarse ahora en la situación en que un tal Wildman pensó que se hallaba en 1648: «El liderazgo se ha hecho añicos».

Al mismo tiempo, la historia se inflama con los nombres de individuos que han aportado un liderazgo extraordinario y se han elevado a la altura de los desafíos de sus respectivas épocas: Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Golda Meir, Franklin Delano Roosevelt, que con su liderazgo construyeron grandes naciones; Tom Wat-

son, Edwin Land, Alfred P. Sloan, que con su liderazgo construyeron grandes organizaciones.

A menudo la inmensidad de los desafíos del presente y el ritmo del cambio no parecen ir acompañados de grandes nociones ni de grandes personas para que las lleven a la práctica. Tal vez este vacío, lo mismo que tantas oscuridades, sea augurio de nuevos líderes. Y sin duda en este interregno se han incubado nuevos conceptos de liderazgo. Con la emergencia de grandes hombres y mujeres podemos esperar nuevas y excitantes visiones del poder.

Nunca fue tan grande la necesidad. Una crisis crónica de gobernación —es decir, la incapacidad de las organizaciones para estar a la altura de las expectativas de sus respectivos públicos— es hoy un factor predominante en todo el mundo. Si alguna vez hubo en la historia una época en que hizo falta una visión estratégica de conjunto del liderazgo y no sólo un puñado de líderes en los altos cargos, sino grandes cantidades de líderes en cada trabajo, de la fábrica al departamento ejecutivo, de una concesión de comida rápida de McDonald's a una firma jurídica, es sin duda la nuestra.

Este libro fue escrito con la creencia de que el liderazgo es la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y de que, para crear organizaciones vitales y viables, es menester que, el liderazgo ayude a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que pueden ser y luego las movilicen para el cambio hacia la nueva visión. General Motors, AT&T, Citicorp, IBM, Chase Manhattan, Disney, Eastman Kodak y GE constituyen una muestra parcial de grandes corporaciones norteamericanas que invierten en transformaciones organizativas para asegurar la vitalidad a largo plazo. En todos los casos, el impulso principal residió en el liderazgo. El líder de nuevo cuño, que es justamente el tema de este libro,

compromete a la gente a la acción, convierte a los seguidores en líderes y es capaz de convertir a éstos en agentes de cambio. Para referirnos a esto utilizamos la frase «liderazgo transformador», concepto sobre el que volveremos una y otra vez.¹

Pero antes de seguir adelante, quisiéramos decir algunas cosas acerca del liderazgo en el actual contexto de gestión, que es lo que hace del mismo un tema tan problemático.

Una nueva teoría del liderazgo

A lo largo de los años, nuestra visión de lo que es el liderazgo y de quién puede ejercerlo ha experimentado grandes cambios. Las competencias del liderazgo no han variado, pero han cambiado nuestra comprensión de qué es, cómo opera y de qué manera la gente aprende a aplicarlo. Es cierto que tenemos los rudimentos de una teoría general del liderazgo a partir de la historia y de la investigación social y, sobre todo, de las meditaciones de practicantes reflexivos como Moisés, Pericles, Julio César, Jesucristo, Martín Lutero, Nicolás Maquiavelo y James Madison, y, en nuestro tiempo, a partir de fuentes tan distintas de sabiduría como Gandhi, V. I. Lenin, Harriet Tubman, Winston Churchill, Eleanor Roosevelt, Charles de Gaulle, Dean Acheson, Mao Zedong, Chester Barnard, Martin Luther King, John Gardner y Henry Kissinger, quienes apenas sí tienen algo en común, salvo que no sólo

1. Se encontrará más material sobre «liderazgo transformador» en Warren Bennis, «The Artform of Leadership», en S. Srivastva, (comp.), *The Executive Mind*, San Francisco, Jossey-Bass, 1983, cap. 1. Las frases «liderazgo transformador» y «liderazgo transaccional» proceden de *Leadership*, Nueva York, Harper & Row, 1978, caps. 3 y 4, libro auténticamente germinal de James MacGregor Burns.

han estado presentes, sino que además han tratado, no sin cierta ingenuidad, de especular acerca de ello sobre el papel.

Pero el folclor y la observación reflexiva no bastan, a no ser para convencernos de que los líderes son físicamente fuertes y trabajadores de dedicación anormal. Hoy estamos un poco más cerca de la comprensión de cómo y qué personas lideran, pero llegar a este punto no fue fácil. Décadas de análisis académico nos han dejado más de 850 definiciones de liderazgo. Literalmente, se han realizado miles de investigaciones empíricas de líderes sólo en los últimos setenta y cinco años; sin embargo, no hay una comprensión clara e inequívoca en torno a la distinción entre los líderes y los que no lo son ni, lo cual es quizá más importante, en torno a la distinción entre líderes *eficaces* y líderes *ineficaces*, así como entre organizaciones *eficaces* y organizaciones *ineficaces*.

Nunca ha trabajado tanta gente para decir tan poco. Hay muchas interpretaciones del liderazgo, cada una de las cuales proporciona una cierta intuición, pero ninguna deja de ser una explicación incompleta y totalmente inadecuada. La mayoría de estas definiciones es incompatible con las otras y muchas de ellas parecerían muy lejanas a los líderes cuyas habilidades se estudian. Las definiciones reflejan caprichos, modas, tendencias políticas y corrientes académicas. No siempre reflejan la realidad y a veces son sencillamente absurdas. Es como si al liderazgo también se le aplicara lo que una vez dijera Braque en relación con el arte: «En arte, lo único que interesa es lo que no se puede explicar».

En un momento se pensó que las habilidades del liderazgo eran innatas. Nadie se hace líder, sino que nace con esa condición, a la que es llamado a través de un proceso insondable. A esta concepción del liderazgo se la podría denominar la teoría del «Gran Hombre». Para ella, el po-

der se encarnaba en una reducida cantidad de personas, cuya herencia y destino las convertía en líderes. Los individuos de tipo adecuado podían liderar; todos los demás debían ser liderados. O se tenía esa característica o no se tenía. Ni el aprendizaje ni el deseo, por grandes que fuesen, podía alterar el destino de un individuo.

Cuando esta visión no pudo explicar el liderazgo, se reemplazó por la idea de que los grandes acontecimientos convierten en líderes a individuos que de lo contrario serían personas ordinarias. Es de suponer que Lenin vagaba al azar cuando una revolución se precipitó sobre su pensamiento y que Washington estaba simplemente «a mano» cuando las colonias optaron por la independencia. Esta idea de tipo *Big Bang*, según la cual la situación y los seguidores se combinan para formar un líder, era una definición tan inadecuada como la teoría del «Gran Hombre».

Lo mismo que el amor, el liderazgo siguió siendo algo cuya existencia todo el mundo conocía, pero que nadie sabía definir. Han aparecido y desaparecido muchas otras teorías del liderazgo. Algunas se centraban en el líder. Otras se centraban en la situación. Ninguna resistió a la prueba del tiempo. Con estos antecedentes, es comprensible que la investigación y la teoría acerca del liderazgo hayan sido tan frustrantes como para merecer la calificación de «el pozo de alquitrán» de la investigación organizacional. Localizado en Los Ángeles, este pozo de asfalto aloja los restos de una larga secuencia de animales prehistóricos que llegaron allí a investigar, pero que nunca más salieron de él.

Sin embargo, en una situación de equilibrio no interrumpida ni por los Grandes Hombres ni por los *Big Bangs*, tenemos una nueva oportunidad de evaluar a nuestros líderes y sopesar la esencia del poder.

En estos días, el poder brilla por su ausencia. Impotencia ante la crisis. Impotencia ante la complejidad. Con la contradicción y la polarización de pensamiento y acción, el poder ha sido objeto de sabotaje, a la vez que surge una clase de pandemonio que avanza implacablemente. Las instituciones han sido rígidas, indolentes o inconstantes. Los supuestos líderes parecen pasar de todo y estar fuera de onda, son insensibles y poco responsables. Lo peor de todo es que las soluciones que se han dado, cuando las ha habido, han sido chapuzas.

El contexto del liderazgo

Todo ello ha creado una confusión que sólo se puede entender si se examina el medio actual del liderazgo, que se puede resumir bajo tres contextos principales: *compromiso, complejidad y credibilidad*.

Compromiso

El Public Agenda Forum² emprendió una magna investigación de la fuerza de trabajo no directiva de comienzos de los años ochenta con los siguientes resultados, ciertamente inquietantes:

- Menos de uno de cada cuatro trabajadores dijeron que trabajaban de acuerdo con la plenitud de su capacidad.
- La mitad dijo no esforzarse en su trabajo más de lo necesario para mantenerlo.

2. Daniel Yankelovich y otros, *Work and Human Values*, Nueva York, Public Agenda Foundation, 1983, págs. 6 y 7.

- La inmensa mayoría, el 75 %, dijo que podía ser significativamente más eficaz que en el presente.
- Cerca de seis de cada diez norteamericanos con empleo creían que «no trabajaban tanto como solían hacerlo».

En ausencia de un compromiso firme, estos trabajadores resultan incapaces de competir con sus contrapartidas japonesas y del sudeste asiático, esforzadas y más baratas. Sin embargo, en lugar de transmitirles ánimo y energía, los líderes norteamericanos de gestión optaron simplemente por despedir trabajadores por decenas de miles en una ola tras otra de «reducción de tamaño» de las empresas. La consecuencia fue que, en lugar de compañías con trabajadores infrautilizados, hoy tenemos una sociedad en la que millones de personas despedidas trabajan muy por debajo de su capacidad, muchas en empleos a tiempo parcial o sin posibilidades de progreso.

Aproximadamente la mitad de los trabajadores supervivientes hablan ahora del problema opuesto, es decir, pesadas cargas de trabajo, horarios larguísimos y mucha tensión. Pero, aunque el temor a la pérdida del trabajo puede llevar a algunos empleados a trabajar hoy más que ayer, la lealtad a los empleadores y el compromiso con el trabajo parece haber disminuido más todavía. Los trabajadores se sienten impotentes. Hay pocos que deseen comprometerse de lleno en una situación laboral y realizar un esfuerzo extraordinario para un empleador que los considera fácilmente sacrificables.

La gente habla de la decadencia de la ética laboral. Se queja de que no se forma suficiente cantidad de científicos y de ingenieros. Pero lo que existe en realidad es un *vacío de compromiso*. Los líderes no han sabido inspirar visión, sentido y confianza a sus seguidores. No han sabi-

do potenciarlos. Ya se trate de organizaciones, agencias gubernamentales, instituciones o pequeñas empresas, la clave y el factor decisivo que se necesita para mejorar los recursos humanos es el liderazgo.

Complejidad

Este área se caracteriza por el cambio rápido y espasmódico. Los problemas de las organizaciones son cada vez más complejos. Hay demasiadas ironías, paradojas, confusiones, contradicciones, oposiciones y confusiones como para que ninguna organización pueda comprenderlas y tratar con ellas. Se puede coger la prensa cualquier día de la semana y encontrar indicaciones de esta complejidad desbordante. Para ilustrar esto hemos anotado las siguientes noticias del *Wall Street Journal* correspondientes a un período de cinco días de mediados de 1996:

- G. E. Capital compra First Company, una empresa de seguros de vida, por 11.000 millones de dólares; se anuncian otras siete adquisiciones de más de 1.000 millones de dólares cada una, así como muchas otras más pequeñas.
- En un descubrimiento sorprendente, los científicos del espacio han encontrado claros indicios de vida antigua en Marte, lo que estimula las oportunidades de una gran expansión en la exploración espacial.
- China afronta una crisis bancaria que ha impedido la consecución de por lo menos la tercera parte de los préstamos. El Banco Mundial considera que el sistema bancario chino está «técnicamente en quiebra».
- Aumenta la desesperación por alistar trabajadores en los niveles tecnológicos más elevados, con guerras

de contratación que se asemejan a los forcejeos por las estrellas del baloncesto. Mientras, el 40 % de los trabajadores del sector público de algunas ciudades pierde empleos bien remunerados a causa de la externalización al sector privado, donde los mismos empleos tienen pagas muy inferiores.

- En los últimos dieciocho meses, el 58 % de las principales inversiones en formas biotecnológicas norteamericanas correspondió a compañías farmacéuticas europeas.
- El Departamento de Energía otorgó 11.000 millones de dólares en contratos para la limpieza de los vertederos nucleares de Washington y Carolina del Sur. Mientras, el E.P.A. puso en vigencia normas que cubrían las emisiones de los motores fuera borda.
- America On-Line dice tener más de seis millones de suscriptores, más de seis veces que hace dos años. Mientras, Microsoft y Verifone se convirtieron en socios en materia de *software* para la venta al detalle a través de Internet, y 3M lanzó Imation, una nueva empresa por valor de 2.250 millones de dólares en el campo de la información y la imagen.
- El Congreso de EE.UU. aprobó un elevado presupuesto antiterrorista.
- Malaisia, en un esfuerzo por atraer firmas de alta tecnología, ha dispuesto una superficie de más de 750 kilómetros cuadrados con infraestructura en tecnología avanzada de la información, atractivas condiciones fiscales y otros incentivos.
- El Grupo Daewoo de Corea del Sur ingresó en el mercado de automóviles de EE.UU. con el proyecto de vender por lo menos 100.000 vehículos en el año 2000.

Los periódicos publican todos los días acontecimientos tan portentosos como éstos. Tales cambios tienen efectos profundos en nuestra sociedad y en la manera en que lideramos nuestras organizaciones. Son interactivos, discontinuos y acelerados. Las fuentes de información y las técnicas de gestión tradicionales han perdido eficiencia o están obsoletas. La información lineal, el pensamiento lineal y las estrategias lineales no se compadecen con la turbulencia del clima actual del mundo empresarial. La extrapolación no consigue reconocer nuevas incógnitas y la «postergación» no resuelve nada.

Una metáfora de la época en que vivimos, sobre todo del medio de gestión empresarial, es la del «béisbol chino», como nos lo cuenta R. Tsiu. Se juega exactamente de la misma manera que el norteamericano, con una excepción importante, a saber: en el momento en que la pelota sale de la mano del lanzador, los jardineros pueden hacer lo que quieran. Pueden, de hecho, reunir las bases y ponerlas todas juntas. Si quieren pueden separar treinta yardas más la segunda y la tercera base. En el caso de un bateador mediocre, todos los jardineros pueden enfilarse al cuadrado; en el de un bateador potente, todo el equipo puede jugar cerca de las vallas; si el corredor es lento, se puede llevar la primera base hasta fuera del campo. Es una locura... en apariencia. Y así es como parecen ser las cosas hoy en día, con escasa razón para esperar momentos más simples en el futuro. Dejemos esas esperanzas para los nostálgicos *fans* de los antiguos *westerns*. Alfred North Whitehead nos previene cautelosamente a este respecto con las siguientes palabras: «Buscad la simplicidad y luego desconfiad de ella». El problema es que hay demasiada gente que busca la simplicidad y luego se olvida de desconfiar de ella. «Predigo un brillante futuro para la complejidad», decía hace casi setenta y cinco años un personaje de un relato breve de

E. B. White. Y ese mismo personaje completaba su enunciado con un resumen de nuestra condición actual: «¿Habéis pensado alguna vez qué complicadas pueden ser las cosas, qué puede ocurrir cuando una cosa siempre lleva a otra?».

En algunos sectores la complejidad ha llevado a lo que parece ser una intolerancia colectiva de ambigüedad y un «desfase de credibilidad», sobre lo cual volveremos más adelante.

