

CLÁSICOS

HBR

LO QUE HACEN LOS GRANDES LÍDERES

**SERIE
LIDERAZGO**



- 2 **Comprendiendo el liderazgo**
por W.C.H. Prentice
- 9 **Gerentes y líderes: ¿son diferentes?**
por Abraham Zaleznik
- 17 **Lo que de verdad hacen los líderes**
por John P. Kotter
- 26 **Liderazgo que obtiene resultados**
por Daniel Goleman
- 38 **Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad
y de la férrea determinación**
por Jim Collins



Aunque el trabajo más reciente de autores como Abraham Zaleznik y Daniel Goleman ha cambiado fundamentalmente nuestro modo de ver el liderazgo, muchos de sus temas fueron vislumbrados en este artículo de W.C.H. Prentice publicado en 1961. En éste rechazaba la noción de liderazgo como el ejercicio de poder y fuerza o como la posesión de una habilidad analítica extraordinaria. Prentice definió liderazgo como “el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos”, y al líder exitoso, como aquel que puede entender las motivaciones de la gente y lograr la participación de los empleados haciendo confluir las necesidades e intereses individuales con el propósito del grupo. Exigió un liderazgo democrático que, sin crear anarquía, diera oportunidades de aprendizaje y crecimiento a los empleados. Si bien en algunos pasajes el lenguaje suena anticuado, las observaciones de Prentice acerca de cómo los líderes pueden incentivar a los empleados a apoyar las metas de la organización son atemporales y fueron notablemente premonitorias.

Comprendiendo el liderazgo

por W.C.H. Prentice

Para los líderes efectivos, el desarrollo de sus empleados en el largo plazo es un tema de interés personal, y usan el tacto y otras habilidades sociales para estimularlos a lograr lo mejor. No se trata de ser “simpático” o “comprensivo”, sino de utilizar las motivaciones individuales en beneficio de promover un objetivo de toda la organización.

LOS INTENTOS DE ANALIZAR el liderazgo tienden a fallar porque el aspirante a analista concibe mal su tarea. Por lo general, no estudia el liderazgo en absoluto. En su lugar, estudia la popularidad, el poder, el talento para el espectáculo, o la sabiduría para la planificación de largo plazo. Algunos líderes poseen estas habilidades, pero ellas no forman parte de la esencia del liderazgo.

El liderazgo consiste en el logro de una meta mediante la dirección de colaboradores humanos. El hombre que organiza exitosamente a sus colaboradores humanos para lograr metas específicas es un líder. Un gran líder es aquel que puede hacerlo día tras día,

año tras año, en una amplia variedad de circunstancias.

Puede que no posea o ejerza poder y que la fuerza o las amenazas nunca formen parte de su conducta. Puede no ser popular; sus seguidores tal vez nunca hagan lo que desea por cariño o admiración hacia él. Puede no ser una persona pintoresca; puede que nunca use recursos memorables para dramatizar los propósitos de su grupo o que no llame la atención por su liderazgo. En cuanto a la importante tarea de fijar metas, quizás sea realmente un hombre de poca influencia, o de pocas habilidades; como líder, tal vez sólo lleve a cabo planes ajenos.

Su logro excepcional es de tipo social y humano, y proviene de comprender a sus colaboradores y de la relación entre las metas individuales de cada uno de ellos y la meta grupal que él debe llevar a cabo.

Problemas e ilusiones

No es difícil expresar en pocas palabras lo que hacen los líderes exitosos para ser efectivos. Pero es mucho más difícil detallar los componentes que determinan su éxito. El método tradicional consiste en otorgar un reconocimiento adecuado a cada función del empleado de forma tal que él pueda prever la satisfacción de alguno de sus principales motivos o intereses en la realización de la empresa grupal. Las manifestaciones más toscas del liderazgo descansan solamente en fuentes únicas de satisfacción, por ejemplo, las recompensas en dinero, o el alivio de temores relacionados con varios tipos de inseguridad. La tarea es asumida porque obedecer las órdenes implica recibir un cheque de sueldo y desobedecerlas es el camino al desempleo.

Nadie puede dudar de la efectividad de tales formas de motivación, dentro de ciertos límites. De una manera mecánica logran vincular los intereses indi-

viduales del empleado con los intereses del empleador o del grupo. Pero las debilidades de estas técnicas tan simples son indudables. Los seres humanos no son máquinas que funcionan con una serie de botones. Cuando sus complejas respuestas al amor, al prestigio, a la independencia, al logro o a la pertenencia de grupo no son reconocidas en el trabajo, se desempeñan en el mejor de los casos como autómatas, muy alejados de su máxima eficiencia; y en el peor de los escenarios, se comportan como esclavos rebeldes que consciente o inconscientemente sabotean las actividades que se supone debieran impulsar.

Es irónico que nuestra única imagen de “el líder” sea, a menudo, la de un militar. Esto porque las organizaciones militares –la mayoría de las veces, al menos– son el ejemplo más puro de la aplicación poco creativa de la recompensa y el castigo como recursos de motivación. La invención, durante la Segunda Guerra Mundial, del término “snafu” (las siglas, en inglés, de “situación normal, todo estropeado”) no hace más que resumir lo que la literatura sobre la vida militar, desde Grecia y Roma hasta la actualidad, ha registrado ampliamente; a saber, que no existe otra iniciativa humana que sea moralmente más pobre, ni que evidencie más negligencia y despilfarro.

En defensa de los militares, son relevantes dos observaciones:

1. Es innegable que los militares tienen problemas especiales. Debido a que mueren hombres y deben ser reemplazados, hay razones importantes para tratarlos uniforme y mecánicamente.

2. La claridad sobre los deberes y responsabilidades, maximizada por la cadena autocrática del mando, no sólo es esencial para la guerra, sino que tiene indudable importancia para la mayoría de las empresas grupales. En efecto, cualquier desviación de un modelo de liderazgo esencialmente militar toda-

vía es considerada, en algunos círculos, como una forma de anarquía.

Todos hemos oído el lamento “alguien tiene que ser el jefe” y supongo que nadie estaría, seriamente, en desacuerdo. Pero es peligroso confundir la cadena de mando o el organigrama con un método para hacer las cosas. Es más bien comparable al diagrama de una jugada de fútbol que muestra un plan general y cómo cada individuo contribuye a éste.

El diagrama no es liderazgo. Por sí solo no tiene ninguna incidencia, de una manera u otra, en cuán bien se ejecutará la jugada. Sin embargo, el tema mismo de la ejecución efectiva es el problema del liderazgo. Las recompensas y amenazas pueden ayudar a cualquier jugador a realizar su tarea, pero, en el largo plazo, para que el éxito continúe y la moral sobreviva, cada jugador no sólo debe entender su parte y su relación con el esfuerzo grupal; también debe desear hacerlo. El problema de todo líder es crear estos deseos y encontrar formas de canalizar los deseos existentes hacia una cooperación efectiva.

Relaciones con personas

Cuando el líder tiene éxito, será porque ha aprendido dos lecciones básicas: los seres humanos son complejos y distintos, y no sólo responden al tradicional estilo del garrote y la zanahoria que usa el dueño de un asno, sino también a la ambición, al patriotismo, al amor por el bien y la belleza, al aburrimiento, a la falta de autoconfianza y a muchas otras dimensiones y formas de pensar y sentir inherentes a su ser. Pero la fuerza e importancia de estos intereses no son iguales para cada empleado, ni tampoco el grado en que ellos puedan ser satisfechos en el trabajo. Por ejemplo:

- Un hombre puede caracterizarse principalmente por una necesidad religiosa profunda, pero sentir que ello es totalmente irrelevante para su trabajo diario.

- Otro puede encontrar sus principales satisfacciones resolviendo problemas intelectuales y no llegar nunca a

W.C.H. Prentice fue presidente de Bryant and Stratton Business Institutes, en Buffalo, New York, presidente del Wheaton College en Norton, Massachusetts, y decano del Swarthmore College en Swarthmore, Pennsylvania. Actualmente está retirado.

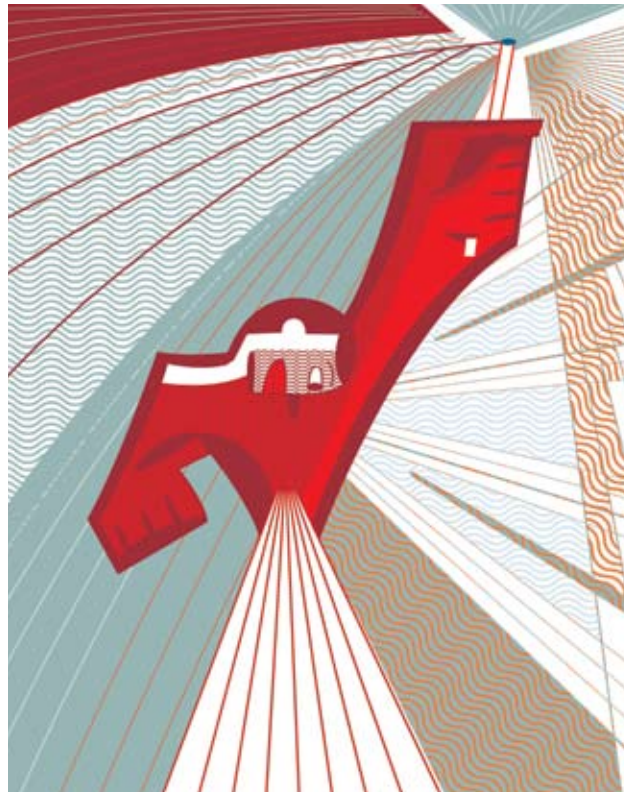
descubrir cómo su afición al ajedrez y a los problemas matemáticos puede aplicarse en su trabajo.

• Otro, incluso, podría necesitar una relación amistosa de admiración que no tiene en su hogar y decepcionarse constantemente por la incapacidad de su superior de detectar y aprovechar esa necesidad.

Un líder tendrá mejores resultados creando un interés intrínseco y verdadero en el trabajo que le toca hacer, en la medida que sus circunstancias y su destreza le permitan responder a tales patrones individuales. Y, en último término, una organización ideal debería tener empleados en todos los niveles que reporten a alguien cuya área de autoridad sea lo suficientemente pequeña como para permitirle conocer en su dimensión humana a quienes dependen de él.

Límites a la Regla de Oro

Por suerte, los motivos primordiales de la gente que vive en una misma cultura son, a menudo, muy parecidos y existen algunas reglas generales de la motivación que funcionan bastante bien. La efectividad de los famosos consejos de Dale Carnegie, en su libro *Cómo ganar amigos e influir en la gente*, es un buen ejemplo. Su precepto más importante es una variación de la Regla de Oro: “Trata a los demás como quisieras que te traten a ti”. Pese a ser limitada y simplificada en exceso, tal norma es un gran avance comparada con los



El **LOGRO EXCEPCIONAL** de un gran líder es de tipo social y humano, y proviene de comprender a sus colaboradores.



enfoques coercitivos primitivos o con el de “recompensar la conducta deseada”.

Pero sería un gran error no reconocer que algunos de los liderazgos menos efectivos del mundo están inspirados en aquello de “trata a los demás como quisieras que te traten a ti”. Todos hemos conocido a personas altruistas que sinceramente deseaban satisfacer las necesidades de sus semejantes, pero que, a pesar de todo, eran completamente ineptos como ejecutivos (o, quizás, como amigos o como esposos), porque nunca pensaron que los otros tienen gustos y requerimientos emocionales diferentes a los suyos. Todos conocemos al trabajador incansable que no percibe el agotamiento ni el aburrimiento en nadie, al adicto a las historias de bar que cree muy divertido entretener hasta a las damas con sus anécdotas favoritas, al devoto del servicio público que intenta ganar amigos e influir en la gente ofreciéndoles entradas para charlas sobre el trabajo misionero en África, al avaro que piensa que todos andan detrás del dinero, y a muchos otros.

El liderazgo realmente requiere más sutileza y discernimiento que los que están implícitos en la frase “haz lo que quisieras que otros te hagan a ti”.

Aquel que nos dirige de manera eficaz debe dar la impresión de que entiende nuestras metas y propósitos. Debe proyectar que está en posición de satisfacerlos; proyectar que entiende las implicaciones de sus propias acciones; proyectar ser una persona de decisiones claras

y consistentes. El verbo “proyectar” tiene mucha importancia aquí. Si no asumimos al potencial líder como poseedor de estos rasgos, no importará realmente cuán capaz sea. No lo seguiremos. Si, por otra parte, nos hemos engañado y él sólo aparenta tener esas cualidades, igual lo seguiremos hasta que descubramos nuestro error. En otras palabras, es la impresión que causa en todo momento lo que determina su influencia sobre sus seguidores.

Trampas de la percepción

Para los seguidores, reconocer a su líder como realmente es puede ser tan difícil como lo es para él entenderlos a ellos cabalmente. Algunas de las peores dificultades en las relaciones entre superiores y subordinados provienen de una mala percepción de la realidad. Mucho

UNA ORGANIZACIÓN IDEAL debería tener empleados en todos los niveles que reporten a alguien cuya área de autoridad sea lo suficientemente pequeña como para permitirle conocer en su dimensión humana a quienes dependen de él.

de lo que entendemos del mundo que nos rodea está teñido por las concepciones y prejuicios con que partimos. La visión que tengo de mi empleador o de mi superior puede estar tan teñida por las expectativas basadas en la conducta de otros jefes, que los hechos pueden no aparecer en la misma forma para él y para mí. Muchas fallas del liderazgo

pueden tener su origen en malas percepciones muy simplificadas de parte del trabajador, o en fallas del superior en reconocer el contexto o el marco de referencia dentro del cual sus acciones serán entendidas por el subordinado.

Un par de ejemplos de demostraciones psicológicas del trabajo de S. E. Asch¹ ilustrarán este punto:

- Si describo a un hombre como cálido, inteligente, ambicioso y reflexivo usted se hará una imagen de él. Si describo a otro como frío, ambicioso, reflexivo e inteligente, usted probablemente se hará una imagen de un hombre muy diferente. Sin embargo, he cambiado sólo una palabra y el orden de otras dos. El tipo de preparación que un adjetivo le da a los que siguen es tremendamente efectivo en la determinación del significado que se les asignará. La palabra reflexivo puede significar que piensa en los demás, o quizás racional cuando se aplica a una persona cálida hacia quien ya he aceptado una orientación positiva. Pero al aplicarla a una persona fría, la misma palabra puede significar sombrero, calculador, intrigante. Debemos aprender a estar alerta al grado en que un conjunto de observaciones sobre un hombre nos puede llevar a conclusiones erróneas acerca de sus otras conductas.

- Suponga que muestro a dos grupos de observadores una película de un intercambio de puntos de vista entre un empleador y su subordinado. La escena retrata el desacuerdo, seguido por la ira y el despido del empleado. La culpa de la discusión será asignada en forma muy diferente por los dos grupos si a uno le he mostrado una escena del trabajador en el ambiente feliz y cariñoso de un desayuno familiar, mientras el otro grupo ha visto una escena en que el trabajador gruñe a su familia en la mesa y se aleja indignado de la casa. El altercado será entendido de manera muy diferente dependiendo de si las personas tienen una opinión favorable o desfavorable del carácter en cuestión.

En los negocios, un trabajador puede percibir una oferta de aumentar su autoridad como un peligroso alejamiento

de la certeza de un ascenso lento pero seguro. Un cambio en los canales de autoridad o de dependencia, sin importar lo valioso que sea para aumentar la eficiencia, puede ser tomado como un desafío personal o como una afrenta. La introducción de un proceso que ahorre trabajo puede ser percibido como una amenaza para el trabajo propio. Una invitación a discutir las políticas de la empresa puede ser percibida como una elaborada trampa para incitar a un empleado a expresar ideas desleales o herejes. Un nuevo beneficio complementario puede tomarse como una excusa para no pagar mejores remuneraciones. Y así sucesivamente.

Con demasiada frecuencia, el superior carece totalmente de preparación para estas interpretaciones, que le parecen estúpidas, deshonestas o perversas, o las tres juntas. Pero el líder exitoso estará preparado para tales reacciones. Él ya sabe que muchos de sus empleados han sido empujados a creer que sus empleadores son sus enemigos naturales y que el hábito se ha convertido en una segunda naturaleza que los hace “actuar como empleados” y sospechar de cualquier apertura amistosa que venga desde arriba.

La otra cara de la misma situación es igualmente mala. El hábito de actuar como jefe también puede ser destructivo. Por ejemplo, gran parte de la resistencia a los conceptos modernos de relaciones industriales proviene de empleadores que piensan que tales ideas representan una gran amenaza a su arraigada imagen de sí mismos como autócratas de los negocios. Esa imagen hace difícil el progreso de las relaciones laborales.

Problemas de un subordinado

Hay otro factor, aun más sutil, que puede intervenir entre el empleador y el empleado; un factor que los líderes industriales exitosos sabrán reconocer y manejar. Ese factor es la dificultad psicológica que representa ser un subordinado. No es fácil serlo. Si recibo

órdenes de otro, eso limita el alcance de mi decisión y juicio independientes; se establecen ciertas áreas donde yo hago lo que él quiere en lugar de hacer lo que yo quiero. Para aceptar ese rol sin rebelión o fricción, debo encontrar en ello un reflejo de algún tipo de orden que está más allá de mi situación personal (por ejemplo, mi edad, mi clase social, mi rango), o quizás el equilibrio entre dependencia e independencia que realmente llena mis necesidades. Estas dos posibilidades llevan a consecuencias prácticas diferentes.

Por una parte, es difícil recibir órdenes de alguien que no es considerado superior en algún sentido. Es verdad que uno de los fracasos más penosos del liderazgo práctico tiene lugar cuando un ejecutivo trata tan arduamente de ser uno más del equipo, que destruye todo vestigio del temor que sus trabajadores puedan haber sentido ante él, con el resultado de que éstos comienzan a verlo como un hombre igual a ellos y se preguntan por qué deberían recibir sus órdenes. Un líder comprensivo no dejará que sus empleados piensen que él los considera inferiores, pero inteligentemente mantendrá una distancia social que les permita aceptar su autoridad sin resentimiento.

Cuando una persona está en una posición superior y debe tomar decisiones finales, difícilmente podrá evitar frustrar los deseos de sus subordinados, al menos ocasionalmente. Y la frustración parece llevar a la agresión. Es decir, la frustración trae aparejada una tendencia natural al contraataque. No se necesita una gran frustración para generar el hábito de estar listo para atacar o defenderse cuando hay que tratar con el jefe.

La situación empeora si en la organización es impensable la manifestación abierta del enojo contra el jefe, por lo que la respuesta a la frustración es también frustrada, dando origen a un círculo vicioso. Los buzones de sugerencias, los comités de quejas, las rivalidades entre departamentos y otros mecanismos similares pueden servir como pararrayos para la hostilidad diaria que

engendran las frustraciones inherentes a la subordinación. Pero, en el largo plazo, un líder eficaz estará alerta a la necesidad de equilibrar la dependencia y la independencia, la restricción con la autonomía, de tal forma que las consecuencias psicológicas inevitables de recibir órdenes no se transformen en una amenaza mayor.

Mejor aún, el líder reconocerá que mucha gente teme a la independencia total y necesita sentir la seguridad de

EL LÍDER EXITOSO
sabe que muchos empleados han sido empujados a creer que sus empleadores son sus enemigos naturales.

un sistema que fije límites a su libertad. Tratará de ajustar los tipos y cantidades de libertad que encajen con las necesidades psicológicas de sus subordinados. Generalmente, esto implica poner en marcha un programa de desarrollo en el que se entregue al empleado algún sentido de dirección dentro de la empresa, y el líder eficaz se asegurará que sea una visión realista. Una analogía puede ser útil en este caso:

En cualquier situación grupal, nada destruye más el estado de ánimo que una falsa democracia, similar a la que se encuentra en algunas familias. Los padres que anuncian que los niños van a participar de igual a igual en todas las decisiones, pronto se dan cuenta de que no pueden permitirlo, y cuando el programa falla, los niños terminan más frustrados aún. Éstos perciben como arbitrarias cada una de las decisiones –inevitadamente frecuentes– que no son tomadas por votación o consulta, desarrollando un fuerte sentimiento de injusticia y rebelión.

Las mismas condiciones son válidas en la empresa. No es bueno pretender

que los subordinados puedan tomar ciertas decisiones cuando, en la práctica, no pueden. Para hacer tolerable la dependencia, deben estar muy claros los límites entre las decisiones que son prerrogativa del superior y aquellas que pueden ser tomadas por o consultando con el subordinado. Una vez que esos límites han sido fijados, es esencial no transgredirlos más allá de lo absolutamente necesario.

Idealmente, debería asignarse al subordinado un área en la que sea libre de actuar sin tener a alguien mirándolo por encima del hombro. El superior debería clarificar las metas y quizás sugerir vías alternativas para alcanzarlas, pero el subordinado debería sentirse libre de hacer sus propias elecciones. Ese ideal puede sonar artificial a los autócratas de la “vieja escuela” y, de ser ése el caso, no significará nada aunque expresen un falso respaldo a la iniciativa. Si el empleado sabe que al jefe le gusta el plan A, no intentará el plan B arriesgando su trabajo si falla. Si él sabe que su empleo está en juego en cada decisión importante, sólo podrá actuar con seguridad si adhiere en cada ocasión con los puntos de vista de su superior. Pero eso lo transforma en un autómatas, incapaz de aportar inteligencia a la organización y de liberar a sus superiores de algunas decisiones. De esta forma no se ganará el respeto de nadie, ni siquiera del jefe que lo indujo a actuar así.

Metas en desarrollo

Ninguna decisión merece ese nombre al menos que implique un equilibrio entre riesgos y retornos. Si fuese algo seguro, no necesitaríamos de un hombre que emplee su juicio para resolver. Los errores son inevitables. No debemos esperar de los empleados que nunca cometan errores, sino que aprendan de ellos. Los ejecutivos deberían prestar atención al desarrollo en el largo plazo de sus empleados para ver si, en la medida que aprenden, sus éxitos superan sus fallas.

Este concepto de crecimiento en el largo plazo es una parte vital del lide-

razgo continuo. A cada empleado debe permitírsele saber que su rol en el grupo está sujeto al desarrollo y que ese desarrollo está limitado sólo por sus contribuciones. Por sobre todo, el empleado debe ver al líder como la persona más interesada y participe en su desarrollo. No basta con tener encargados de personal u otros miembros de staff que no juegan rol alguno en la generación de políticas. Pese a toda la ayuda técnica que puedan prestarles, nunca deben reemplazar el interés del ejecutivo responsable.

Actuando con tacto

Justo en este punto es frecuente toparse con malentendidos. Ninguna persona razonable desea hacer del ejecutivo un sustituto del padre o del psiquiatra o, incluso, del director de personal. Su interés puede y debe ser completamente impersonal y no sentimental. Podría expresarlo al empleado de la siguiente manera:

“No hay nada personal en esto. Cualquiera en su puesto obtendría el mismo trato. Pero mientras usted trabaje para mí, voy a procurar que tenga siempre la oportunidad de usar hasta su último gramo de potencial. Su crecimiento y satisfacción son parte de mi trabajo. Mientras más rápido se convierta en un colaborador importante para esta empresa, más me gustará. Si usted encuentra una mejor forma de hacer su trabajo, hágalo; si hay algo que lo esté reteniendo, venga a conversar conmigo. Si usted tiene razón, le daré toda la ayuda que pueda y el reconocimiento que se merece”.

El crecimiento genuino de un empleado no se consigue sin una dosis de enseñanza. De cuando en cuando, el superior debe tomar conocimiento de los éxitos y fracasos, y de sus consecuencias, asegurándose de que el subordinado los vea tal como él. Y en este momento de la evaluación surge una grave dificultad del liderazgo. ¿Cómo se puede lograr que una crítica sea impersonal pero al mismo tiempo efectiva? ¿Cómo se puede criticar un método o una deci-

sión sin que el empleado sienta que está siendo humillado personalmente?

Llegado este punto, la importancia de una comunicación adecuada es doble. No sólo se pueden ocasionar daños de largo plazo al estado de ánimo de los empleados; también hay un efecto específico de corto plazo cuando la falla del empleado ha sido en el cumplimiento de una función requerida por el plan alternativo del jefe, ya que este fracaso podría demostrar que el empleado estaba en lo correcto en primer lugar. Es demasiado fácil para el líder propiciar antagonismos y defensas al tratar impersonalmente un problema olvidando las emociones y razones humanas involucradas.

Llama la atención que tales fallas parecen ocurrir más a menudo en situaciones de oficina que en otros luga-

En la oficina dejamos de lado nuestras **HABILIDADES INTUITIVAS** para las relaciones humanas cotidianas y nos ponemos la máscara del empleador o del ejecutivo.

res, y deberíamos preguntarnos si no habremos tendido a aislar la conducta dentro de la empresa de la conducta fuera de ella (en el hogar, por ejemplo). Nunca supondremos que una orden o un memo sean la mejor forma de hacer aceptables nuestros deseos en casa. La mayoría de las personas razonablemente inteligentes aprende temprano en su vida cómo conseguir la cooperación de otros. Es casi innato crear un ambiente personal y emocional que sea adecuado para una persona particular (por ejemplo, la esposa, un hijo adulto, una hija adolescente o un

niño) y para la petición específica que se hará.

Más aún, es probable que sepamos, por ejemplo, qué aspectos de un plan de vacaciones debemos enfatizar para hacerlo atractivo para la esposa que quiere ser atendida, para el hijo que quiere pescar, o para la hija que requiere compañía adolescente. También es posible que sepamos cuál de ellos será persuadido más fácilmente si se le integra en el proceso de decisión, mientras que otro preferirá que sólo se le presente un programa definido para su aprobación o rechazo. De hecho, probablemente en casa respondamos a tales diferencias sin tener que pensar mucho.

Pero en la oficina dejamos de lado nuestras habilidades intuitivas para las relaciones humanas cotidianas y nos ponemos la máscara del empleador o la del ejecutivo. Tratamos de llevar a cabo nuestras tareas con órdenes o instrucciones dirigidas impersonalmente a quienquiera que sea el responsable de su ejecución, olvidando que la movilización efectiva de recursos humanos siempre requiere la participación voluntaria de todos. El liderazgo es una interacción entre personas. Requiere seguidores con características y destrezas particulares y un líder que sepa cómo hacer uso de ellas.

Secretos de un director de orquesta sinfónica

El director de una orquesta puede servir como un modelo para algunas de las relaciones más importantes que se dan en cualquier situación de liderazgo:

1. Bastante obvio en este contexto, aunque no siempre recordado, es el hecho de que los hombres deben tener las habilidades y el entrenamiento requeridos para sus roles. No todas las fallas del grupo son culpa del jefe. Toscanini no podría obtener gran música de una banda escolar.

2. Debe establecerse un contexto psicológico para la tarea común. Un director de orquesta debe fijar sus reglas básicas, sus señales y sus gustos de tal forma que la mecánica para dar co-

mienzo a un ensayo no interfiera con el propósito musical. Tal como debe establecer un acuerdo en torno a la rapidez de los ensayos, el fumar o conversar entre los números, la música nueva o la antigua, y una docena de otras cosas que de otro modo se interpondrían entre él y sus colegas en un objetivo común, así también cada oficina o fábrica debe tener reglas o costumbres que sean claramente entendidas y fácilmente seguidas.

3. Lo más importante, los músicos deben compartir con su líder la satisfacción por la producción musical o de música de cierta calidad. Al menos que consigan individualmente un sentido de logro o, incluso, de realización personal, el liderazgo del director habrá fracasado y no hará gran música. Algunos directores de orquesta han sido pequeños tiranos; otros juegan póquer con sus músicos y apadrinan a sus hijos. Estos aspectos son esencialmente irrelevantes. Lo que un gran director de orquesta logra es la convicción de cada instrumentista de formar parte de la producción de un tipo de música que sólo puede lograrse bajo la dirección de ese líder. Las cualidades personales y los gestos pueden tener una importancia secundaria; pueden servir como recordatorios, que restituyen y refuerzan la imagen vital de un hombre con los más altos estándares musicales. Pero nadie puede convertirse en un Toscanini imitando sus ademanes.

Liderazgo de “baja presión”

Estos simples hechos suelen pasarse por alto. En las empresas podemos encontrar un número infinito de ejecutivos que simplemente imitan las características superficiales de algún colega o superior exitoso, sin tratar nunca de encontrar formas de reclutar la participación activa de sus propios equipos, mostrándoles caminos de realización personal en la tarea común.

Estos ejecutivos adoptan el enfoque de cierto tipo de vendedores. Y creo que es significativo que los equipos de

investigación, fabricación y finanzas de muchas empresas vean a los vendedores como un mal necesario, y que se horroricen ante la idea de utilizar un “enfoque de ventas” en la gestión. Puede que nunca logren formular claramente sus razones, pero seguramente algo tienen que ver con un cierto aire

LA TAREA DEL LÍDER es proporcionar la identificación de roles y funciones dentro del grupo que permita a cada miembro realizar un propósito o interés mayor.

de trampa y manipulación que rodea a la publicidad, al marketing y a las ventas. Los vendedores y avisadores a los que me refero suelen estar dispuestos a buscar y explotar un punto débil en las defensas de los clientes y hacen la venta aun cuando sospechan, o quizás saben, que el cliente se arrepentirá de la compra.

La hábil utilización de trucos sociales y psicológicos puede persuadir a alguien para que acepte su oferta, pero hacerlo así no es apropiado para una relación humana continua. Tal como sabe cualquier vendedor genuinamente constructivo, una transacción de negocios debería beneficiar tanto al comprador como al vendedor. Y eso significa investigar las necesidades del cliente, asegurarse que él mismo las entiende, y entregarle un producto que satisfaga su necesidad. Entrenado en tal enfoque, el vendedor sería el ejecutivo por excelencia, capaz de utilizar en los asuntos administrativos relacionados con personas lo que ha estado usando en las ventas.


En cambio, el manipulador astuto y charlatán que se enorgullece de bur-

lar astutamente a los clientes y que se cree capaz de vender cigarrillos a un hombre apelando a su vanidad o cosméticos a una mujer invocando su ambición, podría transformarse en un ejecutivo que desprecia a los trabajadores tanto como antes despreciaba a los clientes. Si goza engañando a sus empleados y jugando con sus motivaciones e intereses, éstos descubrirán muy pronto que han sido utilizados, y la lealtad y confianza, que son ingredientes esenciales del liderazgo eficaz, se desvanecerán.

Conclusión

En última instancia, un ejecutivo debe usar sus habilidades y su percepción humana como un líder de orquesta: capturando las satisfacciones individuales en el objetivo común y crear un nivel de realización que mantenga a los subordinados a su lado. Ninguna colección de astutos trucos de seducción ni teatralidades pueden reemplazarlo en esa misión.

El liderazgo, a pesar de lo que a veces pensamos, consiste en mucho más que “entender a la gente”, “ser gentil con las personas” o “no atropellar a los demás”. Se piensa, a veces, que la democracia no implica una división de la autoridad, y sí que cada uno puede ser su propio jefe. Por supuesto, eso no tiene sentido, especialmente en los negocios. Pero el liderazgo en los negocios puede ser democrático en el sentido de proveer la máxima oportunidad de crecimiento a cada trabajador sin crear anarquía.

De hecho, la distribución ordenada de funciones y la percepción precisa del rol de un líder dentro de esa distribución deben preceder siempre al desarrollo de sus habilidades al máximo. La tarea del líder es proporcionar esa identificación de roles y funciones dentro del grupo que permitirá que cada miembro satisfaga y realice un propósito o interés mayor. 

1. “Forming Impressions of Personality”, *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1946.

Cuando Abraham Zaleznik escribió este artículo, en 1977, la visión tradicional del management se enfocaba en la estructura y los procesos de la organización. El desarrollo gerencial se centraba exclusivamente en construir competencia, un control y un equilibrio de poder adecuados. Pero esa visión, según Zaleznik, omitía los elementos esenciales del liderazgo: la inspiración, la visión y la pasión, que son los motores del éxito empresarial.

La diferencia entre gerentes y líderes, decía el autor, estriba en la concepción de cada uno –profundamente arraigada en la psiquis– sobre el caos y el orden. Los gerentes adoptan procedimientos, quieren estabilidad y control, e instintivamente buscan resolver los problemas con rapidez; a veces, incluso antes de comprender plenamente el significado del problema. Los líderes, en cambio, toleran el caos y la falta de estructura y están dispuestos a demorar una conclusión para comprender los temas con mayor profundidad. De este modo, sostiene Zaleznik, los líderes de empresa tienen mucho más en común con artistas, científicos y otros pensadores creativos que con gerentes tradicionales. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto de gerentes como de líderes. Desarrollar a ambos requiere atenuar el foco sobre la lógica y la estrategia, para favorecer un entorno que permita que la creatividad y la imaginación florezcan.

Gerentes y líderes: ¿son diferentes?

por Abraham Zaleznik

Los líderes de una empresa tienen mucho más en común con los artistas que con los gerentes.

¿CUÁL ES LA MANERA IDEAL de desarrollar el liderazgo? Cada sociedad brinda su propia respuesta a esta pregunta, y al buscar respuestas, define sus preocupaciones más profundas sobre el propósito, la distribución y el uso del poder. El mundo de los negocios ha contribuido con su propia respuesta a esta pregunta sobre el liderazgo, generando una nueva especie llamada el gerente. Al mismo tiempo, ha establecido una nueva ética del poder que favorece el liderazgo colectivo por encima del individual, el culto del grupo por encima de la personalidad del individuo. Aunque el liderazgo gerencial asegura la competencia, el control y el equilibrio de poder entre grupos potencialmente rivales, por desgracia no

necesariamente asegura un lugar para que la imaginación, la creatividad o la conducta ética puedan guiar los destinos de las corporaciones.

El liderazgo requiere inevitablemente del uso de poder para influir en el pensamiento y la conducta de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: primero, el de equiparar poder con la capacidad de lograr resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar las diversas maneras mediante las cuales las personas pueden ganar legítimamente poder, y tercero, el riesgo de perder el control de sí mismo por la sed de poder. La necesidad de protegerse frente a estos riesgos explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética gerencial. Como conse-

cuencia, un conservadurismo inherente domina la cultura de las grandes organizaciones. En *The Second American Revolution*, John D. Rockefeller III describe el conservadurismo de las organizaciones: “Una organización es un sistema, con una lógica propia y con todo el peso de la tradición y la inercia. La balanza se inclina a favor de lo intentado y lo probado, y en contra de asumir riesgos y de avanzar en nuevas direcciones”¹.

A partir de este conservadurismo e inercia, las organizaciones proveen la sucesión del poder mediante el desarrollo de gerentes, en vez de líderes individuales. Irónicamente, esta ética fomenta una cultura burocrática en los negocios, supuestamente el último bastión que nos protegía de las amenazas y controles de la burocracia gubernamental educacional.

La personalidad del gerente vs la del líder

Una cultura gerencial enfatiza la racionalidad y el control. Ya sea que sus energías se orienten hacia metas, recursos, estructuras de la organización o personas, un gerente es una persona que resuelve problemas. El gerente pregunta: “¿Cuáles son los problemas que hay que resolver y cuáles son las mejores formas de lograr resultados para que la gente siga contribuyendo a esta organización?”. Desde esta perspectiva, el liderazgo es simplemente un esfuerzo práctico para encaminar los asuntos; y para cumplir con su cometido, un gerente necesita que muchas personas operen eficientemente en sus distintos niveles jerárquicos. Ser gerente no requiere genio ni heroísmo, sino más bien, perseverancia, determinación, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica, y quizás lo más importante, tolerancia y buena voluntad.

Abraham Zaleznik es Profesor Emérito de la cátedra Konosuke Matsushita en Liderazgo en Harvard Business School, Boston.

Otra concepción de liderazgo, sin embargo, asigna creencias casi místicas al líder, y supone que sólo las personas extraordinarias merecen participar en el drama del poder y la política. Aquí, el liderazgo es un psicodrama en el que una persona brillante y solitaria debe lograr controlarse a sí misma como condición previa para controlar a los demás. Esta expectativa del liderazgo contrasta fuertemente con la concepción cotidiana,



práctica, pero importante, que asegura que el liderazgo es realmente administrar el trabajo de los demás.

Ahora bien, surgen dos preguntas. ¿Puede esta mística de liderazgo ser un resquicio que se arrastra desde la infancia, que proviene de un sentido de dependencia y de añoranza por padres buenos y heroicos? O ¿es cierto que sin importar cuán competentes sean los gerentes, su liderazgo se estanca por sus limitaciones en visualizar propósitos y en generar valor en el trabajo? Guiados por propósitos limitados, sin capacidad imaginativa ni habilidad para comunicarse, ¿puede ser, entonces, que los gerentes perpetúen conflictos de grupo en vez de transformarlos

en aspiraciones y metas más amplias?

Si es cierto que los problemas demandan grandeza, entonces a juzgar por el desempeño previo, la selección y el desarrollo de líderes quedan expuestos al azar. No existen formas preestablecidas para formar “grandes” líderes. También, más allá de lo que queda al azar, existe un asunto más de fondo entre la necesidad por gerentes competentes y el anhelo por tener grandes líderes.

Lo que se necesita para garantizar un flujo de personas que asuman una responsabilidad práctica puede inhibir el desarrollo de grandes líderes. Por otra parte, la presencia de éstos puede socavar el desarrollo de los gerentes, quienes se suelen poner muy ansiosos ante el desorden relativo que parecen generar los líderes.

Aunque necesitemos nuevos líderes o crear líderes a expensas de los gerentes, es muy fácil argumentar que lo que se necesita son personas que puedan desempeñar ambos papeles. Gerentes y líderes son personas muy distintas. Difieren en cuanto a su motivación, su historia personal, y también, en su modo de pensar y actuar.

Actitudes ante las metas

La actitud de los gerentes frente a las metas tiende a ser impersonal o hasta pasiva. Las metas gerenciales surgen de necesidades más que de deseos y por ello están muy enraizadas en la historia y la cultura de la organización.

Frederic Donner, presidente y CEO de General Motors de 1958 a 1967, expresó este tipo de actitud cuando definió la posición de GM sobre el desarrollo de productos: “Para enfrentar el desafío del mercado, debemos reconocer los cambios en las necesidades y deseos de los clientes con suficiente antelación como para tener los productos adecuados en los lugares, el momento y la cantidad adecuados. Debemos establecer un equilibrio entre las tendencias en las preferencias y las numerosas concesiones que necesariamente se realizan para que un

producto final sea confiable y atractivo a la vez, que funcione bien y que se venda a un precio competitivo en el volumen necesario. No sólo debemos diseñar los automóviles que nos gustaría fabricar, sino, lo que es más importante, los automóviles que nuestros clientes quieran comprar”².

En esta afirmación no existe el concepto de que los gustos y las preferencias de los consumidores surgen, en parte, como resultado de lo que hacen los fabricantes. En realidad, mediante el diseño de producto, la publicidad y la promoción, los consumidores aprenden a querer lo que luego dicen necesitar. Pocos sostendrían que la gente que disfruta sacando fotografías necesita una cámara que también las revele. Pero en respuesta a una novedad, conveniencia y un intervalo más corto entre el hacer (sacar la foto) y el disfrutar (ver la foto), la cámara Polaroid conquistó el mercado. Es inconcebible que Edwin Land haya respondido a impresiones sobre las necesidades del consumidor. Pero tradujo una tecnología (polarización de la luz) en un producto que se propagó y estimuló los deseos de los consumidores.

El ejemplo de Polaroid sugiere cómo los líderes piensan acerca de las metas. Son activos en vez de reactivos, forjan ideas en lugar de responder a ellas. Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce al modificar estados de ánimo, evocar imágenes y expectativas, y al establecer deseos y objetivos específicos, determina la dirección que toma el negocio. El resultado final es que la gente cambia la manera de pensar sobre lo que es deseable, posible y necesario.

Concepciones del trabajo

Los gerentes tienden a concebir el trabajo como un proceso que posibilita la interacción entre personas e ideas con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos auxilian el proceso eva-

luando los intereses contrapuestos, anticipando el surgimiento de temas controvertidos y reduciendo las tensiones. En este proceso las tácticas de los gerentes se presentan flexibles: por un lado, negocian y regatean; por otro, usan premios, castigos y otras formas de coerción.

La historia de Alfred Sloan en General Motors ilustra cómo funciona este proceso en situaciones de conflicto. Al inicio de los años 20, Ford Motor Company



aún dominaba la industria automotriz usando, al igual que GM, el tradicional motor refrigerado por agua. Con el pleno respaldo de Pierre du Pont, Charles Kettering se dedicó personalmente a diseñar un motor de cobre refrigerado por aire que, de tener éxito, sería un gran acierto técnico y comercial para GM. Kettering creía en su producto, pero los directores de las divisiones de producción se oponían a este nuevo diseño por dos razones: la primera, que no era técnicamente confiable, y la segunda, que la corporación estaba poniendo todos sus huevos en la misma canasta al invertir en un producto nuevo en lugar de dedicarse a la situación comercial del momento.

La alta dirección de GM abandonó el proyecto a mediados de 1923, tras una serie de fracasos y después de la decisión de retirar los Chevrolet con motores de cobre del mercado de distribuidores y consumidores. Cuando Kettering se percató de que la empresa había rechazado el motor, se desanimó profundamente. Le escribió a Sloan que, de no ser por la “resistencia organizada” en contra del proyecto, éste hubiera tenido éxito y que, si no se rescataba, abandonaría la compañía.

Alfred Sloan estaba muy consciente de la desilusión de Kettering y de que éste realmente pensaba dejar General Motors. Sloan también sabía que Pierre du Pont apoyaba a Kettering, pese a que las divisiones de producción se oponían firmemente al nuevo motor. Además, Sloan había prometido su apoyo a Kettering por escrito hacía menos de dos años, manifestando confianza absoluta en su persona. El problema de Sloan era cómo lograr que su decisión se mantuviera firme, mantener a Kettering en la organización (era demasiado valioso para perderlo), evitar enemistarse con Du Pont, y alentar a los jefes de las divisiones de producción para que siguieran desarrollando líneas de productos que usaran motores refrigerados por agua.

La respuesta de Sloan frente a este conflicto revela mucho sobre cómo trabajan los gerentes. Primero, trató de tranquilizar a Kettering presentando el problema de una manera muy ambigua. Dio a entender que el comité ejecutivo y él mismo estaban de su lado, pero que no sería práctico obligar a las divisiones a hacer algo a lo que se oponían. Presentó el problema como uno de personas y no de productos. En segundo lugar, propuso salvar la situación consolidando todas las funciones en una nueva división que sería responsable del diseño, producción y comercialización del nuevo motor. Esta solución parecía tan ambigua como sus esfuerzos por aplacar a Kettering. Sloan escribió:

“Mi plan era crear una operación piloto independiente bajo la jurisdicción exclusiva del Sr. Kettering, una suerte de división de vehículos refrigerados por cobre. El Sr. Kettering designaría su propio ingeniero jefe y el personal de producción para resolver los problemas técnicos de manufactura”³.

Sloan no habló del valor práctico de esta solución, que incluía adosarle responsabilidades gerenciales a un inventor. En realidad usó este plan para limitar su conflicto con Pierre du Pont.

Básicamente, la solución gerencial diseñada por Sloan limitó las opciones disponibles a los demás. La solución estructural restringió alternativas, limitando las reacciones emocionales hasta tal punto que las personas clave sólo podían aceptar las decisiones ya tomadas. Esto le permitió a Sloan escribir en su memo a Du Pont: “Discutimos extensamente el asunto con el Sr. Kettering esta mañana y está completamente de acuerdo con todos nuestros argumentos. Parece aceptar la sugerencia con entusiasmo y confía plenamente en que pueda ser implementada en esos términos”⁴.

Sloan apaciguaba a las personas que se oponían a sus opiniones desarrollando soluciones estructurales que aparentaban conceder algo, pero que, en realidad, sólo ofrecían opciones limitadas. De este modo, pudo autorizar al gerente general de la división automotriz, con el que básicamente concordaba, a encarar rápidamente el diseño de autos refrigerados por agua para atender la demanda inmediata del mercado.

Años después Sloan escribió con evidente ironía que “el automóvil refrigerado por cobre no volvió a surgir en grande. Simplemente se fue muriendo. No sé por qué”⁵.

Para lograr que las personas acepten soluciones, los gerentes necesitan coordinar y equilibrar continuamente opiniones opuestas. Curiosamente este tipo de trabajo tiene mucho en común con la tarea de diplomáticos y mediadores; Henry Kissinger parece un ejemplo extraordinario de ello. Los gerentes buscan encaminar los conflictos de

poder hacia soluciones aceptables para ambas partes.

Los líderes actúan en sentido opuesto. Mientras los gerentes buscan limitar opciones, los líderes desarrollan nuevos enfoques a problemas de larga data y están abiertos a nuevas alternativas. Para ser eficaces, los líderes deben traducir sus ideas en imágenes que entusiasmen a las personas y sólo entonces han de desarrollar opciones que den contenido a esas imágenes.

La breve presidencia de John F. Kennedy muestra tanto las fortalezas como las debilidades que surgen del entusiasmo que los líderes generan con su trabajo. En su discurso inaugural dijo: “Que sepa toda nación, quiéranos bien

¿PUEDE ESTA MÍSTICA DE LIDERAZGO ser un resquicio que se arrastra desde la infancia, que proviene de un sentido de dependencia y de añoranza por padres buenos y heroicos?

o quiéranos mal, que por la supervivencia y el triunfo de la libertad hemos de pagar cualquier precio, sobrellevar cualquier carga, sufrir cualquier penalidad, acudir en apoyo de cualquier amigo y oponernos a cualquier enemigo”.

Esta afirmación tan citada obligó a las personas a reaccionar más allá de sus preocupaciones inmediatas y a identificarse con Kennedy y con importantes ideales compartidos. Una mirada más detenida revela lo absurdo de esta afirmación, porque promete una postura que, de ser adoptada tal como ocurrió con la guerra de Vietnam, podría causar resultados desastrosos. No obstante, si no se alientan y movilizan las expecta-

tivas, con todos los peligros de la frustración que conlleva la exaltación del deseo, jamás saldrían a la luz nuevos pensamientos y nuevas opciones.

Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo. De hecho, debido a su temperamento suelen buscar el riesgo y peligro, sobre todo cuando la oportunidad y la recompensa parecen prometedoras. Según he podido observar, la razón por la cual un individuo busca arriesgarse mientras otro adopta una posición más conservadora, depende más de la personalidad que de una elección consciente. Un instinto de supervivencia refrena la necesidad de riesgo en aquellos que se convierten en gerentes; y junto con ese instinto viene la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. Los líderes, en cambio, a veces reaccionan al trabajo rutinario como si fuese un tormento.

Relaciones con los demás

Los gerentes prefieren trabajar con personas. Evitan la actividad solitaria, porque les genera ansiedad. Hace unos años dirigí estudios sobre los aspectos psicológicos de las carreras profesionales. Una característica importante que destacaba en los gerentes parecía ser la necesidad de buscar otras personas con quienes trabajar y colaborar. Cuando se les pedía, por ejemplo, que escribieran historias imaginarias a partir de un dibujo con una sola figura (un niño contemplando un violín), los gerentes llenaban sus historias con personas. A continuación sigue un ejemplo del relato que imaginó un gerente sobre un niño que contemplaba un violín.

“Mamá y papá insistían en que su hijo tomara clases de música para que algún día se convirtiera en concertista. Recién había llegado el instrumento que habían encargado. El niño sopesa las alternativas de jugar fútbol con los otros niños o tocar con esa caja disonante. No comprende por qué sus padres piensan que un instrumento musical es mejor que meter un gol. Luego de practicar violín por cuatro meses, el niño está harto, el padre está enloqueciendo y la madre

está dispuesta a ceder, con reticencia, a los deseos de ambos. La temporada de fútbol ya ha terminado, pero un buen mediocampista entrará a la cancha la próxima temporada”.

Esta historia ilustra dos temas que clarifican las actitudes gerenciales hacia las relaciones humanas. La primera, como he sugerido, es buscar actividades con otras personas (o sea, con el equipo de fútbol), y la segunda es mantener un bajo grado de compromiso emocional en esas relaciones. El compromiso emocional limitado aparece en el uso que el autor les da a metáforas convencionales, incluso clichés, así como en la rápida transformación de un conflicto potencial en decisiones armoniosas. En este caso, el niño, la mamá y el papá acuerdan dejar el violín por los deportes.

Estos dos temas pueden parecer paradójicos, pero su coexistencia confirma lo que un gerente hace: reconciliar diferencias, buscar acuerdos y establecer un equilibrio de poder. La historia también demuestra que los gerentes pueden carecer de empatía o la capacidad para percibir de manera intuitiva lo que piensan y sienten los que lo rodean. Analice la siguiente historia que una persona considerada como un líder por sus colegas escribió sobre la misma imagen.