Credibilidad

Hoy en día, la credibilidad es muy rara. A los líderes se los examina como nunca. Esto no ocurría hace cincuenta años. La opinión pública se ha hecho más voraz y vociferante a partir de la Segunda Guerra Mundial. La atención al bienestar, los servicios sociales, la salud, la educación y el medio ambiente ha estimulado una confusa multitud de grupos de defensa, regulaciones gubernamentales, organizaciones de consumidores y sindicatos a los que los medios de comunicación son cada vez más sensibles. Todos cuestionan y desafían a la autoridad, hasta el punto de que incluso gente muy poderosa ha de actuar con tanta prudencia como si se hallara en terreno minado.

Tanto las fuerzas externas como la multitud de grupos internos de clientes, proveedores, etc., afectan a todas las organizaciones y a sus líderes. Los «controles» de la opinión pública dejan poco margen a nada que no sea la rectitud y la responsabilidad. Ideas válidas, importantes y constructivas han caído presa de la divulgación y la crítica. Las relaciones públicas se han convertido en una empresa mayor que la Empresa propiamente dicha, mientras que los líderes intentan atraer las opiniones refractarias y caprichosas y ganarse su simpatía.

La era de la información ha sido caldo de cultivo para una conciencia pública que hace del medio directivo una suerte de cápsula de Petri controlada por los medios de comunicación. Aunque probablemente las comunicaciones masivas sean la ruina del impulso empresarial, son inevitables. Cuando un hombre o una mujer optan por el liderazgo y asumen la responsabilidad inherente al mismo, también entregan su privacidad. De la misma manera que una molécula de gran tamaño adquiere más átomos, los líderes atraerán más accionistas y más observación. La desconcertante paradoja es ésta: «¿Cómo implicar a todo el mundo en el acto y sin embargo cumplir alguna acción?». (Más adelante volveremos sobre esto.)

Los profundos sentimientos de inseguridad son lo normal. Los experimentan personajes de todas las creencias y niveles económicos, de todas las esferas de influencia y de todos los niveles de competencia. Hace unos años se leía pegatinas que decían simplemente: «Desafía a alguien». En las últimas elecciones, las pegatinas rezaban: «No votes. Sólo serviría para estimularlos». Esta actitud, compartida por tantos norteamericanos recelosos, pone de manifiesto tanto la renuencia de los seguidores como la escasez de líderes. En resumen, lo que se ha pervertido es la transacción entre líderes y seguidores.

Cambios de paradigma

Los contextos de apatía, la intensificación del cambio y la incertidumbre hacen que el liderazgo se asemeje al manejo de mecanismos que operan de manera cada vez más rápida y descontrolada. El desánimo ha surgido mientras bajábamos el terrible *slalom* de los últimos veinte años. Pero, a pesar de las mediocridades, los disfraces, las trans-

gresiones, las destrucciones y las dislocaciones de las dos últimas décadas, creemos, junto con muchos pensadores contemporáneos, que la angustia e incluso la falta de lealtad que padece el pueblo norteamericano no está exenta de estupor. Al contrario, nos estamos aproximando a un giro capital en la historia: lo que Jaspers llamaba «punto axial», en el que se busca una visión desde otra altura, en el que se requieren nuevas y fundamentales definiciones, en el que es necesario revisar nuestra escala de valores. Aspiramos a que la vida no se mida únicamente en términos de ingreso, a que no se evalúen las sociedades por el consumo de gasolina y a liberarnos de la más engañosa de todas las evaluaciones, la del PNB.

Lo cierto es que, por difícil, frustrante y temible que sea esta época, también es interesante, catalítica y decisiva. «No es —como le dice el Zorro al Principito— lo que parece ser.» Está en ciernes un nuevo paradigma.

Para sobrevivir a esta aparente locura hace falta gran flexibilidad y conciencia por parte de los líderes y de los seguidores. Nuestros mayores objetivos —paz y prosperidad— deben girar en torno al aumento de las comunicaciones y a la ampliación de los sistemas de creencias. No hemos de fijar nuestros horizontes en los mandatos de instituciones cada vez más atrofiadas, sino en el florecimiento de nuevas empresas. A la hora de modelar el futuro y de modelarnos a nosotros mismos deberíamos tener la mirada puesta en las tendencias.

El cronista John Naisbitt distinguió diez creencias presentes y futuras en *Megatrends*, que describe el nuevo paradigma a la manera de un *bestseller*.³ Los cambios son los siguientes:

3. John Naisbitt, *Megatrends*, Nueva York, Warner, 1982 (trad. cast.: *Megatendencias*, Panamá, Printer Internacional de Panamá, 1984).

De A

Sociedad industrial	Sociedad de la información
Tecnología forzada	Alta tecnología/Alto tacto
Economía nacional	Economía mundial
Corto plazo	Largo plazo
Centralización	Descentralización
Ayuda institucional	Autoayuda
Democracia representativa	Democracia participativa
Jerarquías	Trabajo en red
Norte	Sur

De una u otra manera, hace ya tiempo que se analizan estos cambios. Incluimos aquí «antigüedades» como «Theory Y», de McGregor,⁴ *Up the Organization*, de Townsend,⁵ «New Culture», de Slater⁶ y «Epoch B.», de Salk.⁷ Más recientemente, este cambio de paradigma puede observarse en *Dissipative Structures*, de Prigogine,⁸ *Thriving on Chaos*, de Peters,⁹ *The New Realities*, de Drucker,¹⁰ y *The Age of Paradox*, de Handy.¹¹

Sin embargo, falta algo, una cuestión que ha sido des-
deñada sistemáticamente, sin excepción: el PODER, la ener-

4. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill, 1960.

5. Robert Townsend, *Up the Organization*, Nueva York, Fawcett, 1970 (trad. cast.: *Más arriba en la organización*, Barcelona, Folio, 1987).

6. Philip E. Slater, *The Pursuit of Loneliness*, Boston, Beacon, 1970 (trad. cast.: *La soledad en la sociedad norteamericana*, Barcelona, Península, 1978).

7. Jonas Salk, *Man Unfolding*, Nueva York, Harper & Row, 1972.

8. Ilya Prigogine, *Dissipative Structures*, Nueva York, Bantam, 1984 (trad. cast.: *La estructura de lo complejo*, Madrid, Alianza, 1997).

9. Tom Peters, *Thriving on Chaos*, Nueva York, Knopf, 1987.

10. Peter F. Drucker, *The New Realities*, Nueva York, Harper & Row, 1989.

11. Charles Handy, *The Age of Paradox*, Boston, Harvard Business School Press, 1994 (trad. cast.: *La edad de la paradoja: dar sentido al futuro*, Barcelona, Apóstrofe, 1996).

gía básica para iniciar y sostener la acción que traduzca la intención en realidad, la cualidad sin la cual los líderes no pueden liderar. Así como los economistas se han visto encerrados en un rincón cada vez más estrecho por no reconocer las limitaciones y las imposiciones del mercado libre, así también los estudiosos de las organizaciones han esquivado el núcleo esencial del liderazgo. Sin más cualificación, podemos afirmar con toda contundencia que la mayoría de los paradigmas actuales de vida organizativa, ya sean de la variedad de *new age*, ya de antiguo cuño, han omitido tener en cuenta el *poder*.^{*12}

Bertrand Russell dijo en cierta ocasión: «En ciencia social, el concepto fundamental es el de poder, en el mismo sentido en que el de energía lo es en física». Al desoír eso nuestra ceguera para el bosque por contemplar los árboles ha llevado al cortocircuito transaccional humano. En resumen, somos una nación que padece un grave bloqueo de poder.

Para comprender esta ambigüedad, obsérvese los malos usos que se ha dado al poder. Históricamente, los líderes más bien han controlado que organizado, más bien administrado la represión que la expresión, y más bien han mantenido a sus seguidores en la inmovilidad que estimulado su evolución.

En realidad estamos progresando, pero lo hacemos sin otorgar al poder un sitio en nuestra perspectiva. Nuestro temor a la confrontación —ya entre amantes, ya entre amigos o bien al delito, las injusticias locales, los medios de comunicación o el gobierno— ha ralentizado y en ciertos casos obstruido la participación en un futuro justo. Así

* Una excepción importante y de gran fecundidad es el libro de Rosabeth Moss Kanter titulado *The Change Masters*, que trata directa y magistralmente del poder.

12. Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters*, Nueva York, Simon & Schuster, 1983.

como los dueños de casa que vacilan en llamar al desinfectador porque temen que la casa se desmorone cuando las termitas dejen de estar unidas, *la paradoja de cualquier progreso sobre la base del conflicto es su última fragilidad.*

Debemos aprender a percibir el poder como lo que es en realidad: básicamente, la base del liderazgo. Tal vez la mejor manera de ilustrar cómo comprendemos esto es utilizar un ejemplo, y se me ocurre que el mejor es el de Lee Iacocca, en Chrysler. Aportó el liderazgo para que una compañía pasara de la quiebra al éxito. Creó una visión del éxito y movilizó grandes facciones de empleados clave para alinear detrás de esa visión. Casi exclusivamente debido al liderazgo de Iacocca, en 1983 Chrysler obtuvo beneficios, estimuló la moral de los empleados y ayudó a éstos a concebir la sensación del significado de su trabajo. Los potenció. Y los efectos no fueron transitorios: en 1995, Chrysler fue el fabricante de automóviles con costes más bajos de todo el mundo, con ganancias anuales de 2.000 millones y el margen de ganancias más altas de los Tres Grandes productores de automóviles de Estados Unidos.

En realidad, creemos que la gran visión de Iacocca simboliza el elemento ausente en la gestión de hoy (y gran parte de la teoría de la gestión) en la medida en que su estilo de liderazgo es básico para el éxito organizacional. Por tanto, nuestro concepto de poder y de liderazgo se modela sobre la base del fenómeno Iacocca: poder es la energía básica necesaria para iniciar y sostener la acción o, para decirlo de otra manera, la *capacidad para traducir la intención en realidad y sostenerla*. El liderazgo es el uso sabio de este poder: *liderazgo transformativo*.^{*13}

* En esto y en todo este libro estamos en deuda con el trabajo seminal de James MacGregor Burns y deseo dejar particular constancia de sus contribuciones a nuestro trabajo.

13. Burns, *op. cit.*

Tal como yo lo veo, el auténtico liderazgo puede mover organizaciones de la situación actual hacia una futura, crear visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones, infundir a los empleados el compromiso de cambio y crear nuevas culturas y estrategias en organizaciones que movilicen y centren la energía y los recursos. Estos líderes no han nacido aún. Surgen cuando las organizaciones se enfrentan a nuevos problemas y complejidades que no se pueden resolver mediante la evolución sin orientación. Asumen las responsabilidades inherentes a la remodelación de prácticas organizativas para adaptarlas a los cambios ambientales. Dirigen los cambios organizacionales que crean confianza y capacitan a los empleados para buscar nuevas maneras de hacer las cosas. Superan la resistencia al cambio con la creación de visiones de futuro que evocan confianza en el dominio de las nuevas prácticas organizacionales. En la próxima o las dos próximas décadas, el liderazgo al que nos referimos en este libro se hará más evidente en las organizaciones capaces de responder a condiciones irregulares y turbulentas.

Nos enfrentamos a un futuro incierto e intranquilizador, pero no a un futuro sin visión. La visión es la mercancía de los líderes y el poder es su moneda corriente. Nos hallamos en un momento decisivo de nuestra historia nacional y no podemos retroceder, ni como individuos ni como país, a lo que éramos hace diez años, cinco o sólo uno. El futuro ya *es*; ha llegado nuestro turno.

2. Liderar a los otros, gobernarse a sí mismo

He aquí algunas de las preguntas más difíciles acerca de cualquier cambio paradigmático radical: ¿Qué se hace mientras tanto? ¿Cómo se prepara uno? ¿Cuál es el papel de los líderes y de los educadores? Son preguntas problemáticas y al mismo tiempo asombrosas.

En un esfuerzo para mejorar esta época de cambio y participar en ella, hemos cogido el tema del liderazgo como ingrediente central de la manera en que las organizaciones se desarrollan y sobreviven. Se realizó una serie de noventa entrevistas: sesenta con directores ejecutivos de éxito, todos presidentes de corporación o de directorio, y treinta con líderes sobresalientes del sector público.

Puesto que el liderazgo es el tema que más se estudia y el que menos se entiende de todas las ciencias sociales, hubo que crear un contexto para las entrevistas. Los libros sobre el liderazgo suelen ser tan soberanamente inútiles como pretenciosos. El liderazgo es como el Abominable hombre de las nieves, cuyas huellas están por doquier, pero que no se ve en ningún sitio. Sin pretender complicar aún más la ya tremenda confusión de las definiciones sobre el liderazgo, trataremos de proporcionar un marco único e instructivo para nuestra investigación: el presente.

Aunque parezca casi una perogrullada, tenemos que decir lo que es obvio: los problemas actuales no se resolverán sin organizaciones de éxito, y las organizaciones no pueden tener éxito sin liderazgo eficaz. Veamos.

Una empresa escasa de capital puede pedir dinero prestado y una con instalaciones insuficientes se puede mudar. Pero una empresa con carencia de liderazgo tiene pocas probabilidades de sobrevivir. En el mejor de los casos se reducirá al control de empleados eficientes en órbitas estrechas. Es menester llevar a las organizaciones a que superen su «entrenada incapacidad» y a adaptarse a condiciones cambiantes. El liderazgo es lo que da a una organización la visión y la capacidad para traducir esa visión en realidad. Sin esta traducción, esto es, sin una transacción entre los líderes y los seguidores, no hay pulso organizacional.

El estudio siguió a líderes que han logrado con fortuna dominar la confusión actual, en oposición a los que simplemente reaccionan, levantan las manos y viven en perpetuo estado de «*shock* del presente».

El problema de muchas organizaciones, sobre todo de las que fracasan, reside en que tienden a ser sobregestionadas y sobredirigidas (véase figura 1). Pueden destacarse por su capacidad para manejar la rutina cotidiana, pero no por preguntarse jamás si deberían seguir con la rutina o no. Hay una gran diferencia entre administrar y liderar, a pesar de que ambas cosas son importantes. «Administrar» significa «producir, cumplir, asumir responsabilidades, dirigir.» «Liderar» es «influir, orientar en una dirección, curso, acción u opinión.» La distinción es decisiva. *Los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer.* Se puede resumir la diferencia como actividades de visión y de juicio —*efectividad*— en oposición a actividades de dominio de rutinas, es decir, *eficiencia*.

De esta suerte, el contexto de liderazgo que todos los entrevistados compartían y al mismo tiempo encarnaban se relacionaba directamente con la manera en que *inter-*

pretaban sus roles. Se sentían líderes, no administradores. Esto equivale a decir que se preocupaban de las finalidades básicas y de la dirección general de las organizaciones. Su perspectiva era la de «orientarse por la visión». No malgastaban el tiempo en «cómo operar» —los clásicos principios prácticos—, sino que lo dedicaban a los paradigmas de la acción, a «hacer lo que hay que hacer».

Además, el estudio se centró en los líderes que dirigen las nuevas tendencias. No eran «incrementalistas». Eran personas que creaban nuevas ideas, nuevas políticas, nuevas metodologías. Cambiaban el metabolismo básico de

<p>Liberémonos de la administración.</p>	<p>La gente no quiere que la administren. Quiere que la lideren. ¿Quién oye hablar de un administrador mundial? Pero de un líder, sí. Líder educativo. Líder político. Líder religioso. Líder de <i>scouts</i>. Líder de una comunidad. Líder laboral. Líder empresarial. Los líderes lideran. No administran. La zanahoria siempre gana al palo. Pregúntele a su caballo. Usted puede guiar ¿liderar? su caballo al agua, pero no puede administrarlo ¿gestionarlo? para que beba. Si desea administrar a alguien, adminístrese a sí mismo. Haga esto bien y estará listo para dejar de administrar. Y comenzar a liderar.</p>
--	---

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

sus organizaciones. Estos líderes eran, para utilizar una frase de Camus, «peligrosamente creativos», no simples señores de las rutinas básicas.

La «metodología» que hemos empleado —si es ésta la palabra adecuada, cosa de la que dudamos— fue una combinación de entrevistas y observaciones. Lo mismo que mucha gente fascinante (y fascinada), los noventa líderes tenían tantas preguntas como respuestas. Las «entrevistas» se fueron convirtiendo en diálogos exploratorios; y sus supuestos sujetos, en coinvestigadores. En la mayoría de los casos, el tema del liderazgo fue objeto de tres o cuatro horas de discusión; en diez casos, pasamos alrededor de cinco días con el líder (en dos de esos casos convivimos con éste, íbamos con él al trabajo y llegamos a conocer a «la familia», así como a su equipo y a los miembros del directorio) en un intento de informarnos acerca de la cultura organizacional que él presidía.

Los diálogos eran «desestructurados»; esto quiere decir que se realizaban de una manera informal y divagante y que nosotros sólo orientábamos la conversación de un modo vago e intermitente. En esas discusiones nos comportábamos de un modo muy parecido a los perforadores cuando buscan petróleo. Uno mira el entorno para determinar la mejor posición de la perforadora y luego prueba y comprueba hasta que «acierta». Luego uno se queda allí hasta que el pozo se seca. Después nos marchamos a otro sitio. Sólo se formularon tres preguntas a todos los líderes: «¿Cuáles son sus principales virtudes y defectos?», «¿Hubo algún acontecimiento o experiencia particular en su vida que influyera en su filosofía o su estilo de gestión?» (casi siempre la respuesta era afirmativa), «¿Cuáles fueron los momentos más decisivos de su carrera y cómo se siente ahora con respecto a sus elecciones?». Esas preguntas fueron los ejes alrededor de los cuales giró toda la

charla. Ellos se expresaron con riqueza y vivacidad y sus respuestas fueron sustanciosas. No hay otra manera de describirlas.

Entre los entrevistados estaban William Kieschnick, director ejecutivo de ARCO;* Ray Kroc, de McDonald's; Franklin Murphy, presidente de Times-Mirror; Donald Seibert, presidente de JCPenney; John H. Johnson, editor de *Ebony*; Donald Gevirtz, presidente del Foothill Group; y James Rouse, presidente de Rouse Company. El sector público fue mucho más variado: rectores universitarios, el jefe de una gran agencia gubernamental (Harold Williams, ex presidente de la Securities and Exchange Commission), entrenadores deportivos (John Robinson, de la Universidad de California del Sur, y Ray Meyer, de la DePaul University), directores de orquesta y líderes de interés público como Vernon Jordan, ex jefe de la Urban League. Además, estaban E. Robert Turner, ex alcalde de Cincinnati; William Donaldson, presidente de la Philadelphia Zoological Society, y Neil Armstrong, el primer hombre que pisó la luna y que personifica el auténtico héroe de todos los norteamericanos.

Se buscaron semejanzas en un grupo de una gran diversidad. Aproximadamente la mitad de los sesenta directores ejecutivos pertenecían a la lista de las 200 primeras empresas de *Fortune*. El resto pertenecía a compañías y empresas más pequeñas. La edad media (para el grupo de Corporate America) era de 56 años; y el ingreso medio, de 400.000 dólares (sin extras). El promedio de años de trabajo en la compañía era de 22,5; y la cantidad de años como director ejecutivo, 8,5. Casi todos eran varones y

* Este cargo y esta afiliación, lo mismo que los siguientes, corresponden al momento de la entrevista. A partir de entonces, algunos de estos líderes pasaron a otras organizaciones o se retiraron.

blancos, lo cual reflejaba la herencia sexista y racista del mundo empresarial.* La mayoría tenía titulación universitaria —el 25 %, de niveles superiores, y el 40 % en el campo empresarial—, lo que es una nueva comprobación de la hipótesis de que para triunfar no es preciso ser graduado en ciencias empresariales. En resumen, con una sola excepción, el grupo de directores ejecutivos no produjo sorpresas desde el punto de vista demográfico; en tanto grupo, correspondían de modo casi perfecto a los diversos perfiles del liderazgo empresarial norteamericano.¹ La única sorpresa digna de mención es que casi todos estaban casados en primeras nupcias. Y no sólo eso, sino que además eran entusiastas partidarios del matrimonio como institución.

Por el contrario, no parecía haber modelos obvios de sus éxitos respectivos. Los había con mentalidad de izquierda y con mentalidad de derecha, altos y bajos, gordos y flacos, de expresión clara y de expresión oscura, comunicativos y reservados, vestidos para el éxito y vestidos para el fracaso, participativos y autócratas. Había más variaciones que temas. Hasta sus estilos de gestión eran permanentemente distintos. (Uno nos confió que, por naturaleza, creía en el «fascismo participativo».)

Para quienes estamos interesados en pautas y en temas subyacentes, este grupo era desesperadamente desordenado. Pero también dio testimonio de la gran variedad de oportunidades típicamente norteamericana.

* En el grupo había seis mujeres y seis varones negros, pero, por las razones que se acaba de enunciar, no fue fácil llegar a ellos. Su mera identificación requirió ya esfuerzos especiales.

1. *Profile of a Chief Executive Officer*, Nueva York, Heidrick & Struggles, 1982.

Las cuatro estrategias

Sin embargo, decididos a hacernos con nuestras «armas conceptuales» en lo concerniente al problema del liderazgo, examinamos atentamente esos poderes dispersos en busca de uniformidades, proceso que acabó tomándonos dos años. Y, como si se tratara de decantar vino o bateas en busca de oro, lo hicimos mediante el constante (y monótono) recurso a las entrevistas y probando un concepto para ver qué cantidad de datos podía discernir y qué cantidad retener. Luego otro. Y otro. Tratamos de ver si había núcleos de verdad en materia de liderazgo (el meollo, por así decirlo, de la conducta del líder). Tal vez otros buscaran en otro sitio: para nosotros, poco a poco se fueron perfilando cuatro temas principales, cuatro áreas de competencia, cuatro tipos de habilidades en el manejo humano, que se encarnaban en la totalidad de nuestros noventa líderes:

- Estrategia I: atención a través de la visión.
- Estrategia II: significado a través de la comunicación.
- Estrategia III: confianza a través del posicionamiento.
- Estrategia IV: despliegue del yo a través de 1) la consideración positiva de sí mismo, y 2) el factor Wallenda.

El liderazgo parece ser la orquestación de habilidades que posee la mayoría y que sólo emplea una minoría. Pero hay algo que cualquiera puede aprender y que a cualquiera se le puede enseñar; algo que no se le niega a nadie.

Sólo unos pocos liderarán naciones, Habrá más que lideren compañías. Muchos más liderarán departamentos o pequeños grupos. Los que no sean jefes de departamento serán supervisores. Los que sigan en el organigrama pue-

den liderar en el sindicato. Lo mismo que otras habilidades complejas, hay personas que comienzan con capacidades más desarrolladas que otras. Pero hemos podido determinar que las cuatro «gestiones» se pueden enseñar, desarrollar y mejorarse. Y como el vino selecto, estas competencias son la esencia destilada de algo mucho mayor: la paz, la productividad y tal vez la libertad misma.

Estrategia I
Atención a través de la visión

Todos los hombres sueñan.
Pero no sueñan de la misma manera.
Los que sueñan por la noche
en los secretos y polvorientos huecos de la mente
se despiertan para descubrir su total futilidad;
pero los soñadores diurnos son hombres peligrosos,
capaces de poner sus sueños en acción
con los ojos abiertos para hacerlos posibles.

T. E. Lawrence

La gestión de la atención a través de la *visión es la creación del enfoque*. Las noventa personas entrevistadas tienen una *agenda*, una preocupación sin parangón por el resultado. Los líderes son los individuos más orientados a los resultados del mundo, y los resultados atraen la atención. Sus visiones o intenciones son compulsivas y atraen a la gente hacia ellas. La intensidad emparejada con el compromiso tiene un efecto magnético. Y estas personalidades intensas no necesitan ejercer coerción para que se les preste atención; están tan volcadas en lo que hacen que, de la misma manera que los niños absortos por completo en la creación de un castillo en el cajón de arena, atraen a los demás.

La visión *atrapa*. Inicialmente atrapa al líder, y la gestión de la atención potencia también a los demás para montarse al carro triunfal. Hemos visitado a Ray Kroc, de «Hamburger U», en Elk Grove, Illinois, cerca de Chicago, donde los empleados de McDonald's pueden obtener un «bachillerato en hamburguesología con un título menor en patatas fritas». Kroc nos contó las circunstancias de su visión inicial. Ya tenía gran éxito como fabricante de vasos de papel cuando comenzó a fabricar batidoras de leche. Se reunió con los hermanos McDonald, propietarios de una cadena de locales con batidoras de leche, y esa unión de vasos y batidoras encendió la chispa, fenómeno que ahora se conoce con el nombre de McDonald's. Cuando se le preguntó qué le había llevado de esa manera aparentemente accidental a ideas tan afortunadas, Kroc respondió: «No puedo pretender saberlo. Seguramente no se trata de una visión divina. Quizá sea una combinación de trasfondo personal, instintos y sueños. Fuera lo que fuese en aquel momento, supongo que me convertí en empresario y decidí ir a por todas».

Otro participante en la investigación fue Sergiu Comissioná, el renombrado director de orquesta de la Houston Symphony. Durante mucho tiempo se negó a ser entrevistado, lo que ya era de por sí un dato digno de tener en cuenta. No respondió a cartas; no respondió a llamadas telefónicas. Después de muchos meses conseguimos entrar en contacto con dos de sus músicos. Cuando se les preguntó cómo era Comissioná, respondieron: «Terrible». Pero cuando se les preguntó por qué, titubearon. Por fin dijeron: «Porque no desperdicia nuestro tiempo».

En un primer momento, este simple enunciado declarativo no pareció significativo. Pero cuando lo vimos dirigir e impartir sus clases magistrales, comenzamos a com-

prender todo el significado de aquella frase: «No desperdicia nuestro tiempo». Resultó claro que Comissioná transmite con desenfadada claridad lo que desea de sus músicos. Sabe precisa y enfáticamente lo que quiere oír en cada momento. Esta fijación al resultado y la atención sin desviaciones a ese resultado —hay quien llamaría obsesión a esto— sólo es posible si se sabe lo que se quiere. Y eso sólo puede venir de la visión o, como dijo un miembro de la orquesta de Comissioná a este respecto, del «tapiz de intenciones del maestro».

En nuestros líderes, lo mismo que en cualquier persona apasionada por una idea, hemos observado la existencia de un filamento elevado e intenso, semejante a la pasión de Comissioná por el sonido «justo». A veces sólo se enciende en el ámbito de su visión, fuera del cual puede ser una persona tan torpe o tan interesante como cualquier otra. Pero esta intensidad es la batería de su atención. Y la atención es el primer paso para la implantación o la orquestación de una visión externa a las acciones propias.

Una actriz que trabajaba con uno de nuestros líderes, en este caso un director de cine, nos comentó lo siguiente acerca de éste: «Me recuerda a un niño en pleno juego... muy decidido... Dice, como un niño: “Quiero esto o quiero eso”. Cuando explica algo, es como un niño que dice: “Quiero hacer un castillo”, y lo consigue». (Es lo que lleva al compositor Anton Bruckner a decir a su prometida, en una suerte de meditación en voz alta: «Pero, querida, ¿cómo voy a encontrar tiempo para casarme? Estoy trabajando en mi *Cuarta Sinfonía*».)

Las visiones que transmitían estos líderes para crear confianza en los empleados inspiraban en ellos la creencia de que son capaces de realizar los actos necesarios. Lejos de consentir, estos líderes desafían. Edwin H. Land,

fundador de Polaroid, dijo: «Lo primero que haces, naturalmente, es enseñar a la persona a sentir que la empresa es sumamente importante y casi imposible... Esto saca a la luz el tipo de impulso que vuelve fuerte a la gente, que la pone intelectualmente en actividad».

La visión anima, vigoriza, transforma el propósito en acción. Lincoln Kirstein, fundador del New York City Ballet and School, dijo lo siguiente: «Toda mi vida ha sido un intento de aprender cómo están hechas las cosas. Lo que amo del ballet no es su aspecto bonito. Es el método que hay en él. El ballet versa sobre cómo comportarse». Y uno de sus socios dijo de él: «Tiene tal poder de concentración como nunca he visto. Siempre sabía qué era lo que quería». («Por esta razón se dijo también a propósito de él que nunca desperdicia nuestro tiempo.») Respecto de su casa, dijo: «En esta casa todo es didáctico y sirve a un fin». Dicho sea de paso, usa siempre la misma ropa: traje negro, calcetines negros, corbata negra, camisa blanca. Todos los días. «Hace mucho me di cuenta de que ahorraría mucho tiempo si renunciaba a escoger ropa cada vez.»

Casualmente, uno de los héroes de Kirstein es tocayo suyo: Abraham Lincoln, nuestro decimosexto presidente. Esta elección de un héroe resalta la importancia de la visión: «La superioridad de Lincoln por encima de todos los otros estadistas —dijo— reside en las ilimitadas dimensiones de un yo consciente, sus capacidades y condiciones de despliegue... En ello vemos el yo lincolniano, capaz de postergación, doble conversación, maniobra, vacilación y compromiso, a fin de hacer real un objetivo primordial de su época: la preservación de la Unión Federal».

Préstese atención al sentido espiritual de finalidad que se desprende de la admiración de Kirstein por el presi-

dente Lincoln: «La preservación de la Unión Federal». A toda costa. Vale la pena el sacrificio, incluso disimulado. Pero también las visiones menos altisonantes parecen tener ese mismo valor para los líderes, ya sea en el campo de la fotografía instantánea, ya en el de los restaurantes de comida rápida. Esos líderes recuerdan a un personaje de *Man and Superman*, de Shaw:²

Ésta es la verdadera alegría de la vida: la de emplearse a fondo con una finalidad cuya grandeza uno mismo reconoce, la de ser una fuerza de la naturaleza y no un manojito insignificante y egoísta de enfermedades y resentimientos que se lamenta de que el mundo no se dedique a hacerle feliz.

Aspiro a estar completamente agotado cuando muera, pues cuanto más trabajo, más vivo. Gozo en la vida por la vida misma. La vida no es para mí una «simple velita», sino una suerte de espléndida antorcha que por ahora me toca llevar, y deseo que arda con todo el brillo posible antes de pasarla a las generaciones futuras.

Pero el liderazgo también es una transacción, una transacción entre líderes y seguidores. Uno y otros se necesitan mutuamente para vivir. Es menester que haya resonancia, una conexión entre ellos. De esta suerte, lo que descubrimos es que los líderes no sólo captan atención, sino que también *prestan atención*. Aun cuando Comisioná y Land, Kroc y Kirstein sean figuras de mando, la interacción entre el líder y los liderados es tácitamente mucho más complicada que una simple orden; producen mutuamente lo mejor de sí mismos. Más adelante volveremos sobre esto con mucho más detalle. Pero por ahora podemos decir que el nuevo liderazgo en debate no es ar-

2. George Bernard Shaw, *Man and Superman*, Baltimore, Penguin, 1973, pág. 84.

bitrario ni unilateral, sino más bien un impresionante y sutil ir y venir de energía, ya entre maestro y músicos, ya entre director ejecutivo y personal. La transacción crea unidad. El director y la orquesta como una sola cosa. El entrenador y el equipo. El líder y la organización como una unidad. Y ese enfoque unificado es la gestión de la atención a través de la visión.