“Este niño tiene la apariencia de ser un verdadero artista, profundamente conmovido por el violín y con un intenso deseo de dominar el instrumento. Parece haber terminado su sesión de práctica habitual en ese mismo momento y se muestra algo apenado ante su incapacidad de producir los sonidos que está seguro se esconden dentro del violín. Parece que se promete a sí mismo dedicar todo el tiempo y el esfuerzo necesarios para tocar el instrumento hasta sentirse satisfecho de alcanzar las aptitudes musicales que él siente tener en su interior. Con este tipo de determinación y perseverancia, este niño se convirtió en uno de los grandes violinistas de su generación”.

La empatía no sólo consiste en prestar atención a los demás. También es la capacidad de percibir señales emocionales

y darles un significado dentro de una relación. Las personas que describen a otro individuo como “profundamente conmovido”, con un “intenso deseo”, “apenado” y como alguien que se “promete a sí mismo”, parecen tener una capacidad de percepción que pueden usar en sus relaciones con los demás.

Los gerentes se relacionan con las per-

“ganar-perder” en uno de “ganar-ganar”. Desde esa perspectiva surgen varias soluciones. La primera es que el gerente centre la atención de los otros sobre el procedimiento y no sobre el tema de fondo. Aquí los participantes se involucran en el problema principal de cómo tomar decisiones en vez de qué decisiones tomar. Una vez comprometidos tie-

UN INSTINTO DE SUPERVIVENCIA FRENA la necesidad de riesgo en aquellos

que se convierten en gerentes; y junto con ese instinto viene la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico.

sonas de acuerdo al papel que juegan en una secuencia de eventos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, que se preocupan de las ideas, se relacionan de maneras más intuitivas y empáticas. La diferencia radica en que el gerente concentra su atención en cómo se hacen las cosas y el líder, en qué significan los acontecimientos y las decisiones para los participantes.

En los últimos años, los gerentes han adoptado de la teoría de los juegos la noción de que los acontecimientos en una toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación “ganar-perder” (el juego de suma cero), o la situación “ganar-ganar”, en la cual todos ganan. Los gerentes luchan por convertir situaciones de “ganar-perder” en “ganar-ganar” como parte del proceso de conciliar diferencias entre las personas y mantener los equilibrios de poder.

A modo de ejemplo, examine la decisión de cómo asignar recursos de capital entre divisiones operativas en una organización grande y descentralizada. En apariencia, los dólares disponibles para distribuir siempre están limitados. Se puede presumir entonces que cuanto más reciba una división, menos quedará disponible para las otras.

Los gerentes tienden a ver esta situación como un asunto de conversión: cómo transformar un problema de

nen que apoyar el resultado, ya que participaron en la formulación de las reglas de la toma de decisiones. Como creen en las reglas que elaboraron, aceptarán las pérdidas en el presente creyendo que la próxima vez ganarán.

La segunda es que el gerente se comunique con sus subordinados indirectamente usando “señales” en lugar de “mensajes”. Una señal contiene varias posiciones implícitas, mientras que un mensaje enuncia claramente una postura. Las señales no son concluyentes y, en caso de que las personas se ofendan o enojen, pueden ser reinterpretadas. Los mensajes, en cambio, conllevan la consecuencia directa de que a algunas personas no les gustará lo que oigan. La naturaleza de los mensajes agudiza la respuesta emocional y genera ansiedad en los gerentes. Con las señales se suele ocultar quién gana y quién pierde.

La tercera es que el gerente busque ganar tiempo. Con el paso del tiempo y la postergación de decisiones importantes surgen situaciones conciliatorias que alivian el dolor de las situaciones de ganar-perder, y el “juego” original es sustituido por nuevas situaciones. La conciliación de intereses significa que uno puede ganar o perder simultáneamente, dependiendo de los juegos que uno evalúe.

Sin lugar a duda existen muchos otros movimientos tácticos que los gerentes

pueden usar para transformar situaciones humanas de “ganar-perder” en “ganar-ganar”. Pero esas tácticas se centran en el proceso de toma de decisión en sí, y ese proceso interesa más a los gerentes que a los líderes. Los intereses tácticos involucran costos y beneficios; incrementan las intrigas burocráticas y políticas de las organizaciones y reducen la actividad directa y concreta, así como la calidez en las relaciones humanas. Por ende, uno a menudo escucha que los subordinados definen a los gerentes como inescrutables, distantes y manipuladores. Estos adjetivos surgen porque los subordinados perciben estar vinculados a un proceso cuyo propósito es mantener una estructura controlada, racional y equitativa.

Por el contrario, los líderes son muchas veces descritos con adjetivos cargados en contenido emocional. Los líderes inspiran fuertes sentimientos de identidad o diferencia, de amor y odio. Las relaciones humanas en estructuras dominadas por líderes suelen ser turbulentas, intensas y por momentos hasta desorganizadas. Este ambiente intensifica la motivación individual y a menudo produce resultados imprevistos.

Distintos sentidos del yo

En *Las variedades de la experiencia religiosa*, William James describe dos tipos básicos de personalidad, el “nacido una vez” y “nacido dos veces”. Las personas del primer tipo de personalidad son aquellas para las cuales adaptarse a la vida ha sido sencillo y cuyas vidas han transcurrido sin grandes sobresaltos desde el nacimiento. Para los nacidos dos veces, por el contrario, no ha sido tan fácil. Sus vidas están marcadas por el esfuerzo continuo de alcanzar algún sentido del orden. A diferencia de los nacidos una vez, no pueden dar por sentadas las cosas. Según James, estas personalidades también tienen diferentes perspectivas sobre el mundo. La personalidad del nacido una vez se siente a gusto y en armonía con su entorno, razón por la que su sentido del yo orienta sus conductas y actitudes.

Para un nacido dos veces, el sentido del yo proviene de un sentimiento de profunda separación.

La sensación de pertenencia o de estar separado tiene un significado práctico para el tipo de inversiones que gerentes y líderes realizan a lo largo de sus carreras. Los gerentes se ven a sí mismos como conservadores y reguladores de un determinado orden existente, con el cual se identifican personalmente y del cual obtienen recompensas. La autoestima de un gerente se incrementa al perpetuar y fortalecer las instituciones existentes: desempeña un papel que está en armonía con los ideales del deber y de la responsabilidad. Al definir la personalidad “nacida una vez”, William James tenía en mente esta armonía: este sentido del yo fluyendo fácilmente desde y hacia el mundo exterior.

Los líderes tienden a ser personalidades nacidas dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Pueden trabajar en organizaciones, pero nunca pertenecen a ellas. El sentido de quiénes son no depende de pertenecer a asociaciones o clubes, roles en el trabajo u otros indicadores sociales de identidad. Y esa percepción de identidad puede constituir la base teórica que explique por qué ciertos individuos buscan oportunidades para el cambio. Los métodos para desencadenar los cambios pueden ser tecnológicos, políticos, o ideológicos, pero el objetivo es el mismo: modificar las relaciones humanas, económicas y políticas.

Al considerar el desarrollo del liderazgo, debemos examinar dos rumbos distintos de historia personal: 1) el desarrollo mediante la socialización, que prepara al individuo para guiar instituciones y para mantener el equilibrio de las relaciones sociales existentes, y 2) el desarrollo mediante el dominio personal, que incita al individuo a luchar por el cambio psicológico y social. La sociedad crea su talento gerencial mediante el primer camino de desarrollo; los líderes emergen del segundo.

Desarrollo del liderazgo

El desarrollo de toda persona empieza en la familia. Cada persona experimenta el trauma de separarse de sus padres y el dolor posterior. En el mismo sentido, todos los individuos encaran las dificultades de alcanzar la autorregulación y el control de sí mismos. Pero para algunos, quizás la mayoría, la felicidad de la infancia provee una gratificación adecuada y suficientes oportunidades para encontrar sustitutos. Estos individuos, los “nacidos-una-vez”, realizan identificaciones moderadas con sus padres y encuentran una armonía entre lo que esperan y lo que pueden realizar.

Pero suponga que el dolor de la separación aumenta debido a una combinación entre exigencias paternas y necesidades individuales, hasta tal punto que genera un sentido de aislamiento, de cautela o de ser especial, que altera los vínculos que unen los niños a sus padres y a otras figuras de autoridad. Bajo estas condiciones y dada cierta aptitud especial, la persona se involucra profundamente en su mundo interior a expensas del interés por el mundo exterior. Para una persona así, la autoestima ya no depende exclusivamente de vínculos positivos y recompensas reales. Así, surge una forma de dependencia de uno mismo junto con expectativas de desempeño y logros, y tal vez el deseo de realizar grandes obras.

Tales percepciones de uno mismo pueden no conducir a nada si el individuo carece de talentos. Aun con gran talento, no hay garantías de que se obtengan logros, y menos aún de que el resultado final sea en pos del bien y no del mal. También hay otros factores que afectan el desarrollo. En primer lugar, los líderes son como los artistas y otras personas muy talentosas que a menudo deben luchar contra la neurosis: su capacidad para funcionar varía considerablemente, inclusive en el corto plazo, y algunos líderes potenciales pierden la batalla. Además, después de la temprana infancia, los modelos de desarrollo que afectan a los líderes y a los gerentes acrean la influencia selectiva de deter-

minadas personas. Las personalidades gerenciales forman múltiples vínculos de moderada intensidad. En cambio, los líderes establecen, y también rompen, intensos vínculos persona a persona.

Es común observar que las personas con grandes talentos a menudo son estudiantes desinteresados. Nadie, por ejemplo, podría haber pronosticado los grandes logros de Einstein a partir de sus mediocres resultados escolares. La razón de esta mediocridad obviamente no es la ausencia de capacidad. En cambio, puede provenir de estar absorto en sí mismo y de una incapacidad para prestar atención a las tareas comunes. La única forma segura para que un individuo salga de su ensimismamiento y de estar absorto es formar un profundo vínculo con un gran maestro u otra persona que lo comprenda y que tenga la habilidad para comunicarse con el individuo talentoso.

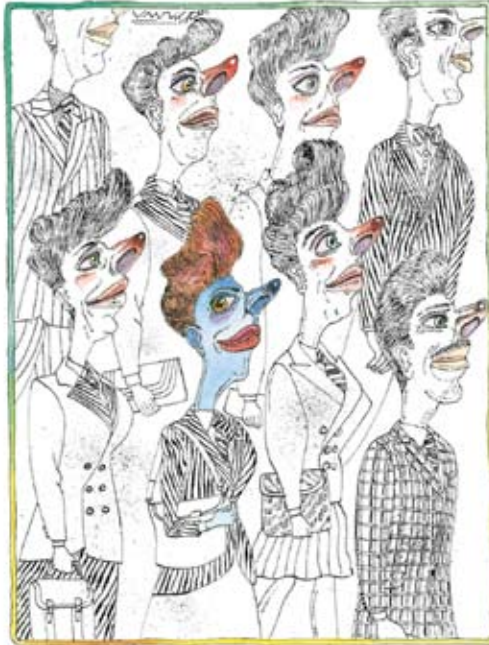
Que los individuos talentosos encuentren lo que necesitan en un vínculo uno a uno dependerá de la disponibilidad de maestros, quizás padres sustitutos, cuya fortaleza radique en cultivar talentos. Afortunadamente, al encontrarse las generaciones y producirse los procesos de autoselección, aprendemos más sobre cómo formar líderes y sobre cómo se influyen mutuamente las personas con talento de diferentes generaciones.

Aunque en apariencia están destinadas a carreras mediocres, las personas que forman importantes vínculos de aprendizaje uno a uno a menudo son capaces de acelerar e intensificar su desarrollo. La disposición psicológica de un individuo a beneficiarse de un vínculo de este tipo depende de alguna experiencia personal que lo obligue a la introspección.

Tome el ejemplo de Dwight Eisenhower, cuya carrera inicial en el ejército apenas predecía su desarrollo futuro. Durante la Primera Guerra Mundial, mientras algunos de sus compañeros de West Point ya estaban en contacto

directo con la guerra en Francia, Eisenhower se sentía “anclado en una región del interior monótona y de una seguridad no solicitada..., situación que era un castigo insoportable”⁶.

Poco después de la guerra, Eisenhower, por entonces un joven oficial algo pesimista acerca de sus posibilidades profesionales, pidió ser transferido



a Panamá para trabajar bajo el mando del general Fox Connor, un oficial superior a quien admiraba. El ejército denegó su solicitud. Este revés afligía a Eisenhower cuando su hijo mayor Ikey falleció debido a la influenza. En parte por un sentimiento de responsabilidad para con los suyos, el ejército envió a Eisenhower a Panamá, donde asumió sus deberes bajo el mando del general Connor llevando consigo la sombra del hijo perdido. Identificando al general con el tipo de padre que le hubiera gustado ser, Eisenhower se transformó en el hijo que había perdido. Y en esta situación tan intensa, empezó a aprender de su maestro. El general Connor brindaba una magnífica instrucción militar que Eisenhower gustosamente absorbía. Si bien los efectos de esta relación sobre Eisenhower no se pueden medir cuanti-

tativamente, al ver su carrera a partir de ese momento, no es posible subestimar su importancia.

Después Eisenhower escribió sobre Connor: “La vida con el general Connor era una suerte de postgrado en asuntos militares y humanidades, animada por una persona con gran experiencia en el conocimiento de los hombres y su comportamiento. Nunca podré agradecer lo suficiente a este caballero... En una vida asociados a hombres grandes y buenos, él es la figura que ha pasado más o menos inadvertida y con quien tengo una deuda incalculable”⁷.

Algún tiempo después de servir bajo el general Connor, se produjo el despertar de Eisenhower. Recibió órdenes de asistir a la escuela de comando y estado mayor en Fort Leavenworth, una de las mejores del ejército. Era un destino codiciado y Eisenhower aprovechó la oportunidad. A diferencia de su desempeño en la secundaria y en West Point, su desempeño fue excelente: egresó como el mejor de su clase.

Las biografías psicológicas de personas talentosas demuestran una y otra vez el importante papel del maestro en el desarrollo de un individuo. Andrew Carnegie debe mucho a su superior, Thomas Scott. Los grandes maestros toman riesgos. Apuestan inicialmente por el talento que perciben en la gente más joven. Y arriesgan involucrarse emocionalmente cuando trabajan muy de cerca con los jóvenes. Los riesgos no siempre son recompensados, pero la predisposición a tomarlos parece ser crucial en la formación de líderes.

¿Pueden las organizaciones desarrollar líderes?

En la cultura estadounidense existe un mito sobre cómo aprenden y se desarrollan las personas, que sostiene que las personas aprenden mejor de sus pares. Supuestamente la amenaza de ser evaluado o incluso humillado se atenúa en las relaciones entre iguales. Esto se debe a la tendencia a identificarse mutua-

mente y a que comportarse de manera autoritaria entre iguales está sujeto a una suerte de restricción social. La capacitación entre pares ocurre de varias maneras. El uso de equipos de trabajo compuestos por colegas que pertenecen a distintas divisiones, supuestamente elimina las restricciones que impone la autoridad sobre la disposición de los individuos a imponer e intercambiar ideas. El resultado debería ser, en teoría, que la gente interactúe con mayor libertad, escuche críticas y puntos de vista diferentes con mayor objetividad, y aprenda de ese intercambio.


Otro caso de capacitación entre pares se da en grandes corporaciones, como Philips N.V. de Holanda. Ahí, la estructura de la organización se basa sobre el principio de la responsabilidad compartida entre dos colegas: uno que

neran consecuencias no deseadas que pueden ser desastrosas. No hay un modo fácil de limitar la rivalidad. Por el contrario, impregna todos los niveles y abre paso a la formación de camarillas en un ambiente donde prevalece la intriga.

Una importante compañía petrolera ha aceptado la importancia de formar líderes mediante la influencia directa que ejercen los ejecutivos más veteranos sobre los más jóvenes. El presidente y CEO selecciona periódicamente a un talentoso graduado universitario al que nombra su ayudante personal y con quien trabajará de cerca durante un año. Al finalizar el año, el joven ejecutivo queda disponible para ser asignado a una de las divisiones operativas, donde se le entregará un cargo con responsabilidad. Este aprendizaje familia-

experimental y modificar pautas de trabajo, y que constantemente desafiaba a su jefe. Obviamente, un CEO tiene el derecho de seleccionar a las personas con las cuales se aviene. Pero me pregunto si no sería mejor para las corporaciones que los altos ejecutivos tuvieran una mayor capacidad para tolerar los impulsos y la conducta competitiva de sus subordinados. Una mayor tolerancia para el intercambio al menos no favorecería al gerente más acostumbrado a trabajar en equipo en detrimento del individuo que podría convertirse en líder.

No deja de asombrarme la frecuencia con la cual los CEO se sienten amenazados cuando se desafían abiertamente sus ideas, como si se cuestionara su autoridad, más que las ideas en sí. Un CEO, por citar un caso, estaba molesto ante la agresividad e incluso la impertinencia de uno de sus talentosos vicepresidentes. Usó distintos métodos solapados para evitar tratar con él, como reuniones grupales así como indirectas de parte de directores externos. Aconsejé al ejecutivo que afrontara directamente lo que lo enojaba. Le sugerí que, al enfrentarse cara a cara, tanto él como su subordinado podrían aprender a reconocer la diferencia entre la autoridad que debía ser preservada y los temas que se tenían que discutir.

La capacidad de confrontar es también la capacidad para tolerar intercambios agresivos. Y esa habilidad no sólo tiene el efecto de eliminar la ambigüedad y el uso de señales tan característicos de las culturas gerenciales, sino que alienta los vínculos emocionales que los líderes necesitan para sobrevivir. 

Los líderes tienden a **SENTIRSE SEPARADOS DE SUS ENTORNOS**. Pueden trabajar en organizaciones, pero nunca pertenecen a ellas.

representa el área comercial y otro, el técnico de la empresa. En lo formal, ambos son responsables por las operaciones dentro de un alcance geográfico o grupos de productos. En la práctica, puede ocurrir que uno u otro domine la gerencia. No obstante, la interacción principal se da entre dos o más responsables de igual jerarquía.

La principal pregunta que planteo sobre estos arreglos es si no perpetúan la orientación gerencial e impiden la formación de lazos uno a uno entre aquellos con mayor experiencia y los potenciales líderes. Consciente de que las relaciones entre pares pueden limitar el empuje y la iniciativa individual, otra empresa mucho más pequeña que Philips también usa la responsabilidad compartida para operar sus unidades, pero con una salvedad. El CEO fomenta la competencia y la rivalidad entre colegas, y recompensa en última instancia con mayor responsabilidad a quien se destaca. Estos arreglos híbridos ge-

riza al joven de manera directa con el uso del poder, con el desempeño y la integridad, antídotos de la enfermedad del poder llamada arrogancia.

Trabajar en una relación de uno a uno requiere una gran dosis de tolerancia para el intercambio emocional, dado que existe una diferencia formal y reconocida entre el poder de los participantes. Este intercambio, inevitable en situaciones de proximidad laboral, probablemente explica la reticencia de muchos ejecutivos a involucrarse en este tipo de relaciones. *Fortune* publicó un artículo interesante sobre el alejamiento de un ejecutivo clave de la alta dirección de Procter & Gamble, John Hanley, y su paso al puesto de CEO en Monsanto. Según este relato, el CEO y presidente de P&G no designó a Hanley al consejo, sino que nombró a otro director para ese cargo. El presidente del consejo evidentemente sentía que no podía trabajar bien con Hanley, quien admitía ser agresivo, ávido por

[1] HarperCollins, 1973.

[2] Alfred P. Sloan Jr., *My Years with General Motors* (Doubleday, 1964).

[3] *Ibid.* [4] *Ibid.* [5] *Ibid.*

[6] Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell to Friends* (Doubleday, 1967).

[7] *Ibid.*

Lo que de verdad hacen los líderes

por John P. Kotter

Ellos no hacen planes, no solucionan problemas, ni siquiera organizan a las personas. Lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a enfrentarlo mientras lo atraviesan.

EL LIDERAZGO ES DIFERENTE de la gestión, pero no por los motivos que piensa la mayoría de la gente. El liderazgo no es algo místico y misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” u otro exótico rasgo de la personalidad. No es el territorio de unos cuantos elegidos. El liderazgo tampoco es necesariamente mejor que la gestión o un reemplazo de ella.

Por el contrario, el liderazgo y la gestión son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y actividades características. Ambos son necesarios para tener éxito en un entorno de negocios cada vez más complejo y volátil.

Actualmente, la mayoría de las corporaciones estadounidenses son gestionadas en exceso y débilmente lideradas. Necesitan desarrollar su capacidad para ejercer el liderazgo. Las corporaciones exitosas no esperan que los líderes surjan de forma espontánea. Buscan activamente a personas que cuenten con potencial de liderazgo y las exponen a experiencias en sus carreras, que son diseñadas para

desarrollar ese potencial. De hecho, con una selección, formación y apoyo cuidadosos, decenas de personas pueden desempeñar importantes roles de liderazgo en una organización de negocios.

Mientras mejoran su capacidad para liderar, las empresas deberían recordar que un liderazgo fuerte con una gestión débil no es mejor, y en ocasiones es incluso peor, que el caso contrario. El verdadero desafío es combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte, y usar a cada uno para equilibrar al otro.

Desde luego, no todos pueden ser buenos en liderazgo y en gestión a la vez. Algunas personas tienen la capacidad de convertirse en excelentes ejecutivos, pero no en líderes fuertes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero por una serie de razones se les hace muy difícil convertirse en ejecutivos fuertes. Las empresas inteligentes valoran a los dos tipos de personas, y trabajan duro para integrarlas a su equipo.

Pero cuando se trata de preparar a las personas para cargos ejecutivos, estas compañías ignoran derechamente la li-

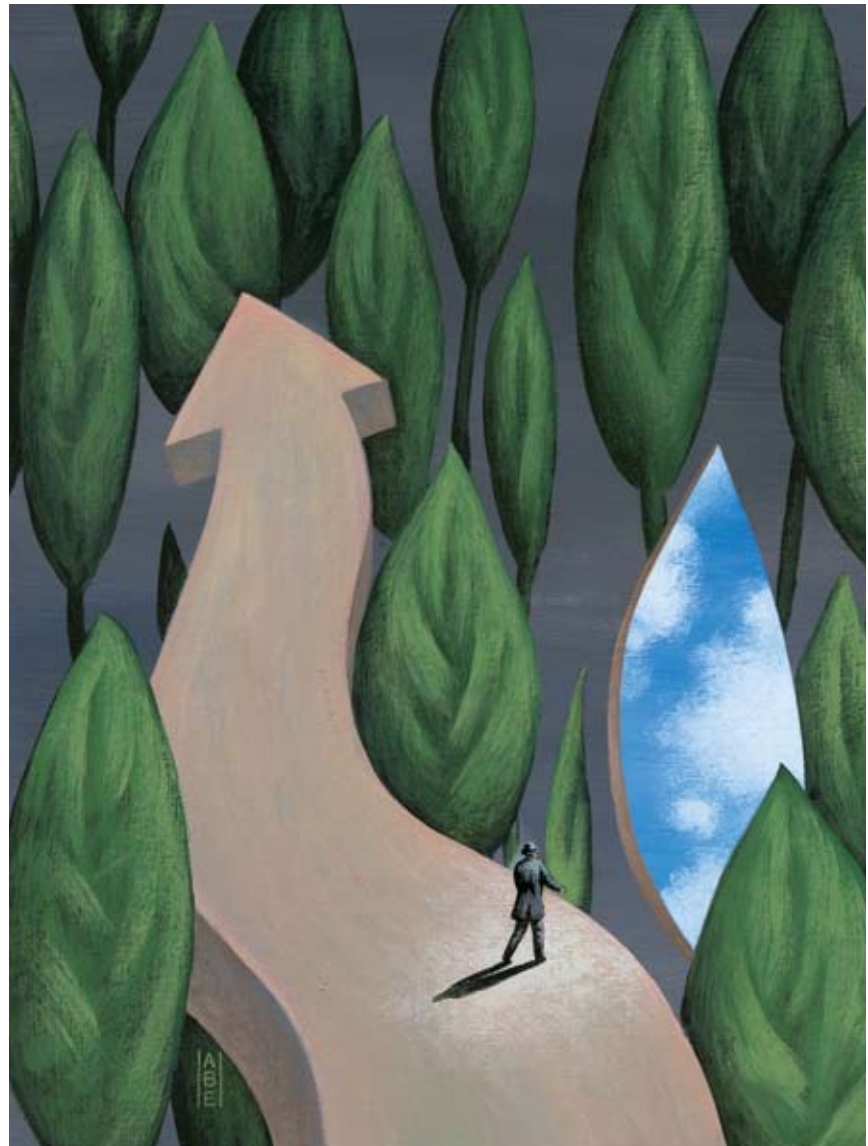
teratura más reciente que afirma que las personas no pueden gestionar y liderar al mismo tiempo, ya que tratan de desarrollar líderes-ejecutivos. Una vez que las empresas entienden la diferencia fundamental entre liderazgo y gestión, pueden comenzar a preparar a su mejor gente para que brinden ambas cosas.

La diferencia entre gestión y liderazgo

La gestión se ocupa de enfrentar la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son en gran medida una respuesta a uno de los acontecimientos más significativos del siglo 20: la aparición de las grandes organizaciones. Sin una buena gestión, las empresas complejas tienden a volverse de tal manera caóticas que incluso ponen en riesgo su propia existencia. La buena gestión aporta un grado de orden y consistencia a dimensiones clave, como la calidad y la rentabilidad de los productos.

El liderazgo, por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio. Parte del motivo por el que ha llegado a ser tan importante en años recientes, es que el mundo de los negocios se ha vuelto más competitivo y volátil. El cambio tecnológico cada vez más acelerado, la mayor competencia internacional, la desregulación de los mercados, la saturación en los sectores intensivos en capital, un cartel del petróleo inestable, inversionistas armados de bonos basura y la cambiante demografía de la fuerza de trabajo se encuentran entre los numerosos factores que han contribuido a este cambio. El resultado neto es que ya no es garantía para el éxito hacer lo que se hacía ayer, o hacerlo un 5% mejor. Cada vez son más necesarios cambios mayores para sobrevivir y competir eficazmente en este nuevo entorno. Más cambios requieren siempre de más liderazgo.

Considere una sencilla analogía militar: un ejército en tiempos de paz puede sobrevivir con una buena administración y gestión en sus distintos niveles jerárquicos, además de un buen liderazgo concentrado en la cima. Un ejército en tiempos de guerra, sin embargo, necesita un liderazgo competente en todos los niveles. Hasta ahora nadie ha descubierto cómo gestionar eficazmente a las perso-



nas para llevarlas al campo de batalla, ellas deben ser lideradas.

Estas dos funciones distintas —enfrentar la complejidad y enfrentar el cambio— configuran las actividades características de la gestión y el liderazgo. Cada sistema de acción involucra decidir lo que se debe hacer, crear redes de personas y relaciones que puedan llevar a cabo una agenda, y posteriormente tratar de asegurarse de que esas personas hagan el trabajo. Pero cada una realiza estas tres tareas de forma diferente.

En primer lugar, las empresas gestionan la complejidad mediante la *planificación* y la *elaboración de presupuestos*, fijando objetivos o metas para el futuro (usualmente, para el año o el mes siguiente),

estableciendo medidas detalladas para alcanzar los objetivos, y luego asignando recursos para cumplir con esos planes. Por contraste, para liderar a una organización hacia el cambio constructivo, se debe empezar por *fijar una orientación*: elaborando una visión del futuro (a menudo, del futuro distante) junto con las estrategias para generar los cambios que son necesarios para lograr esa visión.

La gestión desarrolla la capacidad para cumplir con su plan mediante la *organización* y la *dotación de personal*: creando una estructura organizacional y un conjunto de cargos para cumplir los requerimientos del plan, dotando a esos puestos con individuos calificados, comunicando el plan a esas personas,

delegando la responsabilidad para la ejecución del plan, e ideando sistemas para monitorear su implementación. Sin embargo, la actividad de liderazgo equivalente es *alinear a las personas*. Esto significa comunicar la nueva orientación a quienes pueden crear coaliciones, comprenden la visión y están comprometidos con su logro.

Por último, la gestión asegura el logro del plan mediante el *control* y la *resolución de problemas*: monitoreando con cierto detalle los resultados en relación al plan, tanto formal como informalmente, a través de informes, reuniones y otras herramientas; identificando desviaciones; y luego planificando y organizando la resolución de los problemas. Pero en el caso del liderazgo, el logro de la visión requiere *motivar e inspirar*: consiguiendo que las personas avancen en la dirección correcta, a pesar de los obstáculos al cambio, apelando a necesidades, emociones y valores humanos básicos, a menudo desaprovechados.

Un examen en detalle de cada una de estas actividades servirá para aclarar las destrezas que requieren los líderes.

Fijar una orientación versus planificar y presupuestar

Puesto que la función de liderazgo es generar el cambio, determinar la orientación de ese cambio es fundamental. Fijar la orientación nunca es lo mismo que planificar, ni siquiera a largo plazo, aunque la gente a menudo confunde las dos cosas. La planificación es un proceso de gestión, de naturaleza deductiva, diseñado para obtener resultados ordenados, y no cambios. La fijación de la orientación es un proceso más inductivo. Los líderes reúnen una amplia gama de datos y buscan patrones, relaciones y vínculos que ayuden a explicar las cosas. Más aun, la fijación de la orientación del liderazgo no produce planes, crea visiones y estrategias. Éstas describen a una empresa, tecnología o cultura corporativa en términos de qué deberían llegar a ser en el largo plazo y

articulan una vía factible para alcanzar ese objetivo.

La mayoría de las discusiones sobre la visión tienden a degenerar hacia lo místico. La consecuencia de ello es que la visión es vista como algo misterioso que los simples mortales, incluso los talentosos, nunca poseerán. Pero desarrollar una buena orientación de negocios no es algo mágico. Es un proceso arduo –en ocasiones agotador– de recolección y análisis de información. Las personas que articulan estas visiones no son magos,

La gestión se ocupa de enfrentar la complejidad. El liderazgo, por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio.

sino pensadores estratégicos de amplios conocimientos, que están dispuestos a correr riesgos.

Las visiones o las estrategias tampoco tienen que ser brillantemente innovadoras; de hecho, algunas de las mejores no lo son. Las visiones de negocios eficaces suelen tener características casi mundanas; usualmente consisten en ideas que ya eran muy conocidas. La combinación o la disposición de las ideas puede que sean nuevas, pero en ciertos casos, ni siquiera es así.

Por ejemplo, cuando el CEO (Chief Executive Officer) Jan Carlzon articuló su visión de convertir a Scandinavian Airline Systems (SAS) en la mejor línea aérea del mundo para el viajero de negocios frecuente, no estaba diciendo algo que no se supiese en el sector de las líneas aéreas. Los pasajeros de negocios vuelan con más frecuencia que otros segmentos de mercado y, por lo general, están dispuestos a pagar tarifas mayores. Así, enfocarse en estos clientes le brinda a una línea aérea la oportunidad de obtener altos márgenes, un negocio constante y un crecimiento considerable. Pero debido a que es un sector conocido más por su burocracia que por su visión, ninguna empresa había unido estas simples ideas y tampoco las había puesto en práctica.

SAS lo hizo y funcionó.

Lo que es crucial en una visión no es su originalidad, sino lo bien que sirva a los intereses de audiencias importantes –clientes, accionistas, empleados– y lo fácil que resulte traducirla en una estrategia competitiva realista. Las visiones deficientes suelen ignorar las necesidades y derechos legítimos de audiencias significativas, favoreciendo, por ejemplo, a los empleados por sobre los clientes o accionistas. O son estratégicamente insensatas. Cuando una empresa, que nunca ha sido

algo más que un competidor débil dentro de cierto sector, comienza a decir que aspira ser el número uno, se está en presencia de una quimera, no de una visión.

Uno de los errores más frecuentes de las empresas gestionadas en exceso y con liderazgo deficiente es el de adoptar la planificación a largo plazo como una panacea para su falta de orientación e incapacidad de adaptarse a un entorno de negocios crecientemente competitivo y dinámico. Este enfoque malinterpreta la naturaleza de la fijación de la orientación y nunca podrá funcionar.

La planificación a largo plazo siempre consume tiempo. Cuando ocurre algo inesperado, los planes deben ser reformulados. En un entorno de negocios dinámico, con frecuencia lo inesperado se convierte en norma, y la planificación a largo plazo puede llegar a ser una actividad extraordinariamente agobiante. Ése es el motivo por el cual la mayoría de las corporaciones exitosas limitan el tiempo que le dedican a sus actividades de planificación. De hecho, algunas incluso consideran que la “planificación a largo plazo” es una contradicción en los términos.

En una empresa sin orientación, incluso la planificación de corto plazo se puede convertir en un agujero negro capaz de absorber una cantidad infinita de tiempo y energía. Sin una visión y sin una estrategia que brinden límites al proceso de planificación o que lo guíen,

Actualmente retirado, John P. Kotter, fue Konosuke Matsushita Professor en Harvard Business School. Es autor de más de 15 libros, el más reciente de los cuales es The Heart of Change (Harvard Business School Press, 2002).



FIJAR UNA ORIENTACIÓN

Lou Gerstner en American Express

Cuando Lou Gerstner se convirtió, en 1979, en presidente del brazo de Servicios Relacionados con Viajes (TRS, por sus siglas en inglés) de American Express, la unidad enfrentaba uno de sus mayores desafíos en los 130 años de historia de AmEx. Cientos de bancos estaban ofreciendo o planeaban introducir tarjetas de crédito, a través de Visa o Mastercard, las cuales competirían con la tarjeta de American Express. Y más de dos docenas de empresas de servicios financieros estaban incorporándose al negocio de los cheques de viajero. En un mercado maduro, este aumento en la competencia usualmente reduce los márgenes e impide el crecimiento.

Pero ésa no era la forma con que Lou Gerstner veía el negocio. Antes de unirse a American Express, había sido durante cinco años consultor de TRS, analizando la división de viajes que arrojaba pérdidas y la operación de tarjetas crecientemente competitiva. Gerstner y su equipo hicieron preguntas fundamentales sobre los aspectos económicos, el mercado y la competencia, y desarrollaron una comprensión profunda del negocio. En el proceso, Gerstner comenzó a forjar una visión de TRS que no se parecía en nada a la de una compañía de 130 años en un sector maduro.

Gerstner pensaba que TRS tenía el potencial de convertirse en una empresa dinámica y en crecimiento, a pesar del ataque de la competencia de Visa y Mastercard proveniente de miles de bancos. La clave estaba en enfocarse en el mercado global y, específicamente, en el cliente de relativamente altos recursos que American Express había atendido tradicionalmente con productos costosos. Mediante una mayor segmentación de este mercado, un desarrollo agresivo de una amplia gama de productos y servicios nuevos, e inversiones para aumentar la productividad y bajar costos, TRS podría brindar el mejor servicio posible a clientes que tenían el suficiente ingreso discrecional como para comprar muchos más servicios de TRS que en el pasado.

A la semana de su designación, Gerstner reunió a todas las personas que manejaban la organización de las tarjetas y cuestionó todos los principios con que conducían su negocio. En particular, desafió dos creencias ampliamente

compartidas: que la división debería tener sólo un producto, la tarjeta verde, y que ese producto estaba limitado en su potencial de crecimiento e innovación.

Gerstner también se movió rápido para desarrollar una cultura más emprendedora, para contratar y capacitar a personas que la fomentaran, y para comunicarles claramente la orientación general. Él y otros altos ejecutivos recompensaron la adopción de inteligentes riesgos. Para facilitar el emprendimiento, desalentaron la burocracia innecesaria. También actualizaron los estándares de contratación y crearon el TRS Graduate Management Program, el cual les ofrecía a los jóvenes de alto potencial una capacitación especial, un conjunto de experiencias enriquecidas, y un grado poco común de exposición a las personas en la alta dirección. Para fomentar la adopción de riesgos entre los empleados de TRS, Gerstner también estableció el programa llamado Great Performers, para reconocer y premiar la atención a clientes realmente excepcional, un principio central en la visión de la organización.

Estos incentivos condujeron rápidamente a mercados, productos y servicios nuevos. TRS aumentó drásticamente su presencia en el extranjero. Hacia 1988, las tarjetas AmEx se emitían en 29 monedas distintas (en comparación a las 11 de una década atrás). La unidad también se enfocó agresivamente en dos segmentos de mercado que históricamente habían recibido poca atención: estudiantes universitarios y mujeres. En 1981, TRS combinó sus capacidades de servicios de viajes y de tarjetas con el fin de ofrecerles a los clientes corporativos un sistema unificado para monitorear y controlar los gastos de viajes. Hacia 1988, AmEx había crecido hasta convertirse en el quinto mayor comprador de correo directo de Estados Unidos.

Otros productos y servicios nuevos incluyeron un seguro de 90 días sobre todas las compras hechas con la tarjeta AmEx, una tarjeta American Express Platinum, y una tarjeta de crédito renovable, conocida como Optima. En 1988, la empresa también se cambió a la tecnología de procesamiento de imágenes para su facturación, generando un estado mensual más conveniente para sus clientes y reduciendo sus costos de facturación en 25%.

Como consecuencia de estas innovaciones, el ingreso neto de TRS aumentó en un fenomenal 500%, entre 1978 y 1987, a una tasa anual compuesta de 18%. La empresa superó a muchas de las llamadas compañías de alta tecnología y/o de alto crecimiento. Con un retorno sobre el capital de 28% en 1988, también superó a la mayoría de las empresas de crecimiento lento, pero de alta rentabilidad.

cualquier eventualidad merece un plan. Bajo estas circunstancias, la planificación de contingencias puede prolongarse por siempre, absorbiendo tiempo y atención de actividades mucho más esenciales, sin siquiera proporcionar el sentido claro de orientación que con desesperación necesita una empresa. Después de un tiempo, los ejecutivos inevitablemente terminan volviéndose cínicos, y el proceso de planificación puede degenerar en un juego muy politizado.

La planificación funciona mejor no como un sustituto de la fijación de la orientación, sino como un complemento de ella. Un proceso de planificación competente sirve como una comprobación útil de las actividades del proceso de fijación de orientación. Igualmente, un proceso de fijación de orientación competente brinda un foco con el cual la planificación puede ser luego ejecutada de forma realista. Ayuda a aclarar qué tipo de planificación es esencial y cuál es irrelevante.

Alinear las personas versus organizar y dotar de personal

Un aspecto central de las organizaciones modernas es la interdependencia, en donde nadie tiene una autonomía completa y en donde la mayoría de los empleados están vinculados a muchos otros, ya sea por su trabajo, tecnología, sistemas de gestión y jerarquía. Estos lazos plantean un desafío especial cuando las organizaciones intentan cambiar. A menos que muchos individuos se alineen y se muevan juntos en la misma dirección, las personas tenderán a congratularse unas con otras. Para los ejecutivos que están excesivamente preparados en gestión y muy poco en liderazgo, la idea de lograr que las personas avancen en la misma dirección aparece como un problema organizacional. Pero, lo que los ejecutivos deben hacer no es organizar a las personas, sino alinearlas.

Los ejecutivos “organizan” para crear sistemas humanos que puedan implementar planes tan precisa y eficientemente como sea posible. Usualmente, esto exige cierta cantidad de decisiones potencialmente complejas. Una empresa debe escoger una estructura de cargos y

de relaciones de dependencia; dotarla con las personas idóneas para los cargos; brindar capacitación a aquellos que la necesiten; comunicar los planes a la fuerza laboral; y decidir cuánta autoridad se va a delegar y a quién. También es necesario crear incentivos económicos para cumplir el plan, así como sistemas para monitorear su implementación. Estos criterios organizacionales son muy similares a las

La idea de lograr que las personas avancen en la misma dirección aparece como un problema organizacional. Pero, lo que los ejecutivos deben hacer no es organizar a las personas, sino alinearlas.

decisiones arquitectónicas. Es una cuestión de calce dentro de un contexto particular.

Alinear es algo diferente. Es más un desafío de comunicaciones que un problema de diseño. Alinear implica invariablemente hablar con muchas más personas que en el caso de organizar. El grupo objetivo puede incluir no sólo a los subordinados del ejecutivo, sino también a jefes, pares, el personal de otras partes de la organización, así como a los proveedores, funcionarios de gobierno e incluso a los clientes. Cualquiera que pueda ayudar a implementar la visión y las estrategias, o que pueda bloquear su ejecución, es relevante.

Tratar de que las personas comprendan una visión de un futuro alternativo también es un desafío de comunicaciones de una magnitud completamente diferente a la de organizarlas para que lleven a cabo un plan de corto plazo. Es muy similar a la diferencia que existe entre un entrenador de fútbol que trata de explicar las siguientes dos o tres jugadas en un partido, y cuando intenta explicar un enfoque de juego totalmente nuevo que será usado en la segunda mitad de la temporada.

Aunque sean comunicados con muchas palabras o con unos pocos símbolos cuidadosamente elegidos, los mensajes no se aceptan sólo porque son entendidos. Otro gran desafío en los esfuerzos de liderazgo es el de la credibilidad; esto es,

lograr que las personas creen en el mensaje. Son muchas las cosas que influyen en la credibilidad, como el historial de la persona que comunica el mensaje, el contenido de éste, la reputación de integridad y confiabilidad de quien comunica y la coherencia entre palabras y hechos.

Por último, alinear conduce a la autonomía de una manera que rara vez se logra cuando se organiza. Uno de los mo-

tivos por el que algunas organizaciones tienen dificultad para ajustarse a rápidos cambios en los mercados o en la tecnología es que muchas personas en esas empresas se sienten relativamente sin poder. Aún cuando perciban correctamente importantes cambios externos e inicien posteriormente las acciones apropiadas, la experiencia les ha enseñado que son vulnerables ante alguien que está más arriba, a quien puede no gustarle lo que han hecho. Las reprimendas pueden adoptar muchas formas diferentes: “Eso va en contra de nuestras políticas”, o “no nos podemos dar el lujo de hacerlo”, o “cállate y haz lo que te han dicho”.

Alinear permite superar este problema, dándoles más autonomía a las personas, al menos de dos formas. Primero, cuando se ha comunicado un sentido de orientación claro a lo largo de una organización, los empleados de niveles inferiores pueden iniciar acciones sin el mismo grado de vulnerabilidad. Mientras su comportamiento sea consistente con la visión, los superiores tendrán más dificultades para reprenderles. Segundo, dado que todos aspiran al mismo objetivo, es menos probable que la iniciativa de una persona se paralice cuando entra en conflicto con la de otra.

Motivar a las personas versus controlar y resolver problemas

Dado que el cambio es la función del

ALINEAR PERSONAS

Chuck Trowbridge y Bob Crandall en Eastman Kodak



Eastman Kodak entró al negocio del copiado a principios de los años 70, concentrándose en máquinas tecnológicamente sofisticadas, que se vendían, en promedio, por cerca de US\$ 60.000 cada una. Durante la década siguiente, este negocio creció a cerca de US\$ 1.000 millones en ingresos. Pero los costos eran altos, las utilidades difíciles de hallar y los problemas estaban prácticamente en todas partes. En 1984, Kodak tuvo que deshacerse de US\$ 40 millones en inventarios.

La mayoría de las personas en la empresa sabía que había problemas, pero no se ponían de acuerdo en cómo solucionarlos. De ese modo, en sus primeros dos meses como director general del nuevo grupo de productos de copiado, establecido en 1984, Chuck Trowbridge se reunió con prácticamente todas las personas clave de su grupo, así como con gente de otras partes de Kodak, que podrían ser importantes en el negocio del copiado. Un área especialmente crucial era la organización de ingeniería y fabricación, encabezada por Bob Crandall.

La visión de Trowbridge y Crandall para la ingeniería y producción era simple: convertirse en una operación de fabricación de clase mundial y crear una organización menos burocrática y más descentralizada. Sin embargo, este mensaje era difícil de transmitir porque implicaba un alejamiento tan radical de las comunicaciones previas, no sólo en el grupo de copiado, sino que en casi todo Kodak. Es por ello que Crandall estableció decenas de vehículos para enfatizar la nueva orientación y alinear a las personas: reuniones semanales con sus 12 subordinados directos; “foros de productos de copiado” semanales, en los cuales un empleado de cada departamento se reunían con él en grupo; conversaciones sobre mejoras recientes y proyectos nuevos para lograr resultados aún mejores; y reuniones trimestrales del “Estado del Departamento”, en las que sus ejecutivos se reunía con todas las personas de su propio departamento.

Una vez al mes, Crandall y todos quienes le re-

portaban se reunían con 80 a 100 personas de algún área de su organización para conversar sobre lo que quisieran. Para alinear a su mayor proveedor –la Kodak Apparatus Division, la cual suministraba un tercio de las piezas usadas en el diseño y en la fabricación–, él y sus ejecutivos se reunían todos los martes con la alta dirección de ese grupo a la hora de almuerzo. Más tarde, creó un formato llamado “reuniones de negocios”, donde sus ejecutivos se juntaban con 12 a 20 personas para discutir un tópico específico, como inventarios o dominar la programación. La meta: incorporar a todos sus 1.500 empleados en al menos una de estas reuniones de negocios cada año.

Trowbridge y Crandall usaron las comunicaciones escritas en su causa. Un “Copy Products Journal”, de ocho a diez páginas, se enviaba a los empleados una vez al mes. Un programa llamado “Dialog Letters” les daba a los empleados la oportunidad de realizar de forma anónima preguntas a Crandall y a sus altos ejecutivos, y garantizaba una respuesta a ellas. Pero las comunicaciones escritas más visibles y poderosas eran los gráficos. En un salón principal cerca de la cafetería, estos enormes gráficos informaban vívidamente sobre la calidad, costo y resultados de producción de cada producto, medidos en relación a objetivos difíciles. Unas cien versiones más pequeñas de éstos se repartían en las áreas de producción, informando sobre los niveles de calidad y costos de grupos de trabajo específicos.

Los resultados de este proceso de alineamiento intensivo comenzaron a aparecer en seis meses, y muchos más después de un año. Estos éxitos hicieron que el mensaje fuera más creíble y ayudaron a que más gente se subiera al barco. Entre 1984 y 1988, la calidad en una de las principales líneas de productos aumentó cerca de 100 veces. Los defectos por unidad cayeron de 30 a 0,3. En un período de tres años, los costos en otra línea de productos se redujeron en cerca de 24%. Los despachos a tiempo aumentaron de 82%, en 1988, a 95%, en 1987. Los niveles de inventario cayeron en más de 50% entre 1984 y 1988, a pesar de que el volumen de productos estaba creciendo. Y la productividad, medida en unidades por empleado en la fabricación, creció por sobre el doble, entre 1985 y 1988.

liderazgo, la capacidad de generar un comportamiento altamente estimulado es importante para enfrentar las inevitables barreras al cambio. Así como fijar la orientación identifica una senda apropiada para avanzar y el alineamiento eficaz hace que las personas avancen por él, la motivación exitosa asegura que éstas tendrán la energía necesaria para superar los obstáculos.

De acuerdo a la lógica de la gestión, los mecanismos de control comparan el comportamiento del sistema con el plan, y se adoptan medidas cuando se detecta una desviación. Por ejemplo, en una fábrica bien gestionada, esto significa que el proceso de planificación establece objetivos de calidad prudentes, que el proceso de organización construye una organización que puede alcanzar esos

con un sentido de pertenencia, aprecio y autoestima, con una sensación de control sobre su propia vida, y con la capacidad de estar a la altura de los ideales personales. Estos sentimientos nos afectan profundamente y generan una respuesta potente.

Los buenos líderes motivan a las personas de muchas formas. Primero, siempre articulan la visión de la organización de un modo que enfatiza los valores de la audiencia a la que se dirigen. Esto hace que el trabajo sea importante para esas personas. Con frecuencia, los líderes también las involucran en la decisión sobre cómo alcanzar la visión de la organización (o la parte más relevante para un individuo en particular). Esto les da un sentido de control. Otra importante técnica motivacional es apoyar los esfuerzos

verger. Al contrario, es muy probable que entre en conflicto. Para que múltiples roles de liderazgo trabajen en conjunto, las acciones de las personas deben ser cuidadosamente coordinadas por mecanismos que difieren de aquellos que coordinan los roles de gestión tradicionales.