Estrategia II
Significado a través de la comunicación

Si puedes soñarlo, puedes hacerlo.
Walt Disney

Esta cita de Disney ocupa un lugar de privilegio en Epcot, Orlando, Florida. Aunque reconoce el Don Quijote que todos llevamos dentro, la idea es incompleta. No basta con creer en los sueños propios. Hay una cantidad de visiones tóxicas y una cantidad de visiones nobles. Muchas personas tienen agendas ricas y fructíferas, pero sin comunicación es imposible realizar nada. El éxito requiere capacidad para transmitir una imagen atractiva de una situación deseada, el tipo de imagen que induzca entusiasmo y compromiso en los demás.

¿Cómo se captan las imaginaciones? ¿Cómo se comunican las visiones? ¿Cómo se consigue que la gente se alinee detrás de las metas más ambiciosas de la organización? ¿Cómo se consigue que un público reconozca y acepte una idea? Los trabajadores tienen que reconocer alguna cosa con identidad establecida e ir en pos de ella. La gestión del significado, el dominio de la comunicación, es inseparable de un liderazgo eficaz.

Es interesante que, aunque muchos de los noventa líderes entrevistados fuesen personas de gran elocuencia,

también había individuos que no lo eran tanto. No obstante, su comunicación no se veía obstaculizada por la falta de palabras. Un gran empresario de Buffalo es Bill Moog, fundador y jefe de Moog, Inc., fabricante de piezas patentadas y esenciales para motores de avión. Moog permaneció en silencio largos períodos de la entrevista. Parecía profundamente absorto en sus pensamientos, y sin embargo lo que dominaba era la intensidad de su aspecto. Esta concentración se esclarece con su afirmación de haber estado en una ocasión seis meses despierto reflexionando sobre un problema. Su mujer, que estuvo con él durante la entrevista, afirmó y dijo: «Bill no fue a la cama durante seis meses. De vez en cuando dormía en las reuniones, pero nunca hizo lo que se llama “ir a dormir”». No hay mejor manera de describir una conversación con Moog que extraer simplemente una cita de ella. He aquí un fragmento muy representativo:

P.: ¿Cómo se comunican ustedes en realidad... usted, personalmente? Parece tan taciturno...

R.: A veces no nos comunicamos en absoluto. Pueden pasar seis meses sin que tengamos una conversación de ningún tipo.

P.: ¿De verdad?

R.: Pero de una u otra manera, siempre parece haber comprensión. Sabemos qué es lo que sucede... sabemos qué es lo que ocurre. Es muy poco común. (*Pausa larga.*) Bueno... hay un factor confianza, como ya dije, y suficiente continuidad, así que saben qué esperar. Mis pausas... (*Pausa larga.*)

P.: Pero su «parsimonia», ¿no es un inconveniente, sobre todo para los empleados nuevos?

R.: Quizá. No lo sé. A mí me parece que cuando tengo sentimientos vigorosos acerca de algo, la gente lo sabe. No sé a ciencia cierta cómo ni por qué. De vez en cuando

hago dibujos y los envié a los que están fuera, o bien construyo un modelo. Cuando pusimos en marcha la descentralización, hace dos años, envié una maqueta con el aspecto que deseaba que tuviera nuestra organización. Lo dibujé en papel cuadriculado... la gente pareció coger la idea. Una vez realizada la mudanza de un tipo de organización a otra —incluidas las mudanzas físicas— sin perder la productividad de un solo día...

Así, pues, en el trabajo, Moog parece estar acostumbrado a presentar modelos o dibujos para transmitir sus propósitos. Sus empleados comprenden su intención gracias a estas ideas «que se han hecho concretas». Muchos de nuestros líderes tienen tendencia a la metáfora, cuando no a los modelos. La comparación, la analogía dan vida a los temas. Es más claro, por ejemplo, decir que un acre equivale más o menos a la superficie de un campo de fútbol que decir que son 4.047 m².

Antes de dirigir *Gente corriente* (Ordinary People, 1980), Robert Redford sabía relativamente poco de cine. La primera mañana en los estudios, llevó aparte a los seis cámaras y les hizo escuchar el *Canon* de Pachelbel en re mayor, la encantadora música que abre la película, y les dijo: «Quiero que escuchen esto y quiero que piensen cómo debiera ser una escena de suburbio para corresponderse con esta música». Lo que estaba haciendo, sin darse cuenta, era lo que los psicólogos llaman sinestesia, o transformación de un sentido en otro, al modo en que Disney trabajó en *Fantasia* (1940).

De la misma forma, el ex presidente Reagan tenía una predisposición especial para materializar temas abstractos mediante referencias a la experiencia. Su primer mensaje presupuestario fue una suerte de obra maestra en la que objetivó un billón de dólares comparándolo con el

Empire State Building. Su habilidad para expresar gráficamente sus ideas era un recurso importante de gestión política. De acuerdo con la encuesta de ABC, el apoyo a la invasión norteamericana de Granada *se duplicó* inmediatamente después del discurso explicativo de Reagan.

Se haga como se haga, la comunicación eficaz es esencial para reanimar a sus partidarios, especialmente cuando la visión del líder nos convoca a un gran cambio y sacrificio. Hace medio siglo, Roosevelt y Churchill eran los grandes comunicadores; y en época más reciente, Nelson Mandela, Margaret Thatcher e Isaac Rabin se hallaron entre los líderes que remodelaron sus sociedades gracias a su extraordinaria capacidad de persuasión.

A la inversa, Jimmy Carter no impresionaba por su capacidad para comunicarse, lo que en gran parte obstaculizó su poder de convocatoria. Es una ironía que Carter haya sido probablemente el presidente mejor informado desde Woodrow Wilson. Sin embargo, no basta con la mera información o los puros hechos —que es posible recibir como «infohartazgo»—, sino que también interesa la *forma* en que se presentan, su sentido de conjunto. Las intenciones del presidente Carter estaban presentes, pero las formas eran vagas. Una de las personas entrevistadas, una funcionaria del gabinete y leal demócrata a la que había designado Carter, observó lo difícil que le había resultado trabajar para él porque nunca sabía a favor de qué estaba el presidente. Mientras hablaba sobre Jimmy Carter, enunció una hermosa metáfora de su propio cuño: «Trabajar para él era como mirar un tapiz por el reverso: borroso y confuso».

Esta seguridad en «alguien» que defina la realidad en un grupo encuentra una buena ilustración en una preciosa anécdota del mundo del béisbol. Estamos en la última entrada de un partido decisivo para ganar la liga, con 3-2

para el bateador. Se produce el lanzamiento final, el juez vacila medio segundo. El bateador se da la vuelta con rabia y dice: «¿Y bien? ¿Qué fue?». El juez responde: «Nada, hasta que yo lo diga».

Cuando Frank Dale se hizo cargo del *Los Angeles Herald-Examiner*, el periódico vespertino de Los Ángeles, estaba llegando a su fin una sangrienta huelga que ya llevaba diez años. Se habían levantado barricadas frente al edificio, que había estado cerrado ocho años. Dale, el nuevo presidente y editor, tuvo que entrar por detrás para saludar a su personal, sin duda irritado.

Escuchemos las palabras de Dale:

Comencé a aplicar el modelo la primera hora que estuve allí. Un nuevo administrador... Se daba la circunstancia de que la puerta del frente estaba obstruida por una barricada. Hacía ocho años que no se abría. Tuve que pasar por la puerta de atrás, dejar impresas mis huellas digitales, dejarme hacer una foto: «¡Bienvenido a bordo, jefe!». En la primera hora fui a la sala de noticias y pedí a los que estaban trabajando que se agruparan a mi alrededor para presentarme. No hubo ninguna otra persona...

P.: ¿Quiere decir que no podía pasar por la puerta del frente?

R.: Así es. Hacía ocho años que el vestíbulo estaba cercado con barricadas. La lucha era tremenda, había personas asesinadas, se mató a algunos empleados que nunca se habían afiliado al sindicato ni tenían relación con ningún sindicato y que, sencillamente, se decían por la noche, mientras bebían una cerveza: «Estamos hartos de matarnos entre nosotros». Y luego, sobre la base de una plataforma de paz, conseguían que los empleados votaran a favor de un acuerdo y finalmente que les concedieran derecho a negociar, y eso se hacía. Pedí a la gente que trabajaba en ese momento que se reuniera informalmen-

te en torno a mi escritorio (no había nadie que me presentara)... Me presenté yo mismo y, sin premeditación alguna, dije: «Tal vez lo primero que debiéramos hacer es abrir la puerta del frente». Todo el mundo se puso de pie y asintió. Hombres y mujeres ya crecidos lloraron. Era un símbolo, ¿se da cuenta?, aquella barricada era un símbolo de derrota, de asedio. Y «dejemos entrar el sol», eso fue lo que dije... Luego intenté volver a presentarme, les agradecí que hubieran preservado la oportunidad que se me había pedido que aprovechara. Exactamente lo que hicieron, una vez que dejé entrar el sol...

Cuando el *Herald-Examiner* estuvo otra vez en funcionamiento, Dale desarrolló un tipo de idea-misil como metáfora de una campaña para incrementar la circulación. Prácticamente sobre todas las paredes y todos los tableros de noticias había carteles que decían que el *Herald-Examiner* (como una nave espacial) estaba alcanzando el nivel de su poderoso rival matutino, *Los Angeles Times*. Para mantener la coherencia con esta imagen de «despegue», la silla de su oficina estaba equipada con un cinturón de asiento de avión, que hasta el día de hoy sigue ajustándose pacientemente.

De las experiencias de nuestros noventa líderes se puede extraer una cantidad de lecciones. La primera, y quizá la más importante, es que *todas* las organizaciones dependen de la existencia de significados e interpretaciones de la realidad, que facilitan la acción coordinada. Las acciones y los símbolos de liderazgo constituyen, enmarcan y movilizan el significado. Los líderes expresan y definen lo que ha quedado previamente implícito o sin decir; luego inventan imágenes, metáforas y modelos que proporcionan el enfoque para una nueva atención. Al hacer tal cosa, consolidan o desafían la sabiduría predominante. En

resumen, un factor *esencial* del liderazgo es la capacidad para influir y *organizar el significado* para los miembros de la organización. (En el capítulo sobre Estrategia II tendremos más que decir a este respecto.)

La segunda lección que cabe retener es que el estilo y los medios mediante los cuales los líderes son portadores y formadores de significado presentan enormes variaciones, de los ejercicios visuales de un Redford a los modelos de un Moog, del simbólico «dejar entrar el sol» de un Frank Dale a la exquisita imaginación verbal de un Edwin Land. Pero a pesar de las variaciones de estilo —ya sea verbal o no verbal, ya sea por medio de palabras o de música—, todo líder de éxito es consciente de que una organización se basa en un conjunto de significados compartidos que definen los roles y la autoridad. Él o ella son también conscientes de que una responsabilidad básica consiste en comunicar el programa que da forma a situaciones y las interpreta, a fin de que las acciones de los empleados se orienten de acuerdo con interpretaciones comunes de la realidad.

Por último, lo que queremos decir con «significado» va mucho más allá de lo que suele entenderse por «comunicación». Por alguna razón tiene muy poco que ver con los «hechos» o incluso con el «conocimiento». Los hechos y el conocimiento tienen que ver con la técnica, con la metodología, con el «saber hacer». Eso es útil, necesario incluso, y ocupa sin duda un lugar útil en el esquema actual de las cosas. Pero la reflexión está mucho más cerca que el conocimiento de lo que queremos decir con «significado». La reflexión prepara a uno para lo que se hará, para lo que es necesario hacer. La reflexión, aunque pueda intranquilizar y hacer peligrar el orden establecido, es constructiva: desafía las antiguas convicciones mediante la sugerencia de nuevas direcciones, de nuevas

visiones. Depender de los hechos, sin reflexión, podría parecer seguro, pero a largo plazo resulta peligrosamente no constructivo porque no tiene nada que decir acerca de las *direcciones*. El papel distintivo del liderazgo (sobre todo en un medio incierto) es la busca del «saber por qué», a diferencia del «saber cómo». Y esta distinción ilustra, una vez más, una de las diferencias clave entre líderes y administradores.

Detengámonos en esto un poco más, pues la distinción que tratamos de trazar tiene implicaciones que trascienden con mucho el liderazgo y penetran en otras cuestiones más abstrusas todavía, como la creatividad y la estética. Los administradores, en su mayor parte, se ocupan de un proceso mental conocido como solución de problemas. La solución de problemas implica un problema, un método y una solución que deriva del problema y del método. El proceso mental creativo tiene lugar cuando ni el problema, ni el método, por no hablar de la solución, se dan como entidades conocidas. La creatividad implica un «problema de descubrimiento», un problema que hay que elaborar de principio a fin. La mejor forma de descubrimiento requiere siempre el *hallazgo de problemas*. Y esto es muy parecido a la identificación de una nueva dirección o visión para una organización. Es la diferencia que antes señalábamos entre quienes solucionan problemas rutinarios y quienes descubren problemas.

Pero, ¿cómo se *sabe* si un problema descubierto o una idea creativa son válidos? ¿Cómo se evalúan? Si, por ejemplo, uno decide ir de Los Ángeles a Aspen por el camino más corto, la solución normal de problemas cumple fácilmente su cometido cuando encuentra el itinerario que mejor se adapta a los parámetros del problema. Pero supongamos que uno pregunta: ¿es una buena idea ir de Los Ángeles a Aspen por el camino más corto? En este

caso, el razonamiento y la lógica necesitarían un arduo trabajo para llegar a una respuesta. Los criterios cognitivos no bastan para evaluar las soluciones creativas. Pero entonces, ¿cómo se reconocen? ¿Por qué los electores respaldan una solución, una dirección o una visión, en vez de otras?

La mejor respuesta que se puede dar a esta venerable cuestión es que la aceptación de una visión —cualquier idea nueva— requiere de los empleados (o de cualquier público) la voluntad de prestar atención a la supuesta contribución creativa. Sin embargo, es preciso agregar de inmediato que la aceptación de una idea nueva nunca está determinada únicamente por la calidad de dicha idea. Hasta las «mejores» ideas sólo son buenas en la medida en que sean capaces de atraer la atención del medio social. Las condiciones de ese medio —en este caso, organizaciones— son intrínsecamente impredecibles: pueden matar una buena idea con la misma facilidad que una mala.

El indicio principal es que el liderazgo crea un público para sus ideas porque altera el modelo de comprensión por transmisión de información del tal modo que «fija» y asegura la tradición. El liderazgo, gracias a la comunicación de significado, crea una *commonwealth de aprendizaje*, y precisamente esto es lo que son las organizaciones eficaces.

Lo que vemos y experimentamos en el paisaje organizacional actual son burocracias pesadas que en la mayoría de los casos delatan la *mala gestión* del significado.

Se incubaba una «gran idea». Se delega la responsabilidad. Y se vuelve a delegar. Y se vuelve a delegar otra vez. En el momento de llevarla a la práctica, la «gran idea» se asemeja a un niño talidomídico sin padres, que, por cierto, no es lo que los líderes pretendían o anticipaban. Este

«efecto Pinocho» es la desgracia de muchos creadores que, como Geppetto, se enfrentan a versiones debilitadas y distorsionadas de los planes originales. La falta de claridad hace de las burocracias apenas algo más que mecanismos para la evasión de responsabilidad y de culpa.