Las redes de relaciones informales fuertes –del tipo que se encuentra en empresas con culturas sanas– ayudan a coordinar actividades de liderazgo de forma muy similar a cómo las estructuras formales coordinan las actividades de gestión. La diferencia clave es que las redes informales pueden abordar las mayores exigencias de organización asociadas con las actividades no rutinarias y con el cambio. La multitud de canales de comunicación y la confianza entre las personas conectadas por esos canales permite un proceso constante de acomodo y adaptación. Cuando surgen conflictos entre roles, esas mismas relaciones ayudan a resolverlos. Quizás lo más importante sea que este proceso de diálogo y acomodo puede generar visiones que están vinculadas y son compatibles, en vez de alejadas y en competencia. Todo ello requiere una comunicación mucho mayor de la que se necesita para coordinar los roles ejecutivos pero, a diferencia de las estructuras formales, las redes informales fuertes pueden manejarlas.

En todas las corporaciones existen relaciones informales de algún tipo. Pero demasiado a menudo, estas redes o son muy débiles –algunas personas están muy bien conectadas, pero la mayoría no– o están muy fragmentadas, es decir, existe una red fuerte dentro del grupo de marketing y dentro del de Investigación y Desarrollo, pero no entre los dos departamentos. Tales redes no soportan adecuadamente iniciativas de liderazgo múltiples. De hecho, las redes informales extensas son tan importantes que de no existir, su creación debe ser el foco temprano de la actividad en una iniciativa de liderazgo importante.

La motivación y la inspiración estimulan a las personas, no por impulsarlas en la dirección correcta, sino satisfaciendo necesidades humanas básicas.

objetivos, y que un proceso de control garantiza que las fallas de calidad son detectadas de inmediato –no en 30 ó 60 días–, y corregidas.

Por algunos de los mismos motivos por los que el control es tan central para la gestión, el comportamiento altamente motivado o inspirado es prácticamente irrelevante. En lo posible, los procesos de gestión deben acercarse a la ausencia de fallas y riesgos. Esto significa que no pueden depender de lo infrecuente o de lo difícil de lograr. El objetivo general de los sistemas y estructuras es ayudar a las personas normales, que se comportan de forma normal, a cumplir con éxito sus trabajos rutinarios, día tras día. No se trata de algo apasionante o glamoroso. Pero en eso consiste la gestión.

El liderazgo es diferente. Lograr las grandes visiones siempre requiere de un arranque de energía. La motivación y la inspiración estimulan a las personas, no por impulsarlas en la dirección correcta, como hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo necesidades humanas básicas que tienen que ver con el logro,

de los empleados para hacer realidad la visión mediante coaching, feedback y modelamiento de roles, ayudando de ese modo a las personas a desarrollarse profesionalmente y a mejorar su autoestima. Por último, los buenos líderes reconocen y recompensan el éxito, lo cual no sólo le da a la gente un sentido de logro, sino que también la hace sentir que pertenece a una organización que se preocupa de ella. Cuando todo esto se ha hecho, el trabajo se convierte en algo intrínsecamente motivador.

Cuanto más sea el cambio el que caracterice al entorno de negocios, más tendrán los líderes que motivar a las personas para brindar liderazgo. Cuando esto funciona, el liderazgo tiende a reproducirse en toda la organización, con personas que desempeñan múltiples roles de liderazgo a lo largo de la jerarquía. Esto es altamente valioso, porque enfrentar el cambio en cualquier negocio complejo exige iniciativas de una multitud de personas. Ninguna otra cosa funcionará.

Desde luego, el liderazgo proveniente de diversas fuentes no tiene por qué con-

Crear una cultura de liderazgo

A pesar de la creciente importancia del liderazgo para el éxito de los negocios, las



MOTIVAR A LAS PERSONAS

Richard Nicolosi en Procter & Gamble

Por cerca de 20 años, luego de su fundación en 1956, la división de productos de papel de Procter & Gamble había experimentado poca competencia en sus bienes de consumo de alta calidad, precios razonables y bien comercializados. A fines de los años 70, la posición de mercado de la división había cambiado. Nuevos empujes competitivos habían dañado seriamente a P&G. Por ejemplo, los analistas del sector estiman que la participación de mercado de los pañales desechables cayó de 75%, a mediados de los 70, a 52%, en 1984.

Ese año, Richard Nicolosi llegó a la división de productos como director general asociado, después de haber estado tres años en el negocio—más pequeño y de avances más rápidos—de bebidas de fantasía de P&G. Se encontró con una organización pesadamente burocrática y centralizada, demasiado preocupada de metas funcionales y proyectos internos. Prácticamente la mayor parte de la información sobre los clientes provenía de estudios de mercado altamente cuantitativos. La gente en el ámbito técnico era recompensada por los ahorros de costos, las personas de la parte comercial se enfocaba en volumen y participación de mercado, y los dos grupos estaban prácticamente en guerra.

A mediados de 1984, la alta gerencia anunció que, en octubre, Nicolosi se convertiría en la cabeza de la división de productos de papel; ya en agosto estaba dirigiendo de forma no oficial la división. De inmediato, comenzó a enfatizar la necesidad de que la división se volviera más creativa y más orientada al mercado, en vez de intentar ser sólo un productor de bajo costo. “Tenía que dejar muy en claro”, explicó más tarde Nicolosi, “que las reglas del juego habían cambiado”.

La nueva orientación incluyó un énfasis mucho mayor en el trabajo de equipo y en roles de liderazgo múltiples. Nicolosi impulsó una estrategia de usar grupos para gestionar la división y sus productos específicos. En octubre, él y su equipo se designaron como el “consejo” de la división y comenzaron a reunirse, al principio mensualmente y luego semanalmente. En noviembre, establecieron “equipos por categoría” para gestionar sus grupos de marca principales (como pañales, pañuelos y servilletas) y comenzaron a darle responsabilidad a esos equipos. “Rehuye lo incremental”, enfatizaba Nicolosi, “y busca el salto adelante”.

En diciembre, Nicolosi se involucró de manera más pro-

funda en ciertas actividades. Se reunió con la agencia de publicidad y conoció a los creativos claves. Le pidió al ejecutivo de marketing de los pañales que se reportara directamente con él, eliminando un escalón en la jerarquía. Comenzó a hablar más con las personas que estaban trabajando en proyectos de desarrollo de productos nuevos.

En enero de 1985, el consejo anunció una nueva estructura que incluía no sólo equipos por categoría, sino nuevos equipos de negocios de marca. Al llegar el segundo trimestre de ese año, el consejo estaba listo para planificar un importante evento motivacional que comunicara la nueva visión de productos de papel a la mayor cantidad posible de personas. El 4 de junio de 1985, todo el personal basado en Cincinnati de la división de papel, más los ejecutivos de venta de distrito y los ejecutivos de la planta de papel—en total, varios miles de personas—se reunieron en el Templo Masónico local. Nicolosi y los otros miembros del consejo describieron su visión de una organización, donde “cada uno de nosotros es un líder”. El evento se grabó en video y una versión editada se envió a todas las oficinas de ventas y plantas, con el fin de que todos pudieran verla.

Todas estas actividades ayudaron a crear un entorno emprendedor, en el que un número importante de personas estuvieron motivados para realizar la nueva visión. La mayoría de las innovaciones provinieron de personas que manejaban nuevos productos. Ultra Pampers, introducido en febrero de 1985, llevó la participación de mercado de toda la línea de productos Pampers de 40% a 58%; y la rentabilidad, del punto de equilibrio a positivo. Y pocos meses después de la introducción de Luvs Delux, introducido en mayo de 1987, la participación de mercado de toda la marca creció en 150%.

Otras iniciativas de los empleados estuvieron más orientadas a un área funcional, y algunas venían de los niveles inferiores de la jerarquía. En el segundo trimestre de 1986, unas pocas secretarías de la división, sintiéndose con mayor autonomía gracias a la nueva cultura, desarrollaron una red de secretarías. Esta asociación estableció subcomités sobre capacitación, recompensa y reconocimiento, y sobre la “secretaría del futuro”. Reflejando los sentimientos de muchos de sus pares, una secretaria dijo: “No veo por qué nosotras no habríamos de contribuir a la nueva orientación de la división”.

Al finalizar 1988, los ingresos de la división de productos de papel habían crecido 40% en un período de cuatro años; las utilidades, en 68%. Y todo ello ocurrió a pesar del hecho de que la competencia seguía tornándose más dura.

experiencias en el trabajo de la mayoría de las personas parecen socavar el desarrollo de los atributos necesarios para el liderazgo. No obstante, algunas empresas han demostrado consistentemente una habilidad para convertir a las personas en líderes-ejecutivos sobresalientes. Contratar a personas con potencial de liderazgo es sólo el primer paso. Igual de importante es gestionar los patrones de su carrera. Los individuos que son eficaces en roles de liderazgo importantes a menudo comparten una serie de experiencias en sus carreras.

Quizás la más típica y más importante sea la de haber sido expuestos a un gran desafío al principio de su carrera. Mientras tienen 20 ó 30 años, los líderes casi siempre han tenido oportunidades de intentar liderar realmente, de asumir riesgos y de aprender de los éxitos y fracasos. Este aprendizaje parece ser esencial en el desarrollo de una amplia gama de habilidades y perspectivas de liderazgo. Estas oportunidades también enseñan algo a las personas sobre la dificultad del liderazgo y sobre su potencial para generar cambio.

En un momento posterior de sus carreras, ocurre otra cosa de igual importancia, que tiene que ver con una ampliación. Las personas que desempeñan un liderazgo eficaz en puestos importantes siempre tienen la oportunidad, antes de ocupar esos puestos, de crecer más allá de la base estrecha que caracteriza a la mayoría de las carreras ejecutivas. Usualmente, esto es consecuencia de movimientos laterales en su carrera o de ascensos tempranos a asignaciones de trabajo inusualmente amplias. En ocasiones, otros vehículos son de ayuda, como ser destinado a grupos de trabajo especiales o a un curso de gestión general de larga duración. Sea cual sea el caso, la amplitud del conocimiento desarrollado de esta forma parece ser útil en todos los aspectos del liderazgo. También lo es la red de relaciones que con frecuencia se adquiere tanto dentro como fuera de la empresa. Cuando un grupo suficiente de personas obtiene oportunidades como estas, las relaciones que se establecen también ayudan a crear las redes informales fuertes que

son necesarias para apoyar iniciativas de liderazgo múltiples.

Las empresas que son mejores que el promedio en el desarrollo de líderes enfatizan en la creación de oportunidades desafiantes para empleados relativamente jóvenes. En muchas empresas, la descentralización es la clave. Por definición, ésta traslada la responsabilidad hacia abajo y en el proceso crea puestos más desafiantes en los niveles inferiores. Johnson & Johnson, 3M, Hewlett-Packard, General Electric, y muchas otras empresas conocidas han empleado este enfoque con bastante éxito. Algunas de esas compañías también crean tantas pequeñas unidades como sea posible, de modo que exista disponibilidad de abundantes y desafiantes puestos de gestión general de nivel inferior.

En ocasiones, estas empresas crean oportunidades desafiantes adicionales mediante un énfasis en el crecimiento a través de nuevos productos o servicios. A lo largo de los años, 3M ha tenido la política de que al menos 25% de sus ingresos debe provenir de productos lanzados en los cinco años anteriores. Esto fomenta nuevos emprendimientos pequeños que, a su vez, ofrecen cientos de oportunidades para poner a prueba y exigir el máximo esfuerzo a jóvenes con potencial de liderazgo.


Estas prácticas pueden, casi por sí solas, preparar a las personas para cargos de liderazgo de tamaño pequeño y mediano. Pero desarrollar a las personas para posiciones de liderazgo importantes requiere de más trabajo por parte de los altos ejecutivos, a menudo durante un largo período de tiempo. Ese trabajo comienza con los esfuerzos para detectar a las personas con gran potencial de liderazgo cuando están empezando sus carreras, e identificar lo que será necesario para desarrollarlas y para que den su máximo esfuerzo.

Nuevamente, no existe nada mágico en este proceso. Los métodos que usan las empresas exitosas son sorprendentemente sencillos. Se toman la molestia de que los empleados jóvenes y las personas en los niveles inferiores de sus organizaciones sean visibles para los altos ejecutivos. Los directivos pueden,

entonces, juzgar por sí mismos quién tiene potencial y cuáles son las necesidades de desarrollo de esas personas. Para arribar a juicios más certeros, los ejecutivos también conversan sobre sus conclusiones tentativas.

Una vez que tienen un sentido claro de quién tiene un potencial de liderazgo considerable y de cuáles son las destrezas que necesitan desarrollar, con posterioridad, los ejecutivos en estas empresas pueden dedicar tiempo a planificar ese desarrollo. En ocasiones, esto se hace como parte de un proceso formal de planificación de la sucesión o de un proceso de desarrollo de las personas de alto potencial; a menudo, es algo más informal. En ambos casos, el ingrediente clave parece ser una evaluación inteligente de las oportunidades de desarrollo viables que se ajustan a las necesidades de cada candidato.

Para fomentar la participación de los ejecutivos en estas actividades, las empresas bien lideradas tienden a reconocer y a recompensar a las personas que desarrollan líderes con éxito. Rara vez esto se hace como parte de una compensación formal o de una fórmula de bonificaciones, simplemente porque es muy difícil medir con precisión estos logros. No obstante, se convierte en un aspecto relevante en las decisiones sobre ascensos, en especial a los niveles más altos, y eso parece hacer una gran diferencia. Cuando se dice que los ascensos futuros dependerán en cierto grado de su capacidad para cultivar líderes, incluso los que dicen que el liderazgo es algo que no puede ser desarrollado, encuentran de alguna forma las maneras de hacerlo.

Estas estrategias ayudan a crear una cultura corporativa, en la cual las personas valoran el liderazgo fuerte y se esfuerzan por crearlo. Así como necesitamos más personas para brindar liderazgo en las organizaciones complejas que dominan nuestro mundo actual, también necesitamos más personas que desarrollen las culturas que crearán ese liderazgo. Institucionalizar una cultura centrada en el liderazgo es la máxima expresión del liderazgo. 



Liderazgo que obtiene resultados

por Daniel Goleman

Nuevas investigaciones sugieren que los ejecutivos más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo distintivos; cada uno en la medida justa, en el momento preciso. Tal flexibilidad es difícil de poner en acción, pero rinde frutos en el desempeño. Y mejor aún, se puede aprender.

PREGUNTE A CUALQUIER GRUPO de gente de negocios, “¿qué hacen los líderes más eficaces?”, y obtendrá una amplia gama de respuestas. Los líderes fijan la estrategia; motivan; crean una misión; construyen una cultura corporativa. Luego pregunte, “¿qué *deberían* hacer los líderes?”. Si el grupo es experimentado, es muy probable que escuche la siguiente: el trabajo singular del líder es obtener resultados.

¿Pero cómo? El misterio de lo que los líderes pueden y deben hacer para obtener el mejor desempeño de su gente es antiguo. En años recientes, ese misterio ha generado toda una industria: literalmente, miles de “expertos en liderazgo” han hecho sus carreras a partir del examen y entrenamiento a ejecutivos, buscando generar hombres de negocios que pueden convertir en realidad objetivos audaces, –sean éstos estratégicos, financieros, organizativos, o los tres–.

Sin embargo, el liderazgo eficaz elude a muchas personas y organizaciones. Una razón de ello es que, hasta hace poco, virtualmente ningún estudio cuantitativo ha demostrado qué conductas de liderazgo precisas generan resultados positivos. Los expertos en liderazgo ofrecen su consejo basados en la inferencia, la experiencia y el instinto. Algunas veces ese consejo da en el blanco; y en otras, no.

Pero una nueva investigación realizada por la firma consultora Hay/McBer, basada en una muestra aleatoria de 3.871 ejecutivos, seleccionados de una base de datos de más de 20.000 ejecutivos en todo el mundo, revela mucho del misterio del liderazgo eficaz. El estudio descubrió seis estilos de liderazgo distintos, cada uno de los cuales surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional. Tomados individualmente, los estilos parecen tener un impacto

único y directo en el clima de trabajo de una empresa, división o equipo y, a su vez, en su desempeño financiero. Quizás más importante aún, la investigación indica que los líderes con los mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo; utilizan la mayoría de ellos en una semana determinada –de forma fluida y en medidas diferentes–, dependiendo de la situación de negocios. Imagine, entonces, que los estilos son como el conjunto de palos de golf en la bolsa de un jugador profesional. Durante el curso de un juego, el profesional escoge los palos según las exigencias del tiro. En ocasiones, debe ponderar su selección, pero a menudo ésta es automática. El profesional siente los desafíos que tiene por delante, saca rápidamente la herramienta correcta y de forma elegante la pone a trabajar. Así es cómo también operan los líderes de alto impacto.

¿Cuáles son estos seis estilos de liderazgo? Ninguno sorprenderá a los veteranos en los lugares de trabajo. De hecho, es probable que cada estilo –ya sea por su sólo nombre y breve descripción– resuene en las mentes de cualquiera que lidere o es conducido o, como es el caso de la mayoría de nosotros, hace ambas cosas. Los líderes *coercitivos* exigen una conformidad inmediata. Los líderes *orientativos* movilizan a las personas detrás de una visión. Los líderes *afiliativos* crean lazos emocionales y armonía. Los líderes *democráticos* crean consenso mediante la participación. Los líderes *ejemplares* esperan excelencia y autonomía. Y los líderes *formativos* desarrollan a las personas para el futuro.

Cierre los ojos y con seguridad podrá imaginar a un colega que usa cualquiera de estos estilos. Es muy probable que usted mismo utilice al menos uno. Lo que es nuevo en esta investigación, entonces, son sus consecuencias para la acción. En primer lugar, ofrece una comprensión desmenuzada sobre cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan al desempeño y a los resultados. Segundo, brinda una guía clara sobre cuándo un ejecutivo debería cambiarse a otro de los seis estilos. También sugiere fuertemente que es aconsejable cambiarse flexiblemente. Otro aspecto novedoso es



Inteligencia emocional: una introducción

La inteligencia emocional –la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia– comprende cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales. Cada capacidad, a su vez, está compuesta por conjuntos específicos de competencias. A continuación una lista de las capacidades y sus correspondientes rasgos.

Autoconciencia

- **Autoconocimiento emocional:** la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones, y otros.
- **Autoevaluación exacta:** una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.
- **Autoconfianza:** un sentido fuerte y positivo del valor propio.

Autogestión

- **Autocontrol:** la capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.
- **Confiabilidad:** un despliegue constante de honestidad e integridad.
- **Conciencia:** la capacidad de manejarse uno mismo y sus responsabilidades.
- **Adaptabilidad:** la capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos.
- **Orientación al logro:** el impulso por alcanzar un estándar de excelencia interno.
- **Iniciativa:** la disposición a aprovechar oportunidades.

Conciencia social

- **Empatía:** la habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- **Conciencia organizacional:** la capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos.
- **Orientación al servicio:** la habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

Habilidades sociales

- **Liderazgo visionario:** la habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella.
- **Influencia:** la habilidad de ejercer una gama de tácticas persuasivas.
- **Desarrollo de otros:** la propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación.
- **Comunicación:** la habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados.
- **Catalizador del cambio:** la destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.
- **Manejo de conflictos:** la habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar resoluciones.
- **Creación de lazos:** la destreza para cultivar y mantener una red de relaciones.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.

el descubrimiento hecho por el estudio respecto de que cada estilo de liderazgo surge de diferentes componentes de la inteligencia emocional.

Medir el impacto del liderazgo

Ha pasado más de una década desde que las investigaciones vincularon por primera vez aspectos de la inteligencia emocional con los resultados de negocios. El ya fallecido David McClelland, un notable psicólogo de la Universidad de Harvard, descubrió que los líderes que tienen fortalezas en una masa crítica de seis o más competencias de inteligencia emocional eran mucho más eficaces que sus pares que carecían de ellas. Por ejem-

plo, cuando analizó el desempeño de los encargados de división en una empresa global de comidas y bebidas, descubrió que entre los líderes con esta masa crítica de competencias, 87% se ubicaba en el primer tercio de bonos salariales anuales basados en su desempeño de negocios. Más decidor aún, en promedio, sus divisiones sobrepasaron los objetivos de ingresos anuales entre un 15 a 20%. Aquellos ejecutivos que carecían de inteligencia emocional rara vez estaban clasificados como sobresalientes en sus evaluaciones de desempeño anuales y sus divisiones tuvieron en promedio un rendimiento más bajo de casi 20%.

Nuestro estudio buscó obtener una visión más molecular de los vínculos entre

el liderazgo y la inteligencia emocional, y el clima y el desempeño. Un equipo de colegas de McClelland, encabezados por Mary Fontaine y Ruth Jacobs de Hay/McBer, estudió la información sobre miles de ejecutivos, o los observaron, anotando sus comportamientos específicos y su impacto en el clima.¹ ¿Cómo motivó cada individuo a sus subordinados directos? ¿Cómo manejó las iniciativas de cambio? ¿Cómo manejó las crisis? Fue en una etapa posterior del estudio que identificamos cuáles eran las capacidades de la inteligencia emocional que impulsan los seis estilos de liderazgo. ¿Cómo se clasifica en términos de autocontrol y habilidades sociales? ¿Muestra el líder niveles altos o bajos de empatía?

El equipo evaluó la esfera de influencia inmediata de cada ejecutivo sobre su clima. “Clima” no es un término amorfo. Definido por primera vez por los psicó-

Daniel Goleman es el autor de La inteligencia emocional (Vergara, 1996) y coautor de El líder resonante crea más (Plaza & Janes, 2002). Es el copresidente del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, con sede en la Graduate School of Applied and Professional Psychology de Rutgers University, en Piscataway, New Jersey.

logos George Litwin y Richard Stringer, y posteriormente refinado por McClelland y sus colegas, hace referencia a seis factores clave que influyen en el clima de trabajo de una organización: su *flexibilidad* –esto es, cuán libres se sienten los empleados para innovar sin verse preocupados por los trámites burocráticos–; su sentido de *responsabilidad* hacia la organización; el nivel de *estándares* que fijan las personas; el sentido de precisión sobre el feedback de desempeño y lo apropiado de las *recompensas*; la *claridad* que tienen las personas acerca de la misión y valores; y finalmente el nivel de *compromiso* hacia un propósito común.

Descubrimos que los seis estilos de liderazgo tienen un efecto cuantificable sobre cada aspecto del clima (para más

detalles, vea el recuadro “Visión molecular: el impacto de los estilos de liderazgo en los impulsores del clima”). Además, cuando analizamos el impacto del clima sobre los resultados financieros –como retornos sobre las ventas, crecimiento de los ingresos, eficiencia y rentabilidad–, hallamos una correlación directa entre ambos. Los líderes que usaban estilos que afectaban positivamente al clima tenían notoriamente mejores resultados financieros que aquellos que no. Esto no quiere decir que el clima organizacional sea el único impulsor del desempeño. Las condiciones económicas y las dinámicas competitivas importan enormemente. Pero nuestro análisis sugiere fuertemente que el clima es responsable de hasta un tercio de los resultados. Y

esto simplemente es un impacto demasiado grande como para ignorarlo.

Los estilos en detalle

Los ejecutivos utilizan seis estilos de liderazgo, pero sólo cuatro de ellos tienen consistentemente un efecto positivo en el clima y en los resultados. Revisemos entonces en detalle cada uno de los estilos de liderazgo (para ver un resumen del material que sigue, consulte la tabla “Un vistazo a los seis estilos de liderazgo”).

El estilo coercitivo. La empresa de computación se encontraba en crisis; sus ventas y utilidades estaban cayendo, sus acciones perdían valor abruptamente y los accionistas estaban alborotados. El consejo de administración incorporó a un nuevo CEO (Chief Executive Officer)

que tenía la reputación de ser un artista en darle un vuelco a las cosas. Se puso a trabajar recortando puestos de trabajo, vendiendo divisiones y tomando las difíciles decisiones que deberían haberse tomado años atrás. Así, la compañía se salvó, al menos, en el corto plazo.

Sin embargo, desde un inicio el nuevo CEO creó un reino del terror, intimidando y humillando a sus ejecutivos, gritando su descontento frente al más mínimo error. Los escalafones más altos de la empresa fueron diezmados no sólo por sus despidos erráticos, sino que también por las renun-

Visión molecular: el impacto de los estilos de liderazgo en los impulsores del clima

Nuestro estudio investigó cómo cada estilo de liderazgo afectaba a los seis impulsores del clima, o ambiente de trabajo. Las cifras muestran la correlación entre cada estilo y cada aspecto del clima. Por ejemplo, si miramos al impulsor del clima flexibilidad, vemos que el estilo coercitivo tiene una correlación de $-.28$, mientras que el estilo democrático tiene una correlación de $.28$, igualmente fuerte en la dirección opuesta. Si nos enfocamos en el estilo de liderazgo orientativo, encontramos que tiene una

correlación de $.54$ con las recompensas –fuertemente positiva–, y una correlación de $.21$ con la responsabilidad; positiva, pero no tan fuerte.