La comunicación crea significado para la gente. O debería hacerlo. Es la única manera en que cualquier grupo, pequeño o grande, podría alinearse en pos de las metas generales de una organización. El lanzamiento inequívoco del mensaje en todos los niveles es una clave absoluta. En esto consiste básicamente el proceso creativo y esto es, una vez más, lo que distingue a los administradores y los líderes.

Estrategia III

Confianza a través del posicionamiento

Nada de valor puede realizarse sin decisión. En los primeros días del poder nuclear, por ejemplo, fue casi tan difícil conseguir la aprobación para construir el primer submarino nuclear —el *Nautilus*— como diseñarlo y construirlo. Las buenas ideas no se adoptan automáticamente. Han de ser llevadas a la práctica con heroica paciencia.

Almirante Hyman Rickover

La confianza es el lubricante que hace posible que las organizaciones trabajen. Es difícil imaginar una *organización* sin cierta apariencia de confianza que opere de alguna manera y en algún sitio. Una organización sin confianza no es meramente una anomalía, sino más bien un nombre erróneo, una oscura criatura de la imaginación de Kafka. La confianza implica responsabilidad, predictibilidad, fiabilidad. Es lo que vende productos y mantiene activas las organizaciones. La confianza es el material cohesivo que mantiene la integridad organizacional.

Lo mismo que el liderazgo, es difícil describir la confianza, para no hablar de definirla. Sabemos cuándo está presente y sabemos cuándo no lo está, y no podemos decir mucho más, al margen de su esencialidad y de su fundamento en la predictibilidad. La verdad es que confiamos en personas predecibles, cuyas posiciones sean conocidas y las mantengan; los líderes que gozan de confianza se dan a conocer, muestran claramente sus posiciones.

Theodor Friend III, ex presidente del Swarthmore College, nos dijo cómo definía «liderazgo»:

Liderar es lanzarse contra el viento con tal conocimiento de sí mismo y tal energía colaborativa como para incitar en los otros el deseo de seguir al líder. *El ángulo con que se enfrenta el viento es menos importante que la elección de un ángulo y la razonable insistencia en él, razonabilidad que incluye la voluntad de ser arrastrado por corrientes amistosas.* [La cursiva es nuestra.]

Los seguidores no responden a las exhortaciones, sino que se adhieren al ejemplo. En la acción y en la expresión, para liderar hay que saber qué se quiere de uno mismo: pasar del ser que se ha sido al que se desea ser, a pesar de las ambigüedades y contra los obstáculos, inherentes a los ideales.

Obsérvese que el énfasis del doctor Friend recae en la *posición*, en saber qué es correcto y necesario. En una variedad de formas, nuestros líderes se hacen eco de este principio. Los líderes son fiables y de persistencia inagotable.

Este posicionamiento incesante constituía el corazón mismo del movimiento de Martin Luther King Jr. por los derechos humanos y alimentó la cruzada de Susan B.

Anthony a favor del voto femenino. Las personas excepcionales han realizado sacrificios continuos, a veces incluso hasta la muerte, por causas en las que creían, porque eligieron un ángulo y se mantuvieron razonablemente fieles a él. Por último, esta dedicación infatigable es lo que crea *confianza*.

Una de las primeras cosas que hizo Ray Kroc cuando entramos en su despacho fue quitar de la pared un juicio elaboradamente enmarcado que escribió Calvin Coolidge. Era su mensaje inspirador preferido y vale la pena transcribirlo:

Nada del mundo puede ocupar el lugar de la persistencia.

El talento, no; no hay nada más común que los hombres sin éxito y con gran talento.

El genio, tampoco; el genio no recompensado es casi un proverbio.

Tampoco la educación; el mundo está lleno de negligentes con educación.

Lo único omnipotente es la persistencia, la determinación.

Todos los despachos de ejecutivos que hemos visitado en la sede central de McDonald's tenían este mensaje enmarcado y colocado de tal manera que no pudiera pasar inadvertido a ninguna visita.

En resumen, lo que hasta ahora hemos recogido es que el posicionamiento es el conjunto de las acciones necesarias para poner en práctica la visión del líder. Si la visión es la idea, el posicionamiento es el nicho que el líder establece. Para lograr este nicho, el líder no sólo debe ser emblema de claridad (que es lo que se ha destacado en la sección anterior), sino también de constancia, de fiabili-

dad. Al establecer la posición —y, lo que es más importante, al mantener el rumbo—, el liderazgo establece la confianza.

En verdad, el juicio más común que sobre los noventa líderes entrevistados formularon miembros de su directorio y de su equipo fue que eran «de una sola pieza». Los líderes adquieren y usan sus visiones a modo de indumentaria. En consonancia con esto, parecen adherirse (y luego hacen que se adhieran otros) a la creencia de que sus ideales son alcanzables y de que su conducta ejemplifica los ideales en acción.

Desde Mahatma Gandhi, tal vez sea Nelson Mandela el modelo más brillante de líder que transformó radicalmente su nación al servir como paradigma para sus seguidores y vivir con gran persistencia sus ideales. Jamás, durante los veinte años de amarga lucha política desde la época en que, joven aún, se unió al Congreso Nacional Africano (CNA), en 1944, y los veintiséis de cárcel que les siguieron, cejó en su decisión de eliminar de Sudáfrica el *apartheid*. Su constancia dio frutos en 1990, cuando, a través de tortuosas negociaciones con el gobierno de F. W. de Klerk, llevó al CNA a la realización de una transición pacífica hacia un gobierno multirracial. El Premio Nobel de la Paz de 1993 y la elección para la presidencia de Sudáfrica poco después fueron tributos de un mundo y una nación agradecidos a su notable tenacidad como líder.

El ex presidente Ronald Reagan, cuya máxima «mantener el rumbo» resultó ser extremadamente fructífera, era una sinfonía de mantenimiento de la imagen personal y de constancia. Una y otra vez se precipitó en un lecho de controversias y de catástrofes, sin embargo, jamás perdió su decorosa altanería. A pesar de que varios miembros de su equipo riñeron, él se mantuvo firme, intacto.

La responsabilidad que asumió por la susceptibilidad de los infantes de marina norteamericanos en Beirut fue percibida como un acto heroico. Su felicitación al reverendo Jesse Jackson («No puedo discutir con el éxito», dijo) fue una expresión de «espíritu deportivo». Incluso la flagrante manipulación de la opinión pública, como en su apoyo a la proscripción de la prensa en Granada por el Pentágono, fue recibida con abrumadora aprobación (salvo por la prensa). Aunque sus acciones eran racionalmente «lo correcto», Reagan comprendió que lo que cuenta no es necesariamente la dirección (el ángulo que se adopta), sino el mantenimiento razonable de la dirección elegida.

Todo liderazgo requiere esa constancia. Alfred P. Sloan proporciona uno de los mejores ejemplos de esto. Cuando llegó a General Motors, ésta era un batiburrillo sin una política establecida. Sloan escribió: «La división de nuestra línea de producción de diez coches en siete líneas a comienzos de 1921 es una manifestación de irracionalidad... Hacía falta una cierta clase de racionalidad».³ Sloan se hizo famoso y transformó General Motors en una gran empresa al posicionarla en el mercado. Lo hizo mediante la reducción de toda la línea de producción a sólo seis niveles de precio y la creación de nuevos coches en las categorías baratas, de 600 a 900 dólares. Es indiscutible que Sloan tuvo la sensación de que posicionar adecuadamente a GM en su medio era una de sus mayores responsabilidades como líder. Aun cuando no se dieran cuenta de ello, los líderes que entrevistamos actuaban de acuerdo con un antiguo proverbio chino: «Si no cambiamos de dirección, es probable que terminemos en el lugar al que nos dirigimos».

3. Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors*, Nueva York, Doubleday, 1946, Anchor, 1972, pág. 65 (trad. cast.: *Mis años con la General Motors*, Barcelona, Planeta-De Agostini, 1995).

Hay dos razones de enorme importancia para insistir en *la gestión de la confianza mediante el posicionamiento*. La primera tiene relación con la «integridad organizacional». Hemos dicho ya que se puede comparar una estructura organizacional eficaz con individuos saludables y eso es algo que se observa en ellos; en efecto, es análoga a una identidad saludable. En términos más técnicos, podemos afirmar que una organización posee una estructura sana cuando tiene un sentido claro de lo que es y de lo que hay que hacer. Es otra manera de decir «elegir una dirección y mantener el rumbo». Es también una manera de definir la integridad organizacional y un instrumento mediante el cual los líderes pueden comprender y organizar mejor su cultura.

Pero es más fácil definir la integridad organizacional que lograrla. En parte, el problema está en la falta de comprensión de las diversas subestructuras que todas las organizaciones contienen, por pequeñas que sean. Un obstáculo a nuestra comprensión se perpetúa en el mito de la naturaleza monolítica de la organización, mito que se ve reforzado casi a diario por los medios de comunicación y la tentación de simplicidad. El mito no es sólo completamente inadecuado, sino también peligroso. Cuando el periódico vespertino, por ejemplo, anuncia que el Departamento de Defensa, la Universidad de California o IBM (o cualquier otra gran corporación) proseguirán con tal o cual curso de acción, es típico que esa acción se asigne a un cuerpo único y compuesto: *la* administración. Esta «administración» —cuyas partes vibran en armonía y cuyos actos, puesto que no se nos permite una mirada al drama humano que a ellos conduce, adoptan un aspecto de distanciamiento sobrehumano— es tan mítica como el unicornio. A cada paso que da *la* administración, se produce un complicado modelo de encuentros, desacuerdos,

conversaciones, personalidades, emociones y conexiones fallidas. Este proceso completamente humano es responsable de nuestra política exterior, de la calidad de nuestras escuelas públicas y del alcance y el tratamiento de las noticias que los medios de comunicación escogen para presentarnos cada día.

Sobre la base de tales informes y otros estímulos, nuestras percepciones de toma de decisiones organizacionales tienden a enfatizar el *producto* de la toma de decisión, nunca (o raramente) el *proceso*. El resultado, naturalmente, es falso; a veces, destructivamente falso. Esos elementos de oportunidad, ignorancia, estupidez, imprudencia y confusión amistosa, son lisa y llanamente omitidos; al parecer, se desoyen selectivamente. Así, el público raramente ve los centenares de pequeños cuadros, de pequeños dramas, que culminan en un enunciado político o en un poquito de estrategia. Sólo ve el movimiento o sólo oye el enunciado, y no sin motivo supone que esa acción es el resultado de un proceso desapasionado, casi mecánico, en el cual se perciben los problemas, se sopesan las soluciones alternativas y se toman decisiones racionales. Dada la naturaleza humana, eso no ocurre casi nunca.

Para que una organización tenga integridad, debe tener también identidad, es decir, sentido de quién es y de qué tiene que hacer. Tal vez una analogía tomada de la teoría de la personalidad ilustre esto y a la vez lo prefigure. Toda persona es la suma de diversos «yoes». Si esas unidades de la persona no están en comunicación, la persona no puede mantener comunicaciones válidas con los demás. El problema de la integridad, central para gran parte de la literatura contemporánea en el campo de la salud mental, puede examinarse en organizaciones mediante la comprensión de los diversos «yoes organizacionales» o estructuras existentes.

Toda organización lleva en sí cuatro conceptos de organización, que muchas veces chocan entre sí o mantienen una coherencia tensa. En primer lugar, la organización *manifiesta*, la que se ve en la «carta organizacional» y que puede estar formalmente desplegada u oculta. Enmascara tanta realidad como la que se supone que exhibe. Está luego la organización *asumida*, la que los individuos perciben realmente como existente. Ocasionalmente hemos pedido a los empleados que describieran cómo funcionan las cosas, a fin de captar sus percepciones. La discrepancia entre su visión y la visión oficial —la organización manifiesta— es siempre muy marcada. En tercer lugar, está la organización *subyacente*, es decir, la situación tal como se revela a la investigación de, por ejemplo, un consultor organizacional que intenta lograr una «visión objetiva». Por último, está la organización *requerida*, que es la organización tal como aparecería si concordara con la realidad de la situación en cuyo seno existe.*

La situación ideal, pero nunca realizada, es aquella en que lo manifiesto, lo asumido, lo subyacente y lo requerido se disponen lo más cerca posible uno de otro. Allí donde estos cuatro conceptos organizacionales están en contradicción, la cultura organizacional es de tal naturaleza que su identidad resulta confusa y la integridad difícil de lograr.

En este análisis es fácil de captar otra analogía útil procedente del campo de la salud mental. Muchas escuelas terapéuticas, si no todas, basan sus nociones de salud mental en el punto en que el individuo armoniza los diversos «yoes» que constituyen su personalidad. La persona sana será muy semejante a como los demás la conocen.

* El primero que enunció estas ideas fue Elliott Jacques.

En la práctica, el mismo criterio puede utilizarse para establecer la integridad organizacional, es decir, el nivel en que la organización mantiene la armonía y el conocimiento acerca de y entre los conceptos manifiestos, asumidos, subyacentes y requeridos. No es necesario que todos nuestros conceptos sean idénticos. Debería más bien reconocerse los cuatro tipos y permitírseles todas las tensiones resultantes de sus desequilibrios. Es dudoso que una organización pueda (o incluso que deba) lograr coherencia absoluta. El factor importante es el reconocimiento, una potenciada conciencia de las confusiones y las contradicciones. Y esto no puede advertirse sin posicionamiento.

La segunda razón detrás del significado del posicionamiento tiene que ver con «el mantenimiento del rumbo»: la constancia. Como hemos dicho muchas veces en lo que antecede, el liderazgo eficaz asume riesgos: innova, desafía y cambia el metabolismo básico de la cultura organizacional. Esta forma de liderazgo requiere aquello a lo que el almirante Rickover aludía en el juicio ya citado: «heroica paciencia». En la práctica, esto significa «mantenerse en ello» y «en ello» y, una vez más, «en ello». Por definición, la innovación —cualquier idea nueva— no será aceptada de entrada, con independencia de lo impresionante que sea. Si todo el mundo adoptara la innovación, sería difícil tomársela en serio como innovación. Ante la innovación, la resistencia se hace rígida, se instaura la defensa y se constituye la oposición. A primera vista, cualquier idea nueva parece loca, inútil o impracticable. Hacen falta repetidos intentos, infinitas demostraciones y monótonos ensayos antes de que una organización, cualquier organización, acepte la innovación y la internalice. Esto requiere poder de permanencia y, naturalmente, «heroica paciencia».

Una de nuestras mayores compañías de procesamiento de comida fracasó una y otra vez en su intento de desarrollar una mezcla para base de pastel. Uno tras otro, los mercados de prueba demostraron que era un desastre. Cada año el laboratorio aparecía con una receta nueva que no fallaría y cada año terminaba literalmente en un estrepitoso fracaso, al menos en los mercados de prueba. Tan cansados y quemados por los fiascos anuales estaban los ejecutivos que acordaron bautizar la operación como Proyecto Lázaro, por la cantidad de veces que había muerto y resucitado. Ahora bien, dado que la compañía insistió hasta salir finalmente al mercado con un producto triunfador, esta mezcla para base de pastel es hoy su primer producto, tanto en ventas como en beneficios.

Como dijo una vez Woody Allen: «El 80 % del éxito es sólo exhibición». Lo mismo parece válido respecto a las organizaciones y a sus líderes, que han aprendido a gestionar la confianza a través del posicionamiento.

Sería adecuado concluir esta sección con un encantador e inspirado poema de Don Marquis, que refleja el espíritu de posicionamiento (y la «heroica paciencia»):

La lección de la polilla⁴

Hablaba yo la otra tarde con una polilla
que trataba de entrar en una bombilla eléctrica
y freírse contra el filamento.
«¿A qué diablos se debe esta acrobacia?», le pregunté.
«¿Es algo convencional para las polillas?
¿O es que, de haberse tratado de una vela descubierta y no

4. Don Marquis, *The Lesson of the Moth*, Nueva York, Pushcart Press, 1976, págs. 167-168.

de una bombilla eléctrica,
serías ahora ceniza diminuta e invisible?
¿No tienes acaso sentido común?»
«Demasiado —respondió—, pero a veces nos cansamos de
utilizarlo.
Nos aburrimos de la rutina y buscamos la belleza y la exci-
tación.
El fuego es bello y sabemos que si nos acercamos demasia-
do nos matará.
Pero, ¿qué importa?
Es preferible ser feliz un momento y quemarse con la belleza
a vivir mucho tiempo y aburrirse siempre.
Nos pasamos toda la vida apretadas en el interior de un
pequeño rollo
y luego rompemos el rollo.
Esto es la vida para nosotras.
Es preferible ser una parte de la belleza por un instante
y luego dejar de existir,
a existir para siempre y no ser nunca parte de la belleza.
Nuestra actitud ante la vida es
venir con comodidad e irnos con comodidad.
Somos como los seres humanos acostumbrados a ser antes
de devenir
lo bastante civilizados para gozar de sí mismos.»
Y antes de tener yo tiempo de discutir con ella su filosofía,
fue a inmolarse en un encendedor patentado de puros.
No estoy de acuerdo con ella.
Yo quisiera más bien tener la mitad de felicidad
y el doble de longevidad.
Pero al mismo tiempo
quisiera que hubiera algo para desear
tan locamente como ella el achicharrarse.

Estrategia IV
El despliegue del yo mediante
la consideración positiva de sí mismo

Cuando Yen Ho estaba a punto de cumplir con sus deberes como tutor del heredero de Ling, el duque de Wei, acudió a Ch'u Po Yu en busca de consejo. «Tengo que tratar —dijo— con un hombre de disposición depravada y asesina... ¿Cómo se puede tratar con un hombre de esta clase?» «Me alegro —dijo Ch'u Po Yu— de que hagas esta pregunta... Lo primero que debes hacer no es mejorarlo, sino mejorarte a ti mismo.»

Cuento taoísta de la China antigua

Siempre tuve la intención de llegar al contacto humano sin forzar la autoridad. Después de todo, un músico no es un jefe militar. Lo que más importa es el contacto humano. El gran misterio de hacer música requiere auténtica amistad entre los que trabajan juntos. Todos los miembros de la orquesta saben que tengo a cada uno de ellos en el corazón.

Carlo Maria Giulini

Director de la orquesta Filarmónica de Los Ángeles

Estas dos citas enmarcan e ilustran el hecho de que la cuestión del liderazgo es esencialmente humana. Tanto las universidades como las corporaciones se equivocan gravemente cuando sobrestiman las herramientas formales cuantitativas y los problemas sin ambigüedades, y simplifican ridículamente el aspecto de las «relaciones humanas». Lo que nosotros hemos encontrado es que cuanto más alta es la jerarquía, más interpersonal y humano es el emprendimiento. Nuestros ejecutivos de máximo nivel pasan aproximadamente el 90 % del tiempo con otros y dedican prácticamente la misma proporción de tiempo a la confusión de los problemas de la gente. Nuestro estudio de los

líderes eficaces sugiere con fuerza que un factor clave fue el *despliegue creativo del yo*. En lo que resta de este capítulo se verá a qué se refiere todo esto.

La gestión del yo es decisiva. Sin ella, los líderes pueden ser más perjudiciales que beneficiosos. Lo mismo que los médicos incompetentes, los administradores incompetentes pueden hacer que la gente enferme y pierda vitalidad. A este respecto se podría utilizar perfectamente la palabra «iatrogénico». Alude a la enfermedad provocada por los médicos y los hospitales como efectos colaterales de la intervención médica. También los administradores pueden curar/resolver problemas o bien provocarlos.

Fred Friendly, ex presidente de la CBS News, proporciona un excelente ejemplo de esto. Es un «hiperejecutivo» y rebosa visiones que prodiga a oyentes sin ningún entusiasmo. Cuando le pregunté si nunca había tenido una colapso nervioso, contestó: «No, pero soy un portador». Así, pues, aunque siempre hemos sabido que hay administradores que se producen ataques cardíacos y otros que se autoinducen problemas, lo más repugnante es que también pueden contagiar la enfermedad a sus empleados. Es lo que queremos decir con la palabra «iatrogénico». Lo que nos lleva a la inexorable conclusión de que el liderazgo eficaz no es menos noble o vil que el uso creativo (y saludable) que se haga del propio yo.

Este despliegue creativo del yo hace del liderazgo, como ya hemos observado, una cuestión profundamente personal. A esto es a lo que llamamos, más por comodidad que por precisión, consideración positiva de sí mismo. Hemos aprendido el significado de esta frase a partir de las respuestas a una de nuestras tres preguntas estandarizadas: «¿Cuáles son sus principales virtudes y defectos?».

En la mayor parte de los casos, los líderes enfatizaron sus virtudes y tendieron a poner sordina o a minimizar sus defectos, lo que no quiere decir que no fueran conscientes de sus defectos personales, sino más bien que no hablaban mucho de ellos. Uno de los directores ejecutivos entrevistados, el doctor Franklin Murphy, ex presidente del imperio editor Times-Mirror y encarnación de la consideración positiva de sí mismo, dijo que no «se arrepentía en absoluto» de haber rechazado en cuatro oportunidades el ofrecimiento de un cargo en el gabinete del presidente. «Simplemente pensé que no era adecuado para eso», dijo.

Tal vez sea más fácil decir lo que no es la consideración positiva de sí mismo que lo que es. Para empezar, lo que tenemos en mente no es la infatuada autoatribución de importancia ni el egocentrismo egoísta. Ni es lo que ordinariamente se entiende por «carácter narcisista». En nuestros líderes no había ninguna señal de autoadoración ni de engreimiento.

Pero conocen su valor. Confían en sí mismos sin dejar que su yo o su imagen se interpongan en su camino. Una líder expresó esto en términos de respeto a sí misma. Éstas fueron sus palabras:

Todo consiste en respetarse a sí mismo. Sin eso, no somos nada más que esclavos sin voluntad, a merced de cualquiera, sobre todo de los que tememos o despreciamos... Piensas: «Bien, ningún empleo es suficientemente bueno; después de todo, si me quieren, si me contratan, ¿qué puede haber de bueno (en ellos o en el trabajo)?». La frase más grandiosa de Groucho Marx lo dice todo acerca de quienes no se respetan a sí mismos: «No me afiliaría a un club que me tuviera a mí como socio». Se regodean en el autorreproche. Para ellos, todo encuentro exige demasiado

y da demasiado poco. Toda carta sin responder se convierte en un monumento a su pereza, un epitafio para su culpa. Sin autorrespeto, prescindimos de nosotros mismos y hacemos el último sacrificio: ¡desvalorizarnos!

Reconocer las virtudes y compensar los defectos constituyen el primer paso en el logro de una consideración positiva de sí mismo. Los líderes de nuestro estudio parecían saber desde muy jóvenes en qué eran eficaces. John Korty, el productor, hacía y distribuía películas ya en sus primeros años de escuela secundaria en Ohio. Claire Townsend publicaba artículos ya en la adolescencia. El director de orquesta James Levine ponía nerviosos a directores adultos cuando sólo tenía cinco años y, sentado en la primera fila de la sala de concierto, marcaba el tiempo con la partitura al lado. Andrew Grove no albergaba la más mínima duda acerca de su precocidad mecánica y ya desde niño sabía que quería «hacer de ingeniero». La mayoría de nuestros líderes supieron muy pronto en la vida que eran eficaces para tratar con personas y que tenían éxito cuando desempeñaban roles de líder.

Por eso, lo primero es la capacidad para reconocer virtudes y compensar defectos. *El segundo elemento en la consideración positiva de sí mismo es el cultivo disciplinado de habilidades*, es decir, no dejar nunca de trabajar y desarrollar los talentos propios. Muchos de los líderes, aunque no todos en absoluto, eran atletas o atléticos y estaban ansiosos por obtener comentarios, así como toda clase de datos, acerca de su rendimiento. Al estilo de los atletas, se fijan regularmente metas y objetivos cada vez más altos sobre la base de los rendimientos anteriores. Como dijo Don Gevirtz, embajador de EE.UU. en Fidji y ex presidente del Foothill Group, institución de préstamos: «Después del primer millón, supe que podíamos tri-

plicar esa cantidad en menos de un año». Antes de que Intel llegara a los 1.000 millones de dólares de venta, su presidente, Andrew Grove, alcanzó la meta de los 1.500 millones (¡esto era en 1994!). Howard Schultz, presidente y director ejecutivo de Starbucks, tiene intención de incrementar de 1.000 a 2.000 sus bocas de mercado a finales de este milenio.

Pero el punto principal de referencia no eran los beneficios y las pérdidas sobre la inversión. Lo que distingue a los líderes de sus seguidores es la capacidad para desarrollar y mejorar sus habilidades. Los líderes parecían ser responsables de su propia evolución e incluso habría sido acertado que se los llamara «agentes de su propio desarrollo».

También debería decirse que, aunque sean insustituibles en logros, los líderes no tienen por qué ser excepcionales en todo. Pero es imposible no tener en cuenta los límites. Un rasgo que al comienzo no es más que un problema emocional personal puede llegar a ser trágico a causa de la repetición, de modo que los líderes eficaces aprenden a compensar sus imperfecciones antes de que se vuelvan peligrosas. Uno de los mejores ejemplos de esto es el de Will Clarkson, quien, en el momento de entrevistarle, era presidente y director ejecutivo de Graphic Controls, Inc. Al tener la sensación, sin duda acertada, de que sus habilidades se basaban en sus talentos en la alta tecnología y no en las relaciones humanas —en sus palabras, «soy un “tipo de cosas”, no “de personas”»— comenzó a asistir a seminarios de relaciones humanas y contrató a un consultor que le ayudara en sus «habilidades con la gente». Tras dos años, comenzó una serie de seminarios sobre habilidades interpersonales e intercomunicaciones y se tomó el tiempo necesario para aprender. Llegó a ser un líder de gran equilibrio.

Suele suceder que los directores ejecutivos más eficaces, o bien forman un equipo que cubre y compensa los defectos que han percibido en sí mismos, o bien no cogen el empleo. Y esto nos lleva al tercer aspecto de la consideración positiva de sí mismo, a saber, *la capacidad para discernir la concordancia* entre las habilidades que se percibe en uno mismo y las que el empleo exige. De modo muy semejante, Franklin «no se arrepentía en absoluto» de haber rechazado un cargo importante en el gobierno.

A menudo (e incorrectamente) la sabiduría convencional atribuye al buen sentido de la oportunidad lo que para nosotros es obra de este tercer elemento de la consideración positiva de sí mismo: la adecuación entre las virtudes personales y los requerimientos organizacionales. Lo que ocurre en realidad —cosa que hemos aprendido de la revisión detallada de las trayectorias profesionales de nuestros noventa líderes— es que parecían «saber» cuándo un empleo particular explotaría plenamente sus virtudes y cuándo sus cualidades únicas no eran pertinentes (y hasta podían llegar a ser perjudiciales) para la organización. Parecían saber intuitivamente, para citar a Kenny Rogers, el cantante de música *country* y *western*, «cuándo aguantar y cuándo replegarse». Su llamado sentido de la oportunidad dependía de su capacidad para distinguir la adecuación de las virtudes a las necesidades más que de ninguna otra cosa.

Una manera instructiva de contemplar las virtudes y los defectos es hacerlo como si se tratara de «materias primas» o medios necesarios para un plan artístico. Un individuo inspirado trabaja aplicadamente con todas las características y potencialidades personales, hasta que todas las cosas adquieren el aspecto de una obra de arte que, como decía uno de los noventa, «deleitan el ojo». El resultado final es un estado de autosatisfacción y una inte-

gridad fecunda, capaz de concebir y producir grandes visiones.

Podemos resumir lo que entendemos por consideración positiva de sí mismo. Consta de tres componentes principales: conocimiento de las virtudes propias, capacidad para cultivar y desarrollar estas virtudes, y habilidad para discernir la adecuación de las virtudes y los defectos propios a las necesidades de la organización. Otra manera de pensar acerca de la consideración positiva de sí mismo, tal como se relaciona específicamente con el trabajo y los empleos, es ésta: los individuos que la poseen son eficaces en su trabajo, que satisface sus necesidades y motivaciones. Y, por último, están orgullosos de su trabajo, que refleja su sistema de valores.

El *resultado* más asombroso de la consideración positiva de sí mismo tuvo para nosotros algo de sorpresa, aunque, al mirar hacia atrás, advertimos que tal vez debiéramos haber previsto su efecto más chocante. Lo que observamos fue que nuestros noventa líderes indujeron a sus empleados (a partir de su consideración de sí mismos) a la consideración positiva de los *otros*. Y esto resultó un factor decisivo en su capacidad de liderazgo. Irwin Fiederman, ex presidente y director ejecutivo de Monolithic Memories, ilustra brillantemente este punto en la cita siguiente:

Si pienso en ello, la gente no quiere a los demás por lo que son, sino por cómo les hacen sentirse. Nosotros seguimos de buen grado a los otros en gran parte por la misma razón. Hacerlo nos hace sentirnos bien. Pero, por una variedad de razones, también seguimos a sargentos de pelotón, genios egocéntricos o jefes de diversas creencias. Pero ninguna de esas razones implica cualidades de liderazgo de esa persona. Para aceptar *voluntariamente* la dirección

de otro individuo, se *debe* sentir que es bueno hacerlo. A mi juicio, esta cuestión de hacer que otra persona se sienta bien en el curso normal de sus idas y venidas diarias es la verdadera esencia del liderazgo.

Otro ejemplo interesante de esto mismo, pero considerado desde un ángulo ligeramente distinto, nos lo proporcionó una entrevista con James Rouse, el famoso urbanista. Cuando estuvo insatisfecho con cierto proyecto de viviendas en su proyecto de Columbia, Maryland, trató de influir en el proyecto siguiente regañando y corrigiendo a su equipo de arquitectos. No llegó a ninguna parte. Entonces decidió dejar de «corregirlos» y trató de influir en ellos enviándolos a que observaran lo mejor del mundo y haciéndoles saber qué deseaba él, *a favor de qué estaba él*. Inspirados por la visión de Rouse, los arquitectos llegaron a crear algunas de las viviendas más vistosas y funcionales del país. Esto ilustra que los líderes que se consideran positivamente son *contagiosos*.

Dos ejemplos más: en los primeros días de Polaroid, Edwin Land animaba continuamente a su equipo a que «consiguiera lo imposible». La poderosa consideración positiva de sí mismo de Land convenció a sus ejecutivos de que no podían fallar. Cuando William Hewitt se hizo cargo de John Deere and Company, a mediados de los cincuenta, convirtió una firma de herramientas agrarias dormida y anticuada en líder entre las corporaciones multinacionales modernas. Su secreto es que siempre preguntaba: «¿No podemos hacer esto un poquito mejor?». Y los empleados respondían al desafío. Como dijo un antiguo empleado de Deere: «Hewitt nos hizo saber lo buenos que éramos».