De acuerdo con los datos, el estilo de liderazgo orientativo tiene el efecto más positivo sobre el clima, pero otros tres estilos –afiliativo, democrático y formativo– le siguen muy de cerca. Esto indica que no se debe depender exclusivamente de un estilo en particular, y todos tienen, al menos, usos de corto plazo.

	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
Flexibilidad	-.28	.32	.27	.28	-.07	.17
Responsabilidad	-.37	.21	.16	.23	.04	.08
Estándares	.02	.38	.31	.22	-.27	.39
Recompensas	-.18	.54	.48	.42	-.29	.43
Claridad	-.11	.44	.37	.35	-.28	.38
Compromiso	-.13	.35	.34	.26	-.20	.27
Impacto general en el clima	-.26	.54	.46	.43	-.25	.42

cias. Los reportes directos del CEO, temerosos de su tendencia a culpar al portador de malas noticias, dejaron de traerle noticias por completo. La moral nunca había estado más baja, un hecho que se reflejó en otra caída de la empresa después de su recuperación de corto plazo. Finalmente, el CEO fue despedido por el consejo de administración.

Es fácil entender por qué de todos los estilos de liderazgo el coercitivo es el menos eficaz para la mayoría de las situaciones. Considere lo que el estilo le hace al clima de una organización. La flexibilidad es lo más difícil de alcanzar. La toma de decisiones extremadamente vertical del líder mata las ideas antes de nacer. La gente se siente tan poco respetada que piensa, “no pienso llevar mis ideas hacia arriba porque las descartarán”. Igualmente, el sentido de responsabilidad de las personas se evapora: incapaces de actuar por iniciativa propia, pierden el sentido de propiedad y sienten poca responsabilización hacia su desempeño. Algunos se resienten tanto que adoptan la actitud de “no voy a ayudar a ese maldito”.

El liderazgo coercitivo también tiene un efecto perjudicial sobre el sistema de recompensas. La mayoría de los trabajadores de alto desempeño son motivados por algo más que el dinero: buscan la satisfacción de un trabajo que está bien hecho. El estilo coercitivo erosiona tal orgullo. Y finalmente, este estilo socava una de las herramientas primordiales del líder, motivar a las personas mostrándoles cómo su trabajo calza dentro de una misión mayor y compartida. Tal pérdida, medida en términos de menor claridad y compromiso, aleja a las personas de sus propios trabajos, las que se preguntan “¿qué importa todo esto?”.

Dado el impacto del estilo coercitivo, usted podría suponer que nunca debería ser aplicado. Sin embargo, nuestra investigación reveló algunas ocasiones en las que funcionó con maestría. Tome el caso de un presidente de división que fue incorporado para cambiar la orientación de una empresa de alimentos que estaba perdiendo dinero. Su primera acción fue hacer demoler la sala de conferencias de los ejecutivos. Para él, la habitación

—con su larga mesa de mármol que parecía ser “la cubierta de la nave espacial Enterprise”— simbolizaba la formalidad asentada en la tradición que estaba paralizándolo a la empresa. La destrucción de la sala, y el consiguiente traslado a un espacio más pequeño e informal, envió un mensaje que no pasó desapercibido para nadie y como resultado la cultura de la división cambió rápidamente.

Dicho esto, el estilo coercitivo sólo debería ser usado con una cautela extrema y en las pocas situaciones en las que sea absolutamente imperativo, como en un vuelco o cuando se avecina una adquisición hostil. En esos casos, el estilo coercitivo puede romper los hábitos de

resolver qué debíamos hacer mañana”.

Tom vio una oportunidad para cambiar la forma de pensar de la gente en una reunión sobre estrategia, realizada fuera de la empresa. Allí, la conversación comenzó con las mismas obviedades de siempre: la empresa tenía que impulsar la riqueza de los accionistas y aumentar el retorno sobre los activos. Tom creía que esos conceptos no tenían el poder de inspirar a un gerente de restaurante a ser innovador o a hacer un trabajo que fuera mejor que la media.

Tom realizó una movida audaz. En medio de la reunión, hizo un apasionado llamado para que sus colegas pensaran desde la perspectiva de los clientes. “Los

Los líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos —en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo— tienen el mejor clima y desempeño de negocios.

negocios erróneos y remecer a las personas para que adopten nuevas formas de trabajo. Siempre es apropiado durante una emergencia genuina, como después de un terremoto o un incendio. Y puede funcionar con empleados problemáticos con quienes ha fallado todo lo demás. Pero si un líder depende únicamente de este estilo o sigue usándolo una vez que la emergencia ha desaparecido, el impacto de largo plazo de su insensibilidad sobre la moral y los sentimientos de aquellos a quienes lidera será desastroso.

El estilo orientativo. Tom era vicepresidente de marketing de una cadena nacional de restaurantes, especializada en pizzas, que estaba en problemas. No hace falta decir que el débil desempeño de la empresa preocupaba a los altos ejecutivos, pero éstos no sabían qué hacer. Todos los lunes se reunían para revisar las ventas recientes, luchando por encontrar las soluciones. Para Tom, el enfoque no tenía sentido. “Siempre estábamos tratando de comprender por qué nuestras ventas habían bajado la semana anterior. Teníamos a toda la empresa mirando hacia atrás, en vez de

clientes quieren conveniencia”, dijo. La empresa no estaba en el negocio de los restaurantes, estaba en el negocio de distribuir pizzas de alta calidad y convenientes. Aquella noción —y ninguna otra— debería impulsar todo lo que la compañía hacía.

Con su vibrante entusiasmo y visión clara —sellos del estilo orientativo—, Tom llenó un vacío de liderazgo en la empresa. De hecho, su concepto se convirtió en el corazón de la nueva declaración de la misión. Pero este radical avance conceptual fue sólo el principio. Tom se aseguró de que esa declaración se incorporara al proceso de planificación estratégica de la empresa como impulsor del crecimiento. Y garantizó que la visión fuera articulada de modo tal que los gerentes de restaurantes locales entendieran que ellos eran la clave del éxito de la compañía y tuvieran la libertad para descubrir nuevas formas de distribuir pizzas.

Los cambios no se hicieron esperar. En cosa de semanas, muchos gerentes de locales comenzaron a garantizar tiempos de despachos nuevos y más rápidos. Mejor aún, empezaron a actuar como

emprendedores, encontrando ingeniosos lugares para abrir sucursales: kioscos en esquinas concurridas y en estaciones de buses y trenes, hasta en carritos en aeropuertos y vestíbulos de hotel.

El éxito de Tom no fue casual. Nuestra investigación indica que, de los seis estilos de liderazgo, el orientativo es altamente eficaz, impulsando cada aspecto del clima. Considere la claridad. El líder orientativo es un visionario; motiva a las personas, aclarándoles cómo su trabajo calza dentro de la visión mayor de la organización. Las personas que trabajan para estos líderes entienden que lo que hacen importa y por qué.

El liderazgo orientativo también maximiza el compromiso hacia las metas y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una visión mayor, el líder orientativo define los estándares que giran en torno a esa visión. Cuando el líder brinda un feedback sobre desempeño –ya sea positivo o negativo–, el criterio singular es si ese desempeño favorece o no a la visión. Los estándares para el éxito son claros para todos, así como las recompensas. Finalmente, considere el impacto de este estilo sobre la flexibilidad. Un líder orientativo determina el fin, pero por lo general les da a las personas una gran libertad de acción para que conciben sus propios medios. Los líderes orientativos le dan a la gente la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

Debido a su impacto positivo, el estilo orientativo funciona bien en casi cualquier situación de negocios. Pero es particularmente eficaz cuando una empresa está a la deriva. Un líder orientativo establece un nuevo curso y vende a su gente una visión renovada y de largo plazo.

Por potente que sea, el estilo orientativo no funcionará en todas las situaciones. Por ejemplo, este enfoque falla cuando un líder trabaja con un equipo de expertos o pares que tienen más experiencia que él; éstos podrían ver en él a alguien pomposo o sin sintonía con la realidad. Otra limitación: si un ejecutivo trata de ser orientativo y se vuelve arrogante, podría socavar el espíritu igualita-

rio de un equipo eficaz. A pesar de estas advertencias, los líderes demostrarían su sabiduría si optan por escoger con más frecuencia el “palo” orientativo, en lugar de no hacerlo. Tal vez esto no garantice acertar en el hoyo con un solo golpe, pero ciertamente ayuda en la partida mayor.

El estilo afiliativo. Si el líder coercitivo exige “haz lo que digo” y el orientativo pide “ven conmigo”, el afiliativo dice “las personas son lo primero”. Este estilo gira alrededor de las personas, quienes lo proponen valoran a los individuos y a sus emociones por encima de las tareas y metas. El líder afiliativo brega por mantener contentos a los empleados y por crear armonía entre ellos. Gestiona construyendo vínculos afectivos fuertes y luego cosecha los frutos de tal enfoque, principalmente, una lealtad férrea. Este estilo también tiene un marcado efecto positivo en la comunicación. Las personas que se caen bien hablan mucho entre ellas. Comparten ideas e inspiración. Este estilo promueve la flexibilidad: los amigos se tienen confianza, permitiendo que la innovación y la toma de riesgos sean habituales. La flexibilidad también aumenta porque un líder afiliativo, al igual que un padre que ajusta las reglas del hogar para un adolescente que está madurando, no impone restricciones innecesarias sobre cómo deben hacer su trabajo los empleados. Les dan la libertad de hacer su trabajo en la forma que creen es la más eficaz.

En cuanto al sentido de reconocimiento y recompensa por un trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece un amplio feedback positivo. Ese feedback tiene una potencia especial en el lugar de trabajo, porque es poco frecuente: aparte de una revisión anual, por lo general la mayoría de las personas no recibe ningún feedback sobre sus esfuerzos del día a día, o sólo recibe feedback negativo. Esto hace que las palabras positivas del líder afiliativo sean más motivadoras. Finalmente, los líderes de este tipo son maestros en la construcción de un sentido de pertenencia. Por ejemplo, es probable que inviten a sus subordinados a comer o a tomarse un trago, a solas, para saber cómo les va. Traerán

una torta para celebrar un logro de un grupo. Son constructores de relaciones innatas.

Joe Torre, el alma y corazón de los Yankees de Nueva York, es un líder afiliativo clásico. Durante la Serie Mundial de 1999, Torre atendió hábilmente la psiquis de sus jugadores mientras éstos soportaban la olla de presión emocional de la carrera por el primer lugar. Durante toda la temporada, hizo un hincapié especial por elogiar a Scott Brosius, cuyo padre había fallecido en ese período, por haber mantenido su compromiso con el equipo a pesar de estar de luto. En la fiesta de celebración después del último juego del equipo, Torre buscó específicamente al lateral derecho Paul O’Neill. Aunque esa mañana, había recibido la noticia de la muerte de su padre, O’Neill decidió jugar en el partido decisivo; y estalló en lágrimas al finalizar el encuentro. Torre hizo un esfuerzo por reconocer la lucha personal de O’Neill, llamándolo “un guerrero”. Torre también usó la celebración de la victoria para alabar a dos jugadores, cuya participación el año siguiente estaba amenazada por disputas contractuales. Al hacerlo, envió un mensaje claro al equipo y a su dueño: que valoraba enormemente al grupo de jugadores como para perderlos.

Junto con prestarle atención a las emociones de su gente, un líder afiliativo también debería expresar sus emociones en público. El año en que el hermano de Torre estuvo al borde de la muerte, en espera de un trasplante de corazón, compartió sus preocupaciones con sus jugadores. También habló con franqueza con el equipo acerca de su tratamiento de cáncer de próstata.

El impacto generalmente positivo del estilo afiliativo lo convierte en un enfoque adecuado para todo tipo de situaciones, pero los líderes deberían emplearlo particularmente cuando intentan construir armonía en el equipo, aumentar la moral, mejorar la comunicación o reparar la confianza quebrantada. Por ejemplo, una ejecutiva de nuestro estudio fue contratada para remplazar a un líder de equipo despiadado. El anterior líder se había atribuido el trabajo de sus empleados y había intentado enemis-

Un vistazo a los seis estilos de liderazgo

Nuestra investigación encontró que los líderes usan seis estilos, cada uno emanado de los diferentes componentes de la inteligencia emocional. He aquí un resumen de los estilos, su origen, cuándo funcionan mejor y su impacto en el clima de una organización y, por ende, en su desempeño.

	Coercitivo	Orientativo
El modus operandi del líder	Exige cumplimiento inmediato	Moviliza a las personas hacia una visión
El estilo en una frase	“Haz lo que te digo”	“Ven conmigo”
Competencias subyacentes de la inteligencia emocional	Impulso al logro, iniciativa, autocontrol	Autoconfianza, empatía, catalizador del cambio
Cuándo funciona mejor	Para una transformación o con empleados problema	Para brindar una visión nueva u orientación clara
Impacto general sobre el clima	Negativo	El más fuertemente positivo

tarlos. Finalmente, sus esfuerzos fallaron, pero el equipo que dejó atrás tenía sospechas y estaba agotado. La nueva ejecutiva se las arregló para enmendar la situación instintivamente, mostrando honestidad emocional y reconstruyendo lazos. Varios meses después, su liderazgo había creado un sentido de compromiso y estímulo renovado.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser utilizado de forma única. Su enfoque exclusivo en el elogio puede permitir que el mal desempeño no sea corregido: los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada. Y puesto que los líderes afiliativos pocas veces ofrecen consejos constructivos sobre cómo mejorar, los empleados deben por sí mismos darse cuenta de cómo hacerlo. Cuando las personas requieren instrucciones claras para navegar entre desafíos complejos, el estilo afiliativo los deja sin timón. De hecho, si se depende de él en exceso, lo cierto es que este estilo puede conducir al fracaso. Quizás sea por ello que muchos líderes afiliativos, incluyendo a Torre, usan este estilo en estrecha conjunción con el estilo orientativo. Los líderes orientativos formulan una visión, fijan estándares y permiten a la gente conocer la forma en que su trabajo favorece las metas del grupo. Combine eso con el enfoque cálido y cultivador del líder afiliativo, y obtendrá una combinación potente.

El estilo democrático. La hermana María gestionaba un sistema de escuelas en una gran área metropolitana. Uno de los colegios –el único colegio privado en un vecindario empobrecido– había estado perdiendo dinero durante años, y la arquidiócesis ya no podía permitirse que siguiera funcionando. Cuando la hermana María recibió finalmente la orden de cerrarlo, no se limitó a cerrar sus puertas. Citó a una reunión a todos los profesores y personal del colegio, y les explicó los detalles de la crisis financiera; era la primera vez que los que trabajaban en el establecimiento eran informados sobre el aspecto financiero de la institución. Ella les pidió ideas sobre cómo mantener abierto el colegio y sobre cómo manejar el cierre, si se llegaba a ese punto. La mayor parte de la reunión, la hermana María se limitó a escuchar.

Hizo lo mismo en posteriores encuentros con los padres y la comunidad, así como en una cadena sucesiva de reuniones con los profesores y personal del colegio. Después de dos meses, existía un consenso: el colegio tendría que cerrar. Se hizo un plan para transferir a los estudiantes a otros establecimientos del sistema católico.

El resultado final no fue distinto a si la hermana María hubiese seguido adelante y cerrado el colegio el día que debía hacerlo. Pero al permitir que las

partes interesadas de la escuela llegaran colectivamente a esa decisión, la hermana María no recibió ninguna de las reacciones adversas que habrían acompañado a una movida de ese tipo. La gente lamentó la pérdida del colegio, pero comprendió lo inevitable de la situación. Prácticamente nadie objetó el cierre.

Compare eso con las experiencias de un sacerdote de nuestro estudio que encabezaba otro colegio católico. A él también se le ordenó cerrarlo. Y lo hizo, por decreto. El resultado fue desastroso: los padres interpusieron demandas legales, los profesores y los padres protestaron, y periódicos locales publicaron editoriales en que atacaban la decisión. La resolución de las disputas se demoró un año, tiempo en el que no pudo seguir adelante y cerrar el colegio.

La hermana María ejemplifica el estilo democrático en acción, y sus beneficios. Al invertir tiempo en obtener ideas y acuerdos de las personas, un líder construye confianza, respeto y compromiso. Al dejar que los trabajadores tengan el derecho de opinar en las decisiones que afectan sus metas y cómo realizan su trabajo, el líder democrático impulsa la flexibilidad y la responsabilidad. Y al escuchar las preocupaciones de los empleados, aprende qué hacer para mantener la moral en alto. Finalmente, dado que tienen derecho para opinar al fijar

Afiliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
Crea armonía y construye lazos emocionales	Forja consenso mediante la participación	Fija altos estándares para el desempeño	Desarrolla a las personas para el futuro
“Las personas son lo primero”	“¿Qué piensas tú?”	“Haz como yo, ahora”	“Intenta esto”
Empatía, construcción de relaciones, comunicación	Colaboración, liderazgo de equipo, comunicación	Conciencia, orientación al logro, iniciativa	Desarrollo de otros, empatía, autoconciencia
Para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes	Para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos	Para obtener resultados rápidos de un equipo motivado y competente	Para ayudar a alguien a mejorar el desempeño o las fortalezas de largo plazo
Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

sus metas y los estándares para evaluar el éxito, las personas que operan en un sistema democrático tienden a ser muy realistas acerca de qué puede o no ser logrado.

Sin embargo, el estilo democrático tiene sus inconvenientes, razón por la cual su impacto en el clima no es tan alto como el de algunos otros estilos. Una de sus consecuencias más exasperantes puede ser la realización de reuniones interminables, en las que una y otra vez se vuelven a considerar las mismas ideas, el consenso se mantiene elusivo y cuyo único resultado visible es programar más reuniones. Algunos líderes democráticos usan este estilo para evitar tomar decisiones drásticas, a la espera de que suficientes discusiones detalladas en algún momento alumbrarán la solución. Pero lo cierto es que su gente termina sintiéndose confundida y sin liderazgo. Incluso este enfoque puede intensificar los conflictos.

¿Cuándo funciona mejor este estilo? Este enfoque es ideal cuando es el mismo líder el que no está seguro sobre la mejor dirección a seguir y necesita ideas y consejos de los empleados capaces. Incluso si el líder tiene una visión fuerte, el estilo democrático funciona bien para generar ideas frescas para ejecutarla.

Desde luego, el estilo democrático tiene mucho menos sentido cuando los

empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados como para ofrecer consejos sensatos. No hace falta decir que es un error construir consenso en tiempos de crisis. Considere el caso de un CEO, cuya empresa de computación estaba seriamente amenazada por cambios en el mercado. El ejecutivo siempre buscaba el consenso sobre qué hacer. Mientras los competidores sustraían clientes y las necesidades de éstos cambiaban, siguió designando comités para considerar la situación. Cuando el mercado vivió un repentino cambio debido a una nueva tecnología, el CEO se quedó paralizado en medio de la vía. El consejo de administración lo reemplazó antes de que pudiera nombrar a otro grupo de trabajo para considerar la situación. El nuevo CEO, ocasionalmente democrático y afiliativo, se apoyaba mucho en el estilo orientativo, especialmente durante sus primeros meses.

El estilo ejemplar. Al igual que el coercitivo, el estilo ejemplar tiene su lugar en el repertorio del líder, pero debería ser usado en contadas ocasiones. Eso no es lo que esperábamos encontrar. Después de todo, los sellos característicos de este estilo suenan admirables. El líder establece estándares de desempeño extremadamente altos y él mismo los ejemplifica. Es obsesivo en cuanto a hacer las cosas más rápido y mejor, y pide lo mismo de todos quienes lo ro-

dean. De inmediato identifica a las personas de bajo desempeño y demanda más de ellas. Si no llegan a estar a la altura de la situación, las reemplaza con quienes pueden hacerlo. Usted pensaría que este enfoque mejora los resultados, pero no es así.

De hecho, el estilo ejemplar destruye el clima. Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca el paso, y su moral decae. Las orientaciones para el trabajo pueden que estén claras en la mente del líder, pero no las establece claramente; espera que la gente sepa qué hacer e incluso piensa “si te lo tengo que decir, eres la persona equivocada para el puesto”. El trabajo ya no es asunto de dar lo mejor de sí, dentro de un rumbo claro, sino que de adivinar lo que el líder quiere. Al mismo tiempo, las personas sienten a menudo que el líder no confía en ellas para trabajar de acuerdo a su propio estilo o para tomar la iniciativa. La flexibilidad y la responsabilidad se evaporan; el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y tan rutinario que resulta aburrido.

En cuanto a las recompensas, el líder que marca el paso no brinda feedback sobre cómo lo están haciendo las personas o se inmiscuye para hacerse cargo cuando piensa que están rezagadas. Y si el líder se ausenta, la gente se siente sin dirección; está demasiado acostum-

brada a que el “experto” establezca las reglas. Finalmente, el compromiso cae bajo el régimen de un líder de este tipo, porque las personas no tienen idea de cómo su esfuerzo encaja dentro del cuadro mayor.

Como ejemplo de este estilo, tome el caso de Sam, un bioquímico en I&D (investigación y desarrollo) de una gran empresa farmacéutica. La brillante experticia técnica de Sam hizo de él una estrella temprana: era a quien todos consultaban cuando necesitaban ayuda. Pronto fue promovido para encabezar un equipo que desarrollaba un producto nuevo. Los otros científicos del grupo eran tan competentes y motivados como Sam. Su fuerte como líder de equipo fue ofrecerse como modelo de cómo hacer trabajo científico de primera, bajo una tremenda presión de tiempo, ayudando cuando fuera necesario. Su equipo completó su labor en tiempo récord.

Pero luego llegó una nueva asignación: Sam fue puesto a cargo de I&D de toda su división. A medida que se ampliaban sus tareas y tenía que articular una visión, coordinar proyectos, delegar responsabilidades y ayudar a desarrollar otras, Sam empezó a fallar. Como no creía que sus subordinados fueran tan capaces como él, se convirtió en un microgestor obsesionado con los detalles, y asumía el trabajo de los otros cuando su desempeño decrecía. En vez de confiar en ellos para que mejoraran mediante consejos y desarrollo, Sam se encontró trabajando de noche y los fines de semana luego de hacerse cargo de un equipo de investigación que estaba en dificultades. Para su alivio, finalmente su propio jefe sugirió que retornara a su antiguo puesto como cabeza de un equipo de desarrollo de productos.

Aunque Sam falló, el estilo que marca el paso es siempre un desastre. El enfoque funciona bien cuando todos los empleados están automotivados, son altamente competentes y necesitan poca dirección o coordinación; por ejemplo, puede funcionar para líderes de profesionales altamente preparados y motivados, como grupos de I&D y equipos legales. Al contar con un grupo talentoso al que hay que liderar, cuando se marca el paso

se hace exactamente eso: que el trabajo se haga a tiempo e incluso antes de lo programado. Pero como cualquier estilo de liderazgo, el estilo ejemplar nunca debe ser usado en forma exclusiva.

El estilo formativo. Una unidad de productos de una empresa de computación global había visto bajar sus ventas desde el doble que sus competidores a sólo la mitad. De ahí que Lawrence, el presidente de la división de fabricación, decidió cerrar la unidad y reasignar a sus empleados y productos. Al escuchar las noticias, James, el encargado de la unidad amenazada, decidió pasar por encima de la cabeza de su jefe y exponer su caso al CEO.

¿Qué fue lo que hizo Lawrence? En vez de enfurecerse con James, se sentó con su rebelde subordinado directo y habló con él no sólo de la decisión de cerrar la división sino del futuro del propio James. Le explicó cómo el traslado a otra división podría ayudarlo a desarrollar nuevas destrezas, lo convertiría en un mejor líder y le enseñaría más acerca del negocio de la empresa.

Lawrence actuó más como un consejero que como un jefe tradicional. Escuchó las preocupaciones y esperanzas de James, y compartió con él las suyas. Le dijo que creía que James había quedado estancado en su actual puesto; después de todo, era el único lugar en el que había trabajado dentro de la empresa. Predijo que James florecería en el nuevo rol.

Luego, la conversación tomó un giro práctico. James todavía no había tenido la reunión con el CEO, la que había demandado impetuosamente cuando supo que se cerraría su división. Con ese conocimiento –y también sabiendo que el CEO apoyaba con resolución el cierre–, Lawrence se tomó el tiempo para entrenar a James sobre cómo presentar su caso en esa cita. “No se logra una audiencia con el CEO muy a menudo”, le hizo ver, “asegurémonos de que lo impresiones con tu reflexividad”. Le aconsejó a James no exponer su caso personal, sino enfocarse en la unidad de negocios. “Si piensa que estas allí por tus intereses personales, te despedirá más rápido de lo que demorarás en cruzar la puerta”.

Y le urgió poner sus ideas por escrito, el CEO siempre apreciaba eso.

¿La razón de Lawrence para oficiar de mentor en vez de regañar? “James es un buen tipo, muy talentoso y prometedor”, nos explicó el ejecutivo, “y no quiero que esto descarrile su carrera; quiero que se quede en la empresa, que aprenda, que se beneficie y crezca; aunque se haya equivocado, eso no significa que sea malo”.

Las acciones de Lawrence ilustran el estilo formativo por excelencia. Los líderes formativos ayudan a sus empleados a identificar sus fortalezas y debilidades exclusivas, y a vincularlas a sus aspiraciones personales y profesionales. Instan a los empleados a establecer metas de desarrollo de largo plazo y los ayudan a concebir un plan para alcanzarlas. Llegan a acuerdos con sus empleados sobre su rol y responsabilidad a la hora de ejecutar los planes de desarrollo, y les brindan instrucción y feedback. Los líderes formativos son excelentes en delegar; dan a los empleados asignaciones desafiantes, aunque eso signifique que las tareas no serán cumplidas prontamente. En otras palabras, estos líderes están dispuestos a soportar fallas de corto plazo si ello favorece el aprendizaje de largo plazo.

De los seis estilos, nuestro estudio descubrió que el estilo formativo es el que se usa menos. Muchos líderes nos dijeron que no tenían el tiempo, en esta economía de alta presión, para el lento y tedioso trabajo de instruir a las personas y ayudarlas a crecer. Pero después de una primera sesión, ello toma poco o nada de tiempo adicional. Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una herramienta poderosa: su impacto sobre el clima y el desempeño es marcadamente positivo.

Hay que admitir que existe una paradoja en el efecto positivo del estilo formativo sobre el desempeño, puesto que se enfoca primordialmente en el desarrollo personal y no en tareas inmediatas relacionadas con el trabajo. Aun así, el estilo formativo mejora los resultados. La razón: exige un diálogo constante, y ese diálogo tiene una forma de empujar hacia arriba a todos los impulsores

del clima. Tome el caso de la flexibilidad. Cuando un empleado sabe que su jefe lo observa y se preocupa por lo que hace, se siente con libertad para experimentar. Después de todo, está seguro de obtener un feedback constructivo y rápido. Igualmente, el diálogo constante propio de este estilo garantiza que las personas saben lo que se espera de ellas y cómo su trabajo encaja en una visión o estrategia más amplia. Eso afecta la responsabilidad y la claridad. En cuanto al compromiso, el estilo formativo también es de ayuda, porque el mensaje implícito de este estilo es “creo en ti, estoy invirtiendo en ti y espero tus mayores esfuerzos”. Los empleados a menudo llegan a estar a la altura de este desafío con corazón, mente y alma.

El estilo formativo funciona bien en muchas situaciones de negocios, pero tal vez sea más eficaz cuando las personas que lo reciben están “dispuestas a ello”. Por ejemplo, este estilo funciona particularmente bien, cuando los empleados ya están conscientes de sus debilidades y desearían mejorar su desempeño. De manera similar, funciona bien cuando los empleados se dan cuenta de que el cultivo de nuevas habilidades puede ayudarlos a progresar. En breve, funciona mejor con empleados que quieren ser capacitados.

En contraste, el estilo formativo tiene poco sentido cuando los empleados, cualesquiera sean los motivos, son resistentes al aprendizaje o al cambio de sus maneras de trabajar. Fracasa si el líder carece de la experticia para ayudar al empleado. El hecho es que muchos ejecutivos no están familiarizados con este estilo, o simplemente son ineptos a la hora de aplicarlo; particularmente, cuando se trata de brindar un feedback sobre el desempeño constante, que motive en vez de crear miedo o apatía. Algunas empresas se han dado cuenta del impacto positivo del estilo y están tratando de hacer de él una competencia central. En algunas compañías, una porción significativa de los bonos anuales están vinculados al desarrollo de los subordinados directos del ejecutivo. Pero muchas organizaciones aún tienen que aprovechar las ventajas completas

de este estilo de liderazgo. Aunque el estilo formativo no esté enfocado en los “resultados finales”, los brinda.

Los líderes necesitan varios estilos

Muchos estudios, incluyendo el presente, han mostrado que mientras más estilos exhiba un líder, mejor. Aquellos líderes que han logrado dominar cuatro o más estilos –en especial el orientativo, el democrático, el afiliativo y el formativo– tienen el mejor clima y desempeño de negocios posibles. Y cuando es necesario, los líderes más eficaces cambian flexiblemente entre los estilos de liderazgo. Aunque eso suene desalentador, fuimos testigos de ello más a menudo de lo que usted podría imaginar, tanto en grandes corporaciones como en pequeñas empresas de creación reciente, tanto por parte de maduros veteranos que podían explicar cómo y por qué lideran, como por parte de emprendedores que afirman liderar por mero instinto.

Estos líderes no hacen calzar mecánicamente su estilo con una lista de situaciones, son mucho más fluidos. Son exquisitamente sensibles al impacto que tienen sobre los otros y ajustan con soltura su estilo para obtener los mejores resultados. Por ejemplo, estos líderes pueden leer en el primer minuto de una conversación que un empleado talentoso, pero de bajo desempeño, ha sido desmoralizado por un ejecutivo antipático, del tipo “hazlo como yo te digo”, y que necesita ser inspirado mediante un recordatorio de por qué su trabajo importa. O ese líder puede optar por revitalizar al empleado, preguntándole sobre sus sueños y aspiraciones y encontrando las formas de hacer más desafiante a su trabajo. O esa conservación inicial podría señalar que el empleado necesita un ultimátum: mejore o váyase.

Como un ejemplo de un liderazgo fluido en acción, considere el caso de Joan, directora general de una gran división, en una compañía de alimentos y bebidas global. Joan fue designada para este puesto, mientras la división atravesaba una crisis profunda. No había logrado sus objetivos de utilidades en seis años; en el año más reciente, había

fallado en cerca de US\$ 50 millones. La moral entre el equipo de alta dirección era miserable; abundaban la desconfianza y los resentimientos. Las órdenes que recibió Joan de sus superiores eran claras: mejore completamente la división.

Joan lo hizo con una facilidad para cambiar entre estilos que es poco común. Desde un inicio, se dio cuenta de que tenía una pequeña ventana de tiempo para demostrar un liderazgo eficaz y establecer una buena comunicación y confianza. Ella también sabía que necesitaba urgentemente ser informada sobre lo que no estaba funcionando, por lo que su primera tarea fue escuchar a personas clave.

En su primera semana en el puesto, tuvo reuniones de almuerzo y cena con cada miembro del equipo ejecutivo. Joan buscó saber de cada persona su comprensión acerca de la situación actual. Pero su intención no era tanto conocer cómo cada uno diagnosticaba el problema, sino en llegar a conocer a cada ejecutivo como persona. En esto, Joan empleó el estilo afiliativo: exploró sus vidas, sueños y aspiraciones.

También entró en el rol de mentor, buscando las formas en que podría ayudar a los miembros del equipo a lograr lo que deseaban de sus carreras. Por ejemplo, un ejecutivo que había obtenido feedback de ser un mal trabajador en equipo le confió sus preocupaciones. Él pensaba que era un buen miembro de equipo, pero había quejas persistentes en su contra. Reconociendo que era un ejecutivo talentoso y un activo valioso para la empresa, Joan acordó con él decirle (en privado) cuándo sus acciones socavaban su meta de ser visto como un jugador de equipo.

Después de las conversaciones personales, Joan programó un retiro de tres días. En este caso, su objetivo fue la construcción de equipo, de modo que todos tuvieran las soluciones para los problemas de negocios que emergieran. Su postura inicial en la reunión fue la de un líder democrático. Animó a todos a expresar libremente sus frustraciones y quejas.

Al día siguiente, Joan hizo que el

Acrescentar su inteligencia emocional

A diferencia del coeficiente intelectual, que en gran parte es genético —cambia muy poco desde la niñez—, las habilidades de la inteligencia emocional pueden ser aprendidas a cualquier edad. Sin embargo, no es algo fácil. Desarrollar su inteligencia emocional supone práctica y compromiso. Pero los beneficios bien valen la inversión.

Considere el caso de un director de marketing de una división de una empresa global de alimentos. Jack, como lo llamaré, era un líder ejemplar clásico: con mucha energía, siempre esforzándose por encontrar mejores formas de hacer las cosas, y demasiado ansioso de intervenir y hacerse cargo cuando alguien parecía no cumplir con un plazo. Peor aún, Jack era propenso a abalanzarse sobre cualquiera que no parecía satisfacer sus estándares, perdiendo los estribos si una persona se desviaba un poco de la forma que Jack pensaba era la mejor para cumplir con el trabajo.

El estilo de liderazgo de Jack tenía un impacto previsiblemente desastroso sobre el clima y los resultados de negocios. Después de dos años de desempeño estancado, el jefe de Jack le sugirió buscar un mentor. A Jack no le gustaba nada la idea, pero al darse cuenta de que su propio trabajo pendía de un hilo tuvo que aceptar.

El instructor, un experto en enseñar a las personas cómo aumentar su inteligencia emocional, comenzó por hacerle a Jack una evaluación de 360 grados. Un diagnóstico de este tipo es esencial para mejorar la inteligencia emocional, porque los que necesitan más ayuda a menudo tienen puntos ciegos. De hecho, nuestro estudio encontró que los líderes de máximo desempeño sobreestiman sus fortalezas en al menos una habilidad de inteligencia emocional, mientras que los de pobre desempeño se sobrevalúan en cuatro o más. Jack no estaba tan lejos, pero sí se evaluó más brillante que sus subordinados, quienes le dieron notas especialmente bajas en cuanto a autocontrol y empatía.

Inicialmente, Jack tuvo problemas para aceptar los datos que arrojó el feedback. Pero cuando su instructor le mostró que esas debilidades estaban atadas a su inhabilidad para mostrar estilos de liderazgo dependientes de esas competencias —especialmente los estilos orientativo, afiliativo y formativo—, Jack se dio cuenta de que debía mejorar. Hacer tal conexión es esencial. La razón: mejorar la inteligencia emocional no se hace durante un fin de semana o un seminario, se requiere de una práctica diligente en el trabajo, por varios meses. Si las personas no ven el valor del cambio, no harán ese esfuerzo.

Una vez que Jack se centró en las áreas a mejorar, él y su mentor trabajaron en un plan para transformar su trabajo diario en un laboratorio de aprendizaje. Jack descubrió que era empático cuando las cosas estaban en calma, pero

en una crisis, desentonaba con el resto. Esto dificultaba su habilidad de escuchar lo que le decían, precisamente en los momentos en que más necesitaba hacerlo. El plan requería que se enfocara en su comportamiento durante las situaciones difíciles. Tan pronto como sintiera tensionarse, debía detenerse de inmediato, dejar que el otro hablara, y luego hacer preguntas aclaradoras. El punto era no actuar de forma hostil cuando estuviera bajo presión.

El cambio no vino fácilmente, pero con la práctica Jack aprendió a detener sus estallidos de mal genio, entrando en un diálogo, en vez de lanzar una arenga. Aunque no siempre estaba de acuerdo con ellas, al menos les daba a las personas la oportunidad de exponer sus casos. Al mismo tiempo, Jack también practicó dándole a sus subordinados directos feedback más positivos y recordándoles cómo su trabajo contribuía a la misión del grupo.

Jack se reunía con su mentor, cada una o dos semanas, para revisar su progreso y obtener consejo sobre problemas específicos. Por ejemplo, en ocasiones Jack volvía a caer en las prácticas del estilo ejemplar, despidiendo personas, haciéndose cargo del trabajo de otros y estallando en ira. Aunque se arrepentía de inmediato. El y su mentor disectaban esas recaídas, para saber qué las había gatillado. Tales medidas de “prevención de recaídas” inoculan a las personas en contra de futuras reincidencias y evitan que los líderes se den por vencidos. En un período de seis meses, Jack hizo progresos reales. Sus propias anotaciones señalaban que había reducido la cantidad de estallidos de una a dos veces al día, al comienzo, a sólo una o dos veces al mes. El clima había mejorado ostensiblemente y las cifras de la división comenzaron a subir lentamente.

¿Por qué toma meses mejorar una competencia de la inteligencia emocional, en vez de algunos días? Porque no sólo está involucrado el neocórtex, sino que también los centros emocionales del cerebro. El neocórtex, el cerebro pensante que aprende habilidades técnicas y puramente cognitivas, obtiene conocimientos muy rápido, pero no así el cerebro emocional. Para dominar un nuevo comportamiento, los centros emocionales requieren repetición y práctica. Entonces, mejorar su inteligencia emocional es semejante a cambiar sus hábitos. Los circuitos cerebrales que transportan los hábitos de liderazgo tienen que olvidar los antiguos y reemplazarlos con los nuevos. Mientras más se repita una secuencia conductual, más fuertes se tornan los circuitos cerebrales subyacentes. En algún momento, los nuevos caminos neuronales se vuelven la opción por defecto del cerebro. Cuando eso ocurrió, Jack fue capaz de atravesar sin esfuerzo los ritmos del liderazgo, usando estilos que funcionaron para él y para toda la empresa.

grupo se enfocara en las soluciones: cada persona hizo tres propuestas específicas sobre lo que debía hacerse. Mientras Joan agrupaba las sugerencias, emergió un consenso natural acerca de las prioridades de la empresa, como recortar costos. A medida que se arribaba a planes de acción específicos, Joan obtuvo el compromiso y el convencimiento que buscaba.

Habiéndose establecido esa visión, Joan se cambió al estilo orientativo, asignando a ejecutivos específicos las responsabilidades respecto de cada medida que se aplicaría y haciéndolos responsables de su ejecución. Por ejemplo, la división había estado bajando los precios de los productos sin aumentar su volumen. Una solución obvia era aumentar los precios, pero el anterior vicepresidente de ventas había estado indeciso y había permitido que el problema madurara. El nuevo vicepresidente de ventas tenía ahora la responsabilidad de ajustar los puntos de precio para corregir el problema.

Durante los meses siguientes, la postura principal de Joan fue orientativa. Continuamente, articuló la nueva visión del grupo, de un modo tal que le recordaba a cada miembro que su rol era crucial para alcanzar estas metas. Durante las primeras semanas de la implementación del plan, Joan pensó que la urgencia de la crisis en el negocio justificaba un cambio ocasional al estilo coercitivo si alguien fallaba en cumplir con su responsabilidad. Así nos lo expuso, “tenía que ser brutal con este seguimiento y asegurarme de que las cosas se hicieran. Se iba a necesitar disciplina y enfoque”.

¿Los resultados? Cada aspecto del clima mejoró. Las personas estaban innovando. Hablaban de la visión de la división y alardeaban sobre su compromiso con las metas nuevas y claras. La última prueba del estilo de liderazgo fluido de Joan se escribe en tinta negra: después de sólo siete meses, su división excedió su meta de utilidades anuales en US\$ 5 millones.

Ampliar su repertorio

Desde luego, pocos líderes poseen los seis estilos en su repertorio y son menos

los que saben cuándo y cómo usarlos. De hecho, a medida que le presentábamos los hallazgos de nuestro estudio a muchas organizaciones, las respuestas más comunes fueron, “pero si yo poseo sólo dos de ellos” y “no puedo usar todos esos estilos; no sería natural”.

Tales sentimientos son comprensibles y, en algunos casos, el antídoto es relativamente simple. El líder puede construir un equipo con miembros que emplean estilos de los que carece. Considere el caso de una vicepresidente de fabricación. Ella dirigía exitosamente un sistema de fábricas global, usando en gran medida el estilo afiliativo. Constantemente estaba de viaje, reuniéndose con ejecutivos de planta, atendiendo sus preocupaciones más apremiantes y haciéndoles saber lo mucho que le importaban personalmente. Dejó la estrategia de la división –eficiencia extrema– en manos de un lugarteniente de confianza, quien tenía un profundo conocimiento de la tecnología, y delegó los estándares de desempeño a un colega que era adepto al estilo orientativo. También tenía un marcador del paso en su equipo, quien siempre la acompañaba en sus visitas a las plantas.

Un enfoque alternativo –el cual recomendaría más– es que los líderes expandan su repertorio de estilos. Para hacerlo, los líderes primero deben entender qué competencias de la inteligencia emocional subyacen a los estilos de liderazgo que no poseen. Luego pueden trabajar asiduamente para aumentar su coeficiente de ellas.

Por ejemplo, el líder afiliativo tiene fortalezas en tres competencias de inteligencia emocional: en empatía, en la construcción de relaciones y en comunicación.


La empatía –captar cómo se sienten las personas en el momento– permite al líder afiliativo responder a los empleados de una forma altamente congruente con las emociones de esa persona, construyendo de ese modo una buena comunicación. El líder afiliativo también despliega una facilidad natural en la formación de nuevas relaciones, llegando a conocer a alguien como

persona, y cultivando un lazo. Finalmente, el líder afiliativo sobresaliente ha dominado el arte de la comunicación interpersonal, particularmente, en decir sólo lo apropiado o en hacer el gesto simbólico adecuado en el momento preciso.

Por ello, si usted es primordialmente un líder que marca el paso que quiere ser capaz de utilizar más a menudo el estilo afiliativo, necesitará mejorar su nivel de empatía y tal vez sus habilidades de forjar relaciones o de comunicarse con eficacia. Como otro ejemplo, un líder orientativo que quiere añadir el estilo democrático a su repertorio, podría necesitar trabajar en las capacidades de colaboración y comunicación. Puede que parezca simplista este consejo de añadir capacidades –“cambie usted mismo”–, pero mejorar la inteligencia emocional es completamente posible con la práctica (para ver cómo mejorar la inteligencia emocional, vea el recuadro “Acrecentar su inteligencia emocional”).

Más ciencia, menos arte

Al igual que la paternidad, el liderazgo nunca será una ciencia exacta. Pero tampoco debería ser un misterio completo para aquellos que lo practican. En años recientes, las investigaciones han ayudado a los padres a entender los componentes genéticos, psicológicos y conductuales que afectan su “desempeño en el trabajo”. Con nuestro nuevo estudio, los líderes también pueden obtener una visión más completa de lo que se necesita para liderar eficazmente. Y quizás de igual importancia, puedan ver cómo pueden hacerlo realidad.

El entorno de negocios está continuamente cambiando y un líder debe responder de igual forma. Hora tras hora, día tras día, semana tras semana, los ejecutivos deben usar sus estilos de liderazgo como profesionales, usando el estilo apropiado, en el momento adecuado y en su justa medida. La ganancia está en los resultados. 

1. Daniel Goleman asesora a Hay/McBer en desarrollo de liderazgo.

Si existe un experto del management que sea sinónimo del término “organización de alto desempeño”, ése es Jim Collins, quien ha pasado los últimos 20 años tratando de entender cómo algunas empresas son capaces de mantener un desempeño superlativo.

Podría parecer sorprendente que, de los siete factores que Collins identificó como esenciales para transformar una empresa de buena a excelente, él decidiera enfocarse en el liderazgo en esta pieza de 2001. Sin embargo, incluso una nueva lectura casual del artículo basta para convencerse de que tenía razón al hacerlo.

Collins sostiene que el ingrediente clave que permite a una empresa alcanzar la excelencia es tener un líder de Nivel 5: un ejecutivo en quien una genuina humildad personal se combina con una intensa voluntad profesional. Saber que CEO como éstos existen todavía constituye una agradable sorpresa. Pero, si bien la idea puede hoy parecer contraintuitiva, era derechamente herética cuando Collins escribió por primera vez sobre ella: los escándalos corporativos en EE.UU. aún no se habían desatado y casi todo el mundo creía que los CEO debía ser figuras carismáticas, monumentales. Collins fue el primero en destruir esa creencia.

Liderazgo de Nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación

por Jim Collins

¿Qué catapultó a una empresa a pasar de meramente buena a verdaderamente excepcional? Un proyecto de investigación de cinco años buscó la respuesta a esta pregunta, y sus hallazgos deberían cambiar la forma en que pensamos en el liderazgo.

En 1971, un hombre en apariencia común llamado Darwin E. Smith fue nombrado CEO de Kimberly-Clark, una lenta, pesada y antigua empresa de papel cuyas acciones se habían rezagado 36% con respecto al mercado general durante los 20 años anteriores. Smith, el apacible abogado interno de la empresa, no estaba tan seguro de que el consejo de administración hubiese hecho la elección correcta, una sensación que fue reforzada cuando un director de Kimberly-Clark lo llevó aparte y le recordó que no reunía algunas calificaciones para el cargo. Pero ya era CEO, y siguió siéndolo por 20 años.

Y qué 20 años. En ese período, Smith realizó una sorprendente transforma-

ción de Kimberly-Clark, convirtiéndola en la principal empresa de productos de papel para el consumo en el mundo. Bajo su dirección, la empresa derrotó a sus rivales Scott Paper y Procter & Gamble, y al hacerlo generó retornos acumulados de sus acciones que fueron 4,1 veces mayores que los del mercado general, superando el desempeño de venerables empresas tales como Hewlett-Packard, 3M, Coca-Cola y General Electric.

La transformación de Kimberly-Clark de la mano de Smith es uno de los mejores ejemplos en el siglo 20 de un líder que convierte a una empresa, de meramente buena, en verdaderamente excepcional. Pero pocas personas—incluso

entre los asiduos al estudio de la historia empresarial– han oído hablar de Darwin Smith. Y él probablemente lo hubiese querido así. Smith es un clásico ejemplo de un líder de Nivel 5: un individuo que combina una extrema humildad personal con una intensa voluntad profesional. De acuerdo con nuestro estudio de investigación de cinco años, los ejecutivos que poseen esta paradójica combinación de rasgos son catalizadores del suceso, estadísticamente raro, de transformar una buena empresa en una gran empresa (la investigación se describe en el recuadro “Una pregunta, cinco años, 11 empresas”).

“Nivel 5” se refiere al nivel más alto en una jerarquía de capacidades ejecutivas que identificamos durante nuestra investigación. Los líderes de los otros cuatro niveles en la jerarquía pueden generar altos grados de éxito, pero no el suficiente para elevar a las empresas de la mediocridad a la excelencia sostenida (para más detalles sobre este concepto, vea el recuadro “La jerarquía de Nivel 5”). Y aunque el liderazgo de Nivel 5 no es el único requisito para transformar una empresa buena a excelente –otros factores incluyen sumar a las personas correctas a la aventura (y apartar a las incorrectas), así como crear una cultura de disciplina–, nuestra investigación muestra que es esencial. Las transformaciones de bueno a excelente no ocurren sin líderes de Nivel 5 en el mando. Sencillamente no ocurren.

No es lo que usted esperaría

Nuestro descubrimiento del liderazgo de Nivel 5 es contraintuitivo. De hecho, es contracultural. Las personas en general presuponen que transformar las empresas de buenas a excelentes requiere de líderes monumentales, grandes personalidades como Lee Iacocca, Al Dunlap, Jack Welch y Stanley Gault, que hacen noticia y se convierten en celebridades.

Jim Collins opera un laboratorio de investigación de management en Boulder, Colorado. Es coautor, con Jerry I. Porras, de Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras (Norma, 1995). Las ideas de este artículo aparecieron en su libro Empresas que sobresalen: por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no (Norma, 2002).



Comparado con esos CEO, Darwin Smith parece venido de Marte. Tímido, modesto y hasta desmañado, Smith rehuía la atención. Cuando un periodista le pidió describir su estilo de gestión, Smith sólo se quedó mirándolo fijamente desde detrás de sus gruesos anteojos de marco negro. No vestía muy elegantemente, parecía más bien un muchacho de campo que acabara de comprar su primer traje en J.C. Penney. Finalmente, tras un prolongado e incómodo silencio, respondió: “Excéntrico”. No hace falta decir que el *Wall Street Journal* no publicó un rimbombante artículo sobre Darwin Smith.