Es raro, si es que alguna vez ocurre, que los líderes con consideración positiva de sí mismos tengan que recurrir a

críticas o sanciones negativas, ya sea que lideren una gran compañía multinacional, una orquesta sinfónica o un equipo de fútbol. El entrenador John Robinson me contó que él *nunca* critica a sus jugadores hasta que éstos no están convencidos de su confianza *incondicional* en su capacidad. Sólo después de haber logrado esta confianza, podía decir (si descubría algo que pudiera ayudar a un jugador): «Mira, el 99 % de lo que haces es terrible, pero ese factor del 1 % restante es lo que marca la diferencia. Trabajemos eso». Cuando fue director técnico de USC, le dijo algo semejante a Marcus Allen, joven a la sazón y que más tarde llegaría a ser uno de mayores zagueros de la NFL, sólo tras dos años de construcción de la confianza del jugador.

Irwin Federman, ya citado, parece decir todo esto en unas pocas y elocuentes frases:

Nuestras potencialidades individuales son resultado directo de nuestra autoestima. Lo que quiere decir que nos sentimos eficaces respecto a nosotros mismos. Si llegamos a adoptar mejor concepto de nosotros, esperaremos más de nosotros... Este proceso de crecimiento da como resultado metas más agresivas, expectativas mayores y, por tanto, logros más impresionantes. Si cree usted lo que acabo de decir, no podrá evitar la conclusión de que aquellos a quienes ha seguido con pasión, con alegría, con entusiasmo, le han hecho sentirse *alguien*. No se trataba simplemente de que tuvieran el oficio, o el poder... de alguna manera se sentía usted admirable por estar junto a ellos.

La consideración positiva de sí mismo parece ejercer su fuerza mediante la creación en los otros de una sensación de confianza y de elevadas expectativas, efecto no muy distinto del fabuloso Pígmalión. Cuando Ian Mc-

Gregor se hizo cargo de la presidencia de la British Steel Corporation, su primera orden fue la de restaurar la moral de los sectores medios de la administración. «Siempre he trabajado sobre la base de la teoría —dijo— de que para el personal superior de una organización es muy importante imaginarse cómo motivar al personal subordinado.» No podía ofrecer a sus ejecutivos las recompensas financieras habituales en las compañías con grandes ganancias, pero podía proporcionar motivación a través de su independencia y su autoconfianza. «La gente empieza a sentir que una parte de la empresa depende de ella —dijo—. Tiene más oportunidades de mostrar sus capacidades».

La autoconsideración positiva se relaciona con la madurez, pero preferimos la expresión «sabiduría emocional» a «madurez». «Madurez» recuerda demasiado el momento en que se supera el comportamiento infantil. Pero nuestros líderes parecen retener gran parte de las características positivas del niño: el entusiasmo de la gente, la espontaneidad, la imaginación y una ilimitada capacidad para aprender nuevas conductas. La sabiduría emocional, como hemos llegado a entenderla, se refleja en la manera de relacionarse con otras personas. En el caso de nuestros noventa líderes, utilizaron cinco habilidades clave:

1. La capacidad para aceptar a la gente como es, no como uno quisiera que fuera. En cierto sentido, eso podría considerarse como una medida de sabiduría («ponerse en el lugar» de otra persona, comprender cómo son los otros en *sus* términos y siempre sin juzgarlos).
2. La capacidad para enfocar las relaciones y los problemas en términos del presente y no del pasado. Por cierto, es verdad que podemos aprender de

errores pasados. Pero a nuestros líderes les parecía más productivo utilizar el presente como punto de despegue para tratar de cometer menos errores, y sin duda eso era psicológicamente más saludable que volver una y otra vez sobre cosas ya superadas.

3. La capacidad para tratar a quienes están cerca con la misma atención amable que se daría a conocidos más lejanos y casuales. La necesidad de esta capacidad es en general la más evidente —y la más escasa— en nuestras relaciones con nuestra familia. Pero es igualmente importante en el trabajo. Tendemos a dar por supuestos a aquellos de quienes más cerca estamos. A menudo nos acostumbramos tanto a verlos y a oírlos que perdemos la capacidad para escuchar lo que dicen realmente o para apreciar la calidad —buena o mala— de lo que hacen. Interfieren aquí los sentimientos personales de amistad, de hostilidad o de indiferencia.

Este problema de la excesiva familiaridad tiene dos aspectos. El primero es el de no oír lo que se dice: la sordera selectiva lleva a malentendidos, equívocos y errores. El segundo es la cuestión de la retroalimentación que dejamos de proporcionar para indicar nuestra atención.

4. La capacidad de confiar en los otros, aun cuando el riesgo parezca grande. La suspensión de la confianza suele ser necesaria como autoprotección. Pero el precio es demasiado alto si significa estar siempre en guardia, en actitud de permanente sospecha de los otros. Aun cuando a veces una sobredosis de confianza implique el riesgo de ser víctima de engaño o de decepción, es más sabio a largo plazo que dar por supuesto que la mayoría de la gente es incompetente o no es sincera.

5. La capacidad para actuar sin la constante aprobación y el permanente reconocimiento de los demás. En particular en una situación laboral, la necesidad de aprobación constante puede ser perjudicial y contraproducente. En realidad no debería importar a cuánta gente *le gustan* los líderes. Lo importante es la calidad del trabajo que resulta de colaborar con ellos. Los líderes emocionalmente sabios advierten que esta cualidad se ve afectada cuando se coloca un énfasis indebido en el hecho de ser «buen tipo». Más importante es que gran parte del trabajo de los líderes consista en asumir riesgos. Y los riesgos, dada su naturaleza, no pueden ser placenteros para nadie.

Tal vez no se encuentre consideración positiva de sí mismo por doquier ni en tantos sitios como nos gustaría. Y no está en absoluto claro cómo se adquiere, aunque en el último capítulo tendremos más cosas que decir a este respecto. Algo que hemos llegado a ver claro es que comprender y poseer autoconsideración positiva no ciega a uno para las cualidades menos deseables de los seres humanos; por el contrario, establece patrones para pensar en las posibilidades humanas. Ésa tal vez sea una manera de desarrollar una *atmósfera* de excelencia, de grandeza.

*El despliegue del yo
a través del factor Wallenda*

Estar en la cuerda es vivir;
todo lo demás es aguardar.
Karl Wallenda, 1968

La mayoría de la gente no cree en el éxito. Se siente sin esperanza incluso antes de empezar. No es que los blancos mantengan sometidos a los negros. No es que nos mantengan alejados de los empleos y la educación. Nosotros tenemos el poder de hacer eso en esta sociedad y por tanto no podemos acusar de todo al sistema. Lo que se interpone en el camino es el miedo al fracaso.

John H. Johnson
Editor de *Ebony*

Tal vez la cualidad más impresionante y memorable de los líderes que hemos estudiado sea su manera de responder al fracaso. Al igual que Karl Wallenda, el gran equilibrista —que se jugaba la vida cada vez que caminaba por la cuerda—, estos líderes ponen toda su energía en su tarea. Simplemente no piensan en el fracaso, ni siquiera usan la palabra, que sustituyen por sinónimos tales como «error», «fallo», «chapuza» o muchas otras, como «comienzo en falso», «dío», «embrollo», «desorden», «inconveniente» o «equivocación». Nunca *fracaso*. Uno de ellos dijo, en el curso de una entrevista, que «una equivocación no es más ni menos que una manera más de hacer cosas». Otro dijo: «Si tengo alguna técnica de liderazgo, es la de cometer todos los errores posibles lo más rápido posible a fin de aprender». Es imposible dejar de recordar la famosa máxima de Harry Truman: «Cuando tomo una decisión sin sentido, me limito a tomar otra».

En resumen, después de la caída mortal de Wallenda en 1978 (en San Juan de Puerto Rico, donde se precipitó desde la cuerda colocada a 22,5 metros de altura), la mujer, también equilibrista, analizaba la fatídica caminata sobre la cuerda en San Juan, «quizá la más peligrosa que él había realizado». Recordó: «Desde hacía unos tres meses, Karl no pensaba en otra cosa que en la caída. Era la pri-

mera vez que lo hacía y me pareció que ponía todas sus energías más en *no caer* que en caminar por la cuerda». La señora Wallenda agregó que su marido llegó incluso a supervisar personalmente la instalación de la cuerda para asegurarse de que los cables de tensión estaban seguros, «algo que nunca ni siquiera se la había ocurrido hacer».

A partir de lo que aprendíamos de las entrevistas con líderes de éxito, cada vez estaba más claro que, cuando Karl Wallenda volcó su energía en *no caer* antes que en caminar por la cuerda, estaba prácticamente destinado a fracasar.

Un ejemplo del factor Wallenda se produjo en una entrevista con Fletcher Byrom, ex presidente de la Koppers Company, compañía diversificada de ingeniería, construcción y química. Cuando se le preguntó cuál era la «decisión más difícil que había tomado en su vida», respondió de esta guisa:

No sé qué es una decisión difícil. Quizá yo sea un bicho raro, pero no me preocupa. Siempre que tomo una decisión, comienzo por reconocer que es muy probable que me equivoque. Lo único que puedo hacer es lo que mejor puedo hacer. Preocuparse sólo sirve para obstaculizar el pensamiento claro.

Ahora bien, consideremos a Ray Meyer —tal vez el entrenador que más veces ha ganado en el baloncesto universitario, que llevó a la DePaul University a cuarenta y dos años consecutivos de campañas ganadoras—. Cuando su equipo perdió su primer partido después de veintinueve victorias seguidas en su campo, llamamos para comprobar cómo se sentía. Su respuesta fue típica de Wallenda: «¡Fantástico! Ahora podemos empezar a concen-

tramos en ganar y *no* en no perder». Meyer reformuló para nosotros lo que aquí hemos denominado factor Wallenda, esto es, la capacidad para abrazar metas positivas, volcar la energía en la tarea y no en mirar atrás ni en rebuscar excusas por acontecimientos del pasado.

Para mucha gente, la palabra «fracaso» lleva consigo la idea de fin, de la ausencia de movimiento característica de algo muerto, ante lo cual la reacción humana automática es el desaliento sin esperanza. Pero para el líder de éxito, el fracaso es un comienzo, el trampolín para la esperanza.

Son abundantes los ejemplos procedentes de nuestra investigación. Tom Bradley, ex alcalde de Los Ángeles, cuando se le preguntó por su derrota en la carrera gubernamental, dijo:

Sí, por supuesto, me decepcionó el resultado de las elecciones, dado el estrecho margen por el que perdí. Pero para mí no fue la primera experiencia de perdedor en un enfrentamiento. Siempre regreso. Siempre resisto a pesar de las dificultades. No veo por qué iba a cambiar ahora. En realidad no tengo intención de retirarme del campo de la política. Mantendré abiertas mis opciones. Y para mí una opción es volver a disputar la carrera para gobernador.

Y luego está Harold Prince, el productor de Broadway. Convocaba con regularidad una conferencia de prensa la mañana siguiente al estreno de una de sus obras de Broadway —antes de leer las reseñas críticas— con objeto de anunciar sus planes para su obra *siguiente*.

Tal vez nuestro mejor ejemplo del factor Wallenda sea el de William Smithburg, catedrático de Quaker Oats. Después de dos «errores» clave por los que Smithburg asumió la responsabilidad —la adquisición de una pe-

queña empresa de juegos de vídeo (cerrada desde entonces) y la pequeña empresa francesa de animales domésticos que compró y luego vendió— dijo en una reunión con sesenta de sus distribuidores de productos de alimentación: «No hay en esta compañía un solo administrador ya mayor que no haya estado asociado a un producto que se desplomaba. Incluido yo mismo. Es como aprender a esquiar. Si no te caes, no aprendes».

Aquí la tensión, integrada por estos líderes, es la que se da entre *fracaso* y *aprendizaje*. Aunque no sería exacto decir que exaltan el fracaso, lo cierto es que parecen aprovecharlo. Utilizan la energía que surge de la paradoja para alcanzar mayores niveles. Casi todo «paso en falso» se consideraba una oportunidad y no el fin del mundo. Estaban convencidos de que podían aprender —y, lo que es más importante, que sus organizaciones podían aprender— a tener éxito con independencia de lo que cogieran como su visión.

A menudo la lección de una actitud positiva se aprende a través de la experiencia, como en el caso de Harold Williams. Cuando se le preguntó por la experiencia más formativa que lo hubiera modelado por líder, contó una historia según la cual se había prescindido de él cuando Norton Simon, Inc., eligió nuevo presidente:

Me enfadé mucho por eso y en realidad me decepcioné ante la evidente estupidez de las personas implicadas en esa elección, así es que me quedé lamiéndome las heridas y apenado de mí mismo... Ocurrió entonces que, no mucho tiempo después, un día hablaba yo de esto a un viejo amigo y éste me preguntó qué había de nuevo. Le conté lo sucedido, me miró y dijo: «¿Te has parado alguna vez a pensar por qué podrían tener razón?». No pude decir que sí, pero lo hice en ese mismo momento. Y cuando pude mirar y co-

menzar a oír, descubrí que tal vez hubiera motivos por los que tuvieran razón. Fue la experiencia de aprendizaje más importante que tuve (aunque, evidentemente, todavía siguiera tomando la otra decisión), pero, ¡por Dios!... sin duda entendí... y a partir de entonces... aprendí unas cuantas cosas. En la oportunidad siguiente no prescindieron de mí.

A menudo la crítica es un subproducto de acciones importantes. La receptividad a la crítica es tan necesaria como molesta. Pone a prueba mejor que ninguna otra cosa los fundamentos de la consideración positiva de uno mismo. Y cuanto más válida sea la crítica, más difícil es recibirla.

A pesar de toda la atención de que fueron objeto los populares seminarios de Werner Erhard, era inevitable que hubiese descalificaciones, a veces infundadas. He aquí lo que él dice acerca de la respuesta a la crítica:

Para mí está muy claro que la integridad personal se resiente cuando uno se detiene a contestar un ataque, es decir, cuando el «ataque» tiene tal efecto que uno detiene la reunión. Conozco a muchas personas a las que la crítica había dejado realmente abrumadas. Su conversación [posterior] estaba plagada de respuestas a críticas que nadie había expresado en ese entorno. De modo que esto es lo primero: *no detenerse a responder el ataque.*

No obstante, esto predispone a no hacer caso al ataque, lo que, a mi juicio, es igualmente perjudicial, pues lleva a la falta de integridad. Es preciso encajar de alguna manera el ataque... aceptarlo, pero por aceptar no entiendo «estar de acuerdo con él». Con aceptar quiero decir «permitirle» su presencia si uno ha de estar en ese camino.

Entonces vienen estas preguntas: «¿Cómo puedo utilizarlo? ¿Cómo puede este ataque apartarme de mi camino?». Y muchos ataques nos han evitado cometer errores

que de lo contrario habríamos cometido. Por ejemplo: atacados por algo que no habíamos hecho, supimos que no teníamos que hacerlo. O bien podíamos tratar de ver si era algo adecuado de hacer, e incluso podíamos ver cierta tendencia a movernos en esa dirección, de modo que el ataque no habría estado despojado de cierta legitimidad.

Ahora bien, respecto a los ataques justificados... Son los más difíciles de tratar... es difícil decir: «Sí, tienes razón. Soy un imbécil. Me he equivocado». Porque siempre, o al menos en la mayoría de los casos, yo personalmente estoy siempre en proceso de corregir mis errores. De hecho, aun cuando domine la situación (aun cuando acepte las críticas), a veces lo hago como recurso para no tener que afrontarlas. Así que *los ataques válidos son muy útiles porque son una oportunidad para completar nuestra relación personal con nuestros defectos.*

El factor Wallenda se refiere básicamente a aprender, que es una generalización de la palabra «ensayar». Y todo aprendizaje implica algún «fracaso», algo de lo cual podemos seguir aprendiendo. En verdad, podemos proponer una regla general para todas las organizaciones: «Nunca debería recibirse con cólera el fracaso razonable». Spinoza enunció un principio muy semejante. Dijo que el aprendizaje —o, en su lenguaje, la comprensión— es la actividad más excelsa que puede alcanzar el ser humano. Comprender es ser libre. Spinoza sostenía que quienes responden con cólera al fracaso de los otros son también esclavos de la pasión y no aprenden nada.

Tom Watson, Sr., fundador de IBM y su inspiración orientadora durante más de cuarenta años, puso en práctica este principio spinoziano hace bastantes años, probablemente sin conocimiento de la fuente de su acción. Un promisorio ejecutivo de IBM involucrado en una ope-

ración de riesgo para la compañía perdió más de 10 millones de dólares en la aventura. Un desastre. Cuando Watson lo llamó a su despacho, el joven ejecutivo, nervioso, soltó bruscamente: «Supongo que quiere mi dimisión». Watson dijo: «¡No hablará en serio! ¡Acabamos de gastarnos 10 millones de dólares en educarlo!».

Aunque liderar es un «empleo» por el que los líderes están muy bien pagados, sus recompensas —y el verdadero valor de ellas— proceden de un sentido de aventura y de juego. En nuestras entrevistas describen su trabajo con los términos que usan los científicos para describir el suyo: «Explorar un nuevo espacio», «resolver un problema», «diseñar o descubrir algo nuevo». Del mismo modo que los exploradores, los científicos y los artistas, parecen enfocar la atención en un campo limitado —su tarea— para olvidar problemas personales, perder el sentido del tiempo, sentirse competentes y controlados. Cuando estos elementos están presentes, los líderes gozan verdaderamente de lo que hacen y deja de preocuparles si la actividad será productiva o no, si sus actividades serán compensadas o no, si lo que hacen funcionará o no. Caminan por la cuerda del equilibrio.

Hemos llegado al punto en que podemos reunir los dos elementos de la gestión del yo en una teoría unificada. Tanto la consideración positiva de sí mismo como el factor Wallenda se relacionan fundamentalmente con los resultados. En el caso de la consideración de sí mismo, la pregunta básica es ésta: ¿en qué medida *soy competente?* ¿Estoy hecho de la «madera adecuada»? El factor Wallenda se refiere primordialmente a la percepción que uno tiene del *resultado del acontecimiento*. Si concebimos estos dos factores de una manera negativa, nuestra teoría resultará más clara. Se renuncia a probar a causa de du-

das serias respecto a la propia capacidad para hacer lo que se requiere. Esto es consideración negativa de sí mismo. O bien se puede estar seguro en lo que respecta a las competencias personales, pero renunciar a probar porque no se espera que los esfuerzos produzcan resultado alguno. Es como si Karl Wallenda decidiera no caminar por la cuerda a causa de las condiciones del viento o de los defectos del alambre de tensión.

Veamos otros ejemplos que podrían ayudar. Los conductores que se consideran incompetentes para conducir por caminos sinuosos de montaña evocan accidentes y heridas corporales, mientras que los que confían plenamente en su capacidad de conducción prevén soberbias vistas panorámicas en lugar de los restos retorcidos de un accidente. En su mayor parte, las reacciones sociales que la gente prevé depende de sus juicios sobre la destreza con que es capaz de actuar. Es otra manera de concebir la consideración positiva (o negativa) de sí mismo.

El factor Wallenda tiene menos que ver con el juicio personal sobre la eficacia propia que con el juicio sobre el *resultado* del acontecimiento. En los escenarios organizacionales, la expectativa del éxito (por ejemplo, atraer una inversión importante de capital o una adquisición decisiva) muchas veces puede estar disociada del juicio sobre la propia competencia personal. En resumen, la consideración de sí mismo tiene relación con el juicio acerca de la competencia personal, mientras que el factor Wallenda tiene relación con los resultados extrínsecos. Los resultados esperados suelen ser parcialmente separables de los juicios de autoestima cuando los resultados extrínsecos se fijan, por ejemplo, para un nivel mínimo de rendimiento, como cuando un nivel asignado de productividad del trabajo produce una paga fija, pero los rendimientos supe-

		Negativa -	Positiva +
Consideraciones de sí mismo	Positiva +	II Protesta Lamentación Cambio de profesión	I Liderazgo eficaz
	Negativa -	III Resignación Apatía	IV Autodevaluación Desaliento

Figura 2. Factor Wallenda (juicio de resultado).

riores no acarrear beneficios monetarios adicionales.*⁵

Para que se dé el liderazgo exitoso es precisa la fusión entre la consideración positiva de sí mismo y el optimismo acerca del resultado deseado. Y éste fue sin duda el caso de nuestros líderes eficaces. Lo que en nuestros noventa líderes está siempre presente es otra cosa, sobre la que nos hemos interrogado de vez en cuando: una feliz fusión de trabajo y juego, análoga a un verso de un poema de Robert Frost que dice: «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 habilidades hasta el punto en que el deseo de acertar en el blanco se extingue y hombre, flecha y blanco se vuelven componentes indivisibles del mismo proceso. Esto es bueno para los líderes. Y cuando este estilo de in-

* Debemos este análisis al trabajo de Albert Bandura.

5. Albert Bandura, «Self-efficacy Mechanism in Human Agency», en *American Psychologist*, febrero de 1982, págs. 122-147.

fluencia consigue atraer a la gente y capacitarla para que se una a ellos en la cuerda del equilibrista, eso es bueno para las organizaciones y para la sociedad.

Potenciación: la variable dependiente

*Para liderar,
es preciso seguir.*

Lao-Tsé

Abordemos ahora la pregunta esencial: ¿qué efecto tiene este estilo de liderazgo sobre la fuerza de trabajo? Ya hemos aludido a esto en el párrafo anterior, de modo que no debería sorprender que los líderes creen y al mismo tiempo contagien. Dicho de otra manera, *potencian a los otros para traducir la intención en realidad y sostenerla*. Esto no quiere decir que los líderes deban renunciar al poder, ni que los seguidores deban desafiar continuamente la autoridad, sino que el poder debe convertirse en unidad de intercambio, en signo cambiante de transacciones creativas, productivas y comunicativas. Los líderes eficaces terminarán por recoger la cosecha humana de sus esfuerzos con la simple acción de la reciprocidad del poder: *la potencian*. Pone la dualidad en *movimiento*: del poder a la potenciación y de ésta nuevamente a aquél, casi como si el director y los músicos de la orquesta o los líderes y sus subordinados se complementaran mutuamente y, en un crescendo de voces armoniosas, construyeran una epifanía de esfuerzo humano. Esta reciprocidad crea su propio ritmo, su propia vitalidad y su fuerza.

Lo esencial en el liderazgo de una organización es que el estilo del líder, más que *empujar* a la gente, la *atraiga*.

Un estilo de influencia por atracción funciona precisamente por la atracción y la dotación de energía, que logra en la gente una visión estimulante del futuro. Motiva por identificación más bien que por premios y castigos. Los líderes con los que hemos hablado de esto expresan y encarnan los ideales por los cuales lucha la organización. Se alistan (y alistan a los demás) en una visión de que ese ideal es alcanzable y valioso.

Liderar es una responsabilidad y la eficacia de esta responsabilidad se refleja en las actitudes de los liderados. Hemos llegado a descubrir que estas actitudes consisten en cuatro dimensiones clave de la fuerza de trabajo, a las que aludimos como potenciación.

Antes de hablar de las dimensiones de la potenciación, quizá sea útil enterarse del insólito camino que hemos seguido para llegar a comprender el concepto. Sucedió después de nuestra entrevista final con Harold Williams. Hacía muy poco que había dejado la presidencia de la SEC y que ocupaba su nuevo cargo en lo alto de un rascacielos de Century City, Los Ángeles. Había estado reflexionando sobre sus experiencias en Washington y mostró con orgullo un libro con sus discursos, que su equipo había encuadernado en precioso bucarán con ocasión de su partida de la SEC. Las inscripciones de la cubierta interior eran reveladoras:

¡Fue todo fantástico! Ralph.

Trabajar con usted fue una de mis experiencias profesionales más maravillosas. Perdurarán mucho tiempo después que abandone usted la comisión. Amy.

Usted nos vio y nos comprendió de una manera única y en el proceso dio sentido e importancia a nuestra vida profesional. Mark.

A veces era fácil; a veces, no. Siempre había una experiencia de aprendizaje y de maduración. Usted nos enseñó a juzgar de manera reflexiva y la necesidad de un sentido del momento oportuno, cómo desarrollarlo y transmitirlo. ¡Siempre era divertido! ¡Gracias! George.

La oportunidad de trabajar con usted fue para mí una hermosa forma de educación de posgrado. Espero que para usted fuera tan agradable y estimulante como para mí. Dan.

Si repasamos cuidadosamente lo que escribió el personal de Williams en la cubierta interior de su regalo, el misterio de la potenciación nos desvela algo. Para Mark, es *importancia*. Casi exactamente igual que los otros miembros del personal que hemos conocido, tenía la sensación de ser esencial tanto para la organización como para el contexto más amplio del mundo. Descubrimos que el líder eficaz parecía capaz de crear una visión que daba a los trabajadores el sentimiento de estar en los centros activos del orden social. Esos «centros» no tenían nada que ver con la geometría ni con el popular aburrimiento de la administración. Su función es hacer que la organización (y su fuerza de trabajo) se concentre en actos serios. Estos actos serios constan de áreas en las que sus ideas e instituciones principales se unen para crear un terreno en el que tienen lugar los acontecimientos que más afectan a la vida de las personas. Precisamente, la implicación con estos terrenos y con los acontecimientos importantes que tienen lugar en ellos que «traduce las intenciones en realidad». Lo que tenemos en mente no es el atractivo popular ni la locura inventiva, sino la proximidad al corazón de las cosas, ya se trate de «entregar patatas fritas Frito-Lay al pequeño comerciante de Leadville,

Colorado», como dice Wayne Calloway, director ejecutivo de Frito-Lay, ya de la participación de Neil Armstrong en el primer lanzamiento a la luna.

El segundo componente de la potenciación es la *competencia*, que significa desarrollo y aprendizaje en el trabajo. Como dijo Dan (*supra*) —y como hemos oído decir muchas veces— el trabajo era un «hermosa forma de educación de posgrado». Este sentido creciente de dominio y de horizontes siempre nuevos elevó el rendimiento y la alienación detrás de las metas de la organización.

En tercer lugar, los trabajadores experimentaron algo semejante a una «familia», a una *comunidad*. Se sintieron unidos a una finalidad común. Aunque esto no se manifestó con tanta nitidez en los homenajes a Williams, se hallaba presente en la manera en que los trabajadores percibían la organización. No hablamos necesariamente de «gustarse» unos a otros. Pensamos más bien en una sensación de confianza recíproca en pos de una causa común. Este componente incluye lo que un ejecutivo de Intel describe como «epifanía ocasional que tiene lugar cuando se coordina y se completa satisfactoriamente un esfuerzo de exquisita complicación».

El cuarto aspecto de la potenciación, el *goce* o la simple *diversión*, se manifiesta en casi todos los elogios a Williams y en enunciados de otros incontables miembros de las organizaciones en las que hemos realizado entrevistas. Esto debería acallar todas las especulaciones sobre la necesidad de liderar a través del castigo siempre inminente o con la zanahoria y el palo. Las teorías antiguas de la motivación calificaban de innatas y de adquiridas las respuestas tendentes a satisfacer necesidades básicas. Sugieren que sólo se puede extraer placer de una cantidad finita de experiencias y de objetos. En consecuencia, la vida debería ser intrínsecamente penosa, a causa de que la

escasez de las fuentes de placer lleva a la competencia, de la que sólo muy pocos obtienen algo más que satisfacción intermitente. Todas las teorías de la conducta que reducen el goce o la diversión a la satisfacción de necesidades, ya las sostengan economistas, ya conductistas, llegan a la misma conclusión: la de que las necesidades nunca pueden ser satisfechas por completo. No hace falta abundar en las situaciones destructivas e incluso desesperadas que este paradigma ha producido.

Sin embargo, gracias a la potenciación, los trabajadores parecen estar tan inmersos en su juego de trabajo que por largos períodos se olvidan de las necesidades básicas. Vemos personas implicadas en diversas actividades relacionadas con el trabajo que no procuran las recompensas que los teóricos de la «reducción a la necesidad» juzgan inevitable. Si esto es cierto, como creemos, prácticamente cualquier objeto o experiencia puede resultar divertida o al menos potencialmente placentera. Este goce no depende de la escasez de recursos. Así, la potenciación no sólo mejora la calidad de la vida laboral, sino la vida misma.

Plan de aplicación

Los cuatro capítulos siguientes están organizados en torno a los cuatro temas capitales, uno por capítulo, que acabamos de enunciar y que abarcan nuestra teoría del liderazgo transformador y la potenciación. Para empezar en seguida, nuestro énfasis se trasladará del líder como individuo con determinados atributos personales al líder de una organización. Para decirlo con más precisión, nuestro enfoque pasará de la eficacia del líder a la eficacia de la organización. De acuerdo con esto, los cuatro capítulos

siguientes se dedicarán a la aplicación de nuestra teoría o, más simplemente, a la manera en que los líderes potencian las organizaciones.

Así, por ejemplo, el próximo capítulo se centrará en cómo una organización *crea* una *visión* adecuada y *convince* del futuro, mientras que el capítulo sobre Estrategia II mostrará de qué manera la *gestión del significado* se traduce en la arquitectura social requerida, capaz de potenciar la organización para captar realmente su visión. El capítulo siguiente recoge la cuestión de cómo se debe *posicionar la organización* en el mundo exterior y cómo debe el líder diseñar y controlar las relaciones con los públicos más importantes en un medio complejo, ambiguo e incierto. El capítulo sobre Estrategia IV se dedica al problema del *aprendizaje organizacional*, que es el correlato organizacional de la *gestión del yo*.

Obsérvese que cada uno de los cuatro capítulos siguientes, en mayor o menor medida, se relaciona con los temas tratados en este capítulo y se construye sobre los mismos. La *visión*, por ejemplo, será el centro de indagación del capítulo sobre Estrategia I. En el capítulo sobre Estrategia II nos centraremos en la *gestión del significado*, del que surgirá la arquitectura social, la cual, a su vez, habilitará a la organización para dar existencia a su visión.

La concordancia entre la eficacia del líder y la eficacia organizacional no es siempre perfecta, naturalmente, pero hay muchísimas analogías y creemos que es importante tener siempre presente esta visión dividida.

En lo que resta del libro es importante no olvidar nunca que nada presta mejor servicio a una organización —sobre todo en épocas de gravísimas dudas e incertidumbres— que un liderazgo que sepa lo que quiere, comunique esas

intenciones, se posicione correctamente y potencie su fuerza de trabajo. Pero, aunque estas leyes parezcan simples, su aplicación requiere determinadas habilidades. Estas técnicas son el tema de los cuatro capítulos que vienen a continuación.