Pero si usted piensa que Smith era

blando o sumiso, estaría terriblemente equivocado. Su falta de pretensión se combinaba con una férrea, y hasta estoica, determinación hacia la vida. Smith creció en una granja en Indiana y se financió sus estudios de noche en Indiana University trabajando de día en International Harvester. Un día, perdió un dedo en el trabajo. Se dice que esa noche asistió a clases y que se presentó a trabajar al día siguiente. Finalmente, este pobre pero decidido campesino de Indiana logró ser admitido en Harvard Law School.

Smith mostró la misma voluntad de hierro mientras estuvo al mando de Kimberly-Clark. De hecho, dos meses después de convertirse en CEO, los médicos le diagnosticaron cáncer nasal y de garganta y le dieron menos de un año de vida. Él informó debidamente al consejo de su enfermedad, pero les dijo que no tenía intenciones de morirse

Una pregunta, cinco años, 11 empresas

El descubrimiento del Nivel 5 se deriva de un proyecto de investigación que empezó en 1996, cuando mis equipos de investigación y yo nos propusimos responder una pregunta: ¿Puede una buena empresa convertirse en una empresa excelente y, de ser así, cómo? En su mayoría, las empresas excelentes crecen con padres excelentes –gente como George Merck, David Packard y Walt Disney–, quienes les inculcan la grandeza desde temprana edad. Pero ¿qué sucede con la gran mayoría de empresas que despiertan a mitad de su vida y se percatan de que son buenas, pero no excelentes?

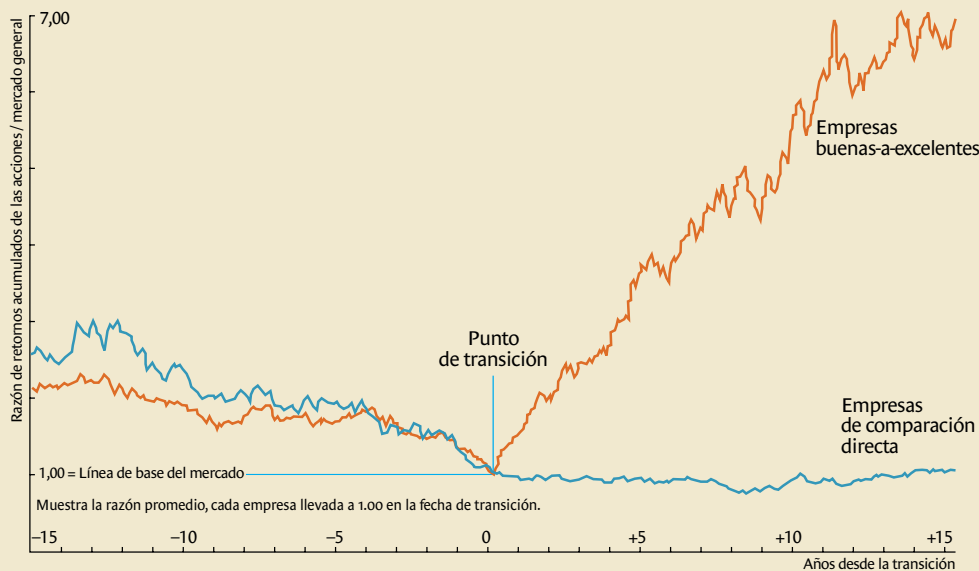
Para responder a esa pregunta, buscamos empresas que hubieran pasado de un desempeño bueno a uno excepcional y lo hubieran mantenido. Identificamos empresas de comparación que no habían

del mercado general en razón de 2,8 a 1 durante su permanencia en el cargo, entre 1986 y 2000. Un dólar invertido en 1965 en un fondo mutuo de las empresas que pasaron de buenas a excelentes se convirtió en US\$ 470 en 2000, en comparación con US\$ 56 en el mercado general de valores. Estas cifras son de por sí notables, pero se hacen mucho más extraordinarias por el hecho de que provinieron de empresas que antes eran del montón.

Para cada ejemplo de empresa que pasó de buena a excelente, seleccionamos la mejor comparación directa, con base en la similitud de negocio, el tamaño, la antigüedad, los clientes y el desempeño previo a la transición. También creamos un conjunto de seis comparaciones “no sostenidas” (empresas que mostraron un cambio de corta duración, pero que luego decayeron) para abordar el problema de la sustentabilidad.

Para ser conservadores, escogimos sistemáticamente empresas de comparación que estaban en mejor forma que la que habían tenido las empresas del estudio en los años previos a la transición.

Con 22 asociados de investigación trabajando en grupos de cuatro a seis a la vez entre 1996 y 2000, nuestro estudio involucró una amplia gama de análisis cualitativos y cuantitativos. Del lado cualitativo, reunimos casi 6.000 artículos, realizamos 87 entrevistas con ejecutivos clave, analizamos documentos de estrategia interna de las empresas y seleccionamos información de reportes de analistas. Del lado cuantitativo, revisamos indicadores financieros,



podido hacer ese cambio sostenido. Luego estudiamos el contraste entre los dos grupos para descubrir variables comunes que distingúan a las que hicieron el cambio y lo mantuvieron de las que pudieron haberlo hecho, pero no lo hicieron.

Más precisamente, buscamos un patrón específico: retornos acumulados de las acciones al nivel del mercado general o por debajo de él durante 15 años, señalado por un punto de transición, y luego retornos acumulados al menos tres veces mayores a los del mercado general durante los siguientes 15 años (vea el gráfico adjunto). Usamos datos del Center for Research in Security Prices de la University of Chicago y ajustamos por la división de acciones y todos los dividendos reinvertidos. El cambio tenía que diferenciarse del de la industria; si todo el sector mostraba el mismo cambio, eliminábamos la empresa. Empezamos con 1.435 empresas que aparecieron en el listado *Fortune* 500 entre 1965 y 1995 y encontramos 11 ejemplos de bueno a excelente. Esto no es una muestra; es el número total de empresas que superaron todos nuestros obstáculos e ingresaron al estudio.

Las que pasaron el corte promediaron retornos acumulados de sus acciones 6,9 veces más altos que el mercado general de valores en los 15 años siguientes al punto de transición. Para poner esto en perspectiva, General Electric bajo Jack Welch superó el desempeño

de los ejecutivos, comparamos patrones de rotación de ejecutivos, cuantificamos despidos y reestructuraciones y calculamos el efecto de las adquisiciones y ventas sobre las acciones de las empresas. Luego sintetizamos los resultados para identificar los impulsores de las transformaciones de bueno a excelente. Uno fue el liderazgo de Nivel 5 (los otros se describen en el recuadro “No solamente el Nivel 5”).

Puesto que sólo 11 empresas reunieron los requisitos para ser consideradas de buenas a excelentes, un hallazgo de la investigación debía cumplir un estricto estándar antes de que lo consideráramos significativo. Todos los componentes del modelo final se verificaron en las 11 empresas que pasaron de buenas a excelentes durante la época de transición, independientemente del sector (desde acero hasta banca), la década de transición (de los años 50 a los 90), las circunstancias (desde dificultades hasta crisis extremas) o el tamaño (desde decenas de millones a decenas de miles de millones). Además, cada componente debía aparecer en menos de 30% de las empresas de comparación durante los años pertinentes. El Nivel 5 entró fácilmente al modelo como uno de los contrastes más fuertes y consistentes entre las empresas que pasaron de buenas a excelentes y las empresas de comparación.

pronto. Smith cumplió con su exigente calendario de trabajo viajando todas las semanas de Wisconsin a Houston para recibir terapia de radiación. Vivió 25 años más, 20 de ellos como CEO.

La inexorable determinación de Smith fue crucial para la reconstrucción de Kimberly-Clark, especialmente cuando tomó la decisión más drástica en la historia de la empresa: vender sus fábricas de papel.

Me explico: poco después de asumir el mando, Smith y su equipo concluyeron que el negocio central tradicional de la empresa –el papel satinado– estaba condenado a la mediocridad. Su fundamento económico era malo y la competencia era débil. Pero, según razonaron, si Kimberly-Clark se lanzaba al negocio de productos de papel para el consumo,

su mejor economía y la presencia de competidores de clase mundial como Procter & Gamble la obligarían a alcanzar la excelencia o perecer.

Y así, como el general que quemó las naves tras desembarcar en suelo enemigo, destinando a sus tropas a vencer o morir, Smith anunció que Kimberly-Clark vendería sus fábricas de papel, incluso la que llevaba su nombre en Kimberly, Wisconsin. Todo lo recaudado por la venta se emplearía en el negocio de consumo, con inversiones en marcas tales como los pañales Huggies y los pañuelos desechables Kleenex. La prensa de negocios tildó la medida de absurda, y los analistas de Wall Street rebajaron la clasificación de sus acciones. Pero Smith nunca titubeó. Veinticinco años después, Kimberly-Clark era dueña de

Scott Paper y había superado a Procter & Gamble en seis de ocho categorías de productos. Al jubilarse, Smith reflexionó sobre su excepcional desempeño diciendo simplemente: “Nunca dejé de intentar reunir las calificaciones para el cargo”.

Ni lo que esperábamos nosotros, tampoco

Veremos en detalle el liderazgo de Nivel 5, pero primero establezcamos un contexto importante para nuestros hallazgos. No estábamos buscando un Nivel 5 ni nada parecido. Nuestra pregunta original era: “¿Puede una buena empresa convertirse en una empresa excelente y, de ser así, cómo?”. De hecho, di a los equipos de investigación instrucciones explícitas de minimizar el papel de los altos ejecutivos en sus análisis, para no caer en el pensamiento simplista de “es mérito del líder” o “es culpa del líder” tan común en la actualidad.

Pero el Nivel 5 nos encontró a nosotros. Durante el transcurso del estudio, los equipos de investigación continuamente decían: “No podemos ignorar a los altos ejecutivos aunque queramos. Hay algo sistemáticamente inusual en ellos”. Yo los rebatía, argumentando: “Las empresas de comparación también tienen líderes, ¿cuál es la diferencia?”. El debate entre unos y otros se intensificó. Finalmente, como debería ocurrir siempre, los datos prevalecieron. Los ejecutivos de las empresas que pasaban de buenas a excelentes y que mantenían ese desempeño por 15 años o más estaban todos cortados por la misma tijera; una tijera marcadamente distinta de la que produjo a los ejecutivos de las empresas de comparación en nuestro estudio. No importaba si la empresa estaba en crisis o era estable, si era industrial o de consumo, si ofrecía productos o servicios. No importaba cuándo había ocurrido la transición ni el tamaño de la empresa. Todas las organizaciones exitosas tenían un líder de Nivel 5 al momento de la transición.

Además, la ausencia de liderazgo de Nivel 5 se manifestó sistemáticamente en todas las empresas de comparación.

La jerarquía de Nivel 5

El líder de Nivel 5 se sitúa en la cima de una jerarquía de capacidades y es, según nuestra investigación, un requisito necesario para transformar una organización de buena a excelente. Pero ¿qué hay debajo de él? Otros cuatro estratos, cada uno apropiado en sí, ninguno con el poder del Nivel 5. Los individuos no necesitan proceder en secuencia por cada nivel de la jerarquía para llegar a la cima, pero ser un líder de Nivel 5 en plenitud requiere las capacidades de todos los niveles anteriores, más las características especiales del Nivel 5.

Nivel 5

Ejecutivo de Nivel 5

Desarrolla una grandeza duradera mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional.

Nivel 4

Líder eficaz

Cataliza el compromiso con una visión clara y convincente; y su vigorosa aplicación estimula al grupo a lograr altos estándares de desempeño.

Nivel 3

Ejecutivo competente

Organiza a las personas y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados.

Nivel 2

Colaborador de un equipo

Contribuye al logro de objetivos grupales; trabaja eficazmente con otros en un entorno de grupo.

Nivel 1

Individuo altamente capaz

Hace contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.

No solamente el Nivel 5

El liderazgo de Nivel 5 es un factor esencial para llevar a una empresa de buena a excelente, pero no es el único. Nuestra investigación descubrió múltiples factores que conducen a las empresas a la grandeza. Y es el paquete total –Nivel 5 más estos otros impulsores– lo que saca a las empresas de la mediocridad.

Existe una relación simbiótica entre el Nivel 5 y el resto de nuestros hallazgos: el Nivel 5 permite la implementación de los otros, y practicar los otros puede ayudar a la consecución del Nivel 5. Ya hemos hablado de quiénes son los líderes de Nivel 5; el resto de nuestros hallazgos describe lo que hacen. He aquí una breve reseña de algunos de los otros factores clave.

Primero las personas

Esperábamos que los líderes de empresas que pasaron de buenas a excelentes hubiesen empezado con la visión y la estrategia. En lugar de eso, se ocuparon primero de la gente y después de la estrategia. Trajeron a las personas correctas a la empresa, removieron a las incorrectas, pusieron a la gente apropiada en los cargos adecuados y luego fijaron la dirección que tomarían.

La paradoja de Stockdale

Este hallazgo se llama así por el Almirante James Stockdale, ganador de la Medalla de Honor, quien sobrevivió siete años en un campo de prisioneros de guerra del Vietcong aferrándose a dos creencias contradictorias: que su vida no podía ser peor en ese momento, y que su vida sería algún día mejor que nunca. Al igual que Stockdale, las personas de las empresas que pasaron de buenas a excelentes en nuestra investigación confrontaron los factores más brutales de su realidad del momento, pero a la vez mantuvieron una fe absoluta en que al final prevalecerían. Y mantuvieron simultáneamente ambas disciplinas –hechos y fe– todo el tiempo.

Rueda de acumulación y liberación

Las transformaciones de bueno a excelente no ocurren de la noche a la mañana en un solo gran salto. Más bien, el proceso se asemeja a empujar constantemente una gigantesca y pesada rueda en una misma dirección. Al principio, el impulso hace que la rueda gire una vez. Con un esfuerzo consistente gira dos veces, luego cinco, luego diez, acumulando fuerza hasta que –¡bang!–, la rueda alcanza su punto

de liberación y el impulso realmente se manifiesta. Nuestras empresas de comparación nunca mantuvieron el mismo impulso de liberación de las empresas que pasaron de buenas a excelentes; más bien, fueron hacia atrás y adelante con programas de cambio radicales, medidas reactivas y reestructuraciones.

El concepto del erizo

En un famoso ensayo, el filósofo e investigador Isaiah Berlin describió dos enfoques para el pensamiento y la vida usando una simple parábola: el zorro sabe un poco sobre muchas cosas, pero el erizo sabe una sola gran cosa muy bien. El zorro es complejo, el erizo es simple. Y el erizo gana. Nuestra investigación muestra que los grandes avances requieren de una comprensión simple, tipo erizo, de tres círculos que se intersectan: lo que una empresa puede hacer mejor que nadie en el mundo, cómo funciona mejor su propio fundamento económico y qué es lo que más enciende la pasión de su gente. Los grandes avances ocurren cuando se adopta el concepto del erizo y se es

sistemático y consistente en su aplicación, eliminando prácticamente cualquier cosa que no encaje en los tres círculos.

Aceleradores de tecnología

Las empresas que pasaron de buenas a excelentes tenían una relación paradójica con la tecnología. Por un lado, evitaban continuamente adoptar nuevas tecnologías de manera apresurada. Por el otro, eran pioneras en

la aplicación de tecnologías cuidadosamente seleccionadas, realizando inversiones audaces y previsoras en aquellas tecnologías directamente vinculadas con su concepto de erizo. Como las turbinas alimentadoras, estos aceleradores de tecnología crean una explosión de impulso en la rueda.

Una cultura de disciplina

Cuando se observan todas las transformaciones de buena a excelente, éstas sistemáticamente exhiben tres formas de disciplina: gente disciplinada, pensamiento disciplinado y acción disciplinada. Cuando se tiene gente disciplinada, no se necesita jerarquía. Cuando se tiene pensamiento disciplinado, no se necesita burocracia. Cuando se tiene acción disciplinada, no se necesitan controles excesivos. Cuando se combina una cultura de disciplina con una ética de emprendimiento, se obtiene la alquimia mágica del desempeño excepcional.



La conclusión: el Nivel 5 es un descubrimiento empírico, no ideológico. Y es importante notar eso, dado lo mucho que el hallazgo del Nivel 5 contradice no sólo la sabiduría convencional, sino también gran parte de la teoría del management hasta la fecha (para más sobre nuestros hallazgos relacionados con las transformaciones de bueno a ex-

celente, vea el recuadro “No solamente el Nivel 5”).

Humildad + voluntad = Nivel 5

Los líderes de Nivel 5 son un caso de dualidad: modestos y voluntariosos, tímidos e intrépidos. Para entender este concepto, considere a Abraham Lincoln, quien nunca permitió que su ego estor-

bara su ambición de crear una gran nación para la posteridad. El autor Henry Adams lo llamó “una figura silenciosa, apacible, tímida”. Pero quienes pensaron que la recatada disposición de Lincoln era un signo de debilidad descubrieron estar terriblemente equivocados, hasta el punto de 250.000 vidas confederadas perdidas y otras 360.000 de la Unión,

incluyendo la del propio Lincoln.

Podría ser exageración comparar a los 11 CEO de Nivel 5 de nuestra investigación con Lincoln, pero todos ellos mostraron el mismo tipo de dualidad. Tome el caso de Colman M. Mockler, CEO de Gillette entre 1975 y 1991. Mockler, quien debió enfrentar tres intentos de adquisición hostil, era un hombre atento y reservado con una actitud noble, casi aristocrática. Pese a sus épicas batallas contra los agresores —enfrentó a Ronald Perelman dos veces y a Coniston Partners en una ocasión— nunca perdió su estilo tímido y comedido. En lo más álgido de las crisis, mantuvo un comportamiento sereno, ocupándose primero de los negocios en curso antes que de los intentos de adquisición.

Y sin embargo, aquellos que equivocadamente tomaron la modestia exterior de Mockler como señal de debilidad interior fueron finalmente derrotados. En una de las pugnas de control, Mockler y otros altos ejecutivos llamaron a miles de inversionistas, uno por uno, para ganar sus votos. Mockler simplemente no cedió. Decidió luchar por la futura grandeza de Gillette, aun cuando pudo

haberse embolsado millones de dólares negociando su participación en la propiedad en la empresa.

Considere las consecuencias de que Mockler hubiese capitulado. Un inversionista que hubiere aceptado el sobreprecio de 44% ofrecido por Perelman y luego reinvertido esas acciones en el mercado general por diez años, habría ganado 64% menos que un inversionista que hubiere permanecido con Mockler y Gillette. Si Mockler hubiese dado su brazo a torcer, es probable que ninguno de nosotros se rasuraría hoy con Sensor, Lady Sensor o Mach III; millones de personas tendrían una batalla diaria más dura con el afeitado.

Por desgracia, Mockler nunca tuvo la oportunidad de disfrutar plenamente del resultado de sus esfuerzos. En enero de 1991, Gillette recibió un ejemplar adelantado de la revista Forbes. La cubierta mostraba el retrato —hecho por un artista— del siempre reservado Mockler erguido en la cima de una montaña, sosteniendo sobre su cabeza una gigantesca hoja de afeitar en una pose triunfal. Camino a su oficina, sólo minutos después de ver este reconocimiento

público a sus 16 años de lucha, Mockler se desplomó y murió víctima de un ataque cardíaco.

Aun si Mockler hubiese sabido que moriría en el cargo, no habría podido cambiar su estilo. Su serena personalidad ocultaba una intensidad interior, una dedicación a convertir todo lo que pasara por sus manos en algo mejor, no sólo por lo que obtendría, sino porque no podía imaginar hacerlo de otro modo. Mockler no habría podido entregar la empresa a aquellos que la destruirían, así como Lincoln no habría arriesgado la oportunidad de crear una gran nación para la posteridad.

Una modestia elocuente

La historia de Mockler ilustra la modestia característica de los líderes de Nivel 5 (para una síntesis de los rasgos del Nivel 5, vea el recuadro “El Yin y el Yang del Nivel 5”). De hecho, en todas nuestras entrevistas con tales ejecutivos nos sorprendió la forma en que hablaban de sí mismos, o más bien, en que no hablaban de sí mismos. Se explayaban largamente sobre la empresa y sobre los aportes de otros ejecutivos, pero instintivamente eludían la discusión acerca de su propio papel. Cuando se les presionaba a hablar de sí mismos, decían cosas como: “Espero no estar sonando como un personaje importante”, o “No creo que pueda otorgarme mucho crédito por lo que ocurrió. Tuvimos la bendición de contar con gente maravillosa”. Un líder de Nivel 5 incluso afirmó: “Hay muchas personas en mi empresa que podrían hacer mi trabajo mejor que yo”.

En contraste, considere la búsqueda de celebridad personal de los CEO de las empresas de comparación. Scott Paper, la empresa de comparación de Kimberly-Clark, contrató como CEO a Al Dunlap, un hombre presto a contarle sus logros a todo aquel que quisiera oírlo (y a muchos que habrían preferido no hacerlo). Tras 19 meses a la cabeza de Scott Paper, Dunlap dijo en *BusinessWeek*: “La historia de Scott entrará en los anales empresariales de EE.UU. como una de las más exitosas y rápidas transformaciones jamás logradas. Hace que otras transformaciones palidezcan en com-

El Yin y el Yang del Nivel 5

> Humildad personal

Demuestra una modestia elocuente y evita la adulación pública; nunca se jacta.

Actúa con una callada y serena determinación; se apoya principalmente en estándares inspirados, y no en un carisma inspirador, para motivar.

Canaliza la ambición hacia la empresa, no hacia sí mismo; establece sucesores para una grandeza aún mayor en la siguiente generación.

Mira al espejo, y no por la ventana, a la hora de asignar responsabilidades por los malos resultados; nunca culpa a otras personas, a factores externos o a la mala suerte.

> Voluntad profesional

Genera excelentes resultados, un claro catalizador en la transición de bueno a excelente.

Demuestra una férrea determinación de hacer lo que sea necesario para producir los mejores resultados a largo plazo, por difícil que sea.

Fija el estándar de construir una empresa excelente para la posteridad; no se contenta con menos.

Mira por la ventana, y no al espejo, a la hora de atribuir el mérito por el éxito de la empresa: a otras personas, a factores externos y a la buena suerte.

paración”. Personalmente recibió US\$ 100 millones por 603 días de trabajo en Scott Paper –unos US\$ 165.000 diarios– en gran medida reduciendo la fuerza laboral, rebajando a la mitad el presupuesto de I&D y haciendo crecer artificialmente la empresa a fin de preparar su venta. Tras venderla y embolsarse sus millones rápidos, Dunlap escribió una autobiografía en la que se descri-

cayeron 31% por debajo del mercado en la segunda mitad de su mandato.

Y una vez que Iacocca había acumulado toda esa fama y beneficios, le resultó difícil abandonar el centro del escenario. Pospuso tantas veces su jubilación que la gente de Chrysler comenzó a bromear que Iacocca era la sigla de “I Am Chairman of Chrysler Corporation Always” (“Soy Presidente de Chrysler

voluntad de grandeza en Abbott Labs.

Una de sus primeras tareas fue destruir una de las causas medulares del mediocre desempeño de Abbott: el nepotismo. Al reconstituir sistemáticamente el consejo de administración y el equipo ejecutivo con la mejor gente que pudo hallar, Cain envió una señal clara. Los lazos familiares ya no importaban. Si alguien no se convertía en el

La gran ironía es que el ánimo y la ambición personal que a menudo impulsan a las personas a convertirse en líderes de Nivel 4 se contraponen a la humildad requerida para ascender al Nivel 5.

bía jactanciosamente como “Rambo en traje ejecutivo”. Es difícil imaginar a Darwin Smith pensando: “Ese personaje de Rambo me recuerda a mí”, y menos diciéndolo públicamente.

Admito que la historia de Scott Paper es una de las más extremas de nuestro estudio, pero no es un caso aislado. En más de dos tercios de las empresas de comparación, observamos la presencia de un gigantesco ego que contribuyó a la caída o persistente mediocridad de la empresa. Encontramos que este patrón era particularmente fuerte en aquellas empresas de comparación que mostraban un cambio no sostenido en su desempeño, bajo un líder talentoso pero egocéntrico de Nivel 4, sólo para declinar en los años posteriores.

Lee Iacocca, por ejemplo, salvó a Chrysler del borde de la catástrofe ejecutando una de las transformaciones más celebradas (y con justa razón) en la historia empresarial de EE.UU. Las acciones de la empresa se elevaron 2,9 veces por encima del mercado general hacia la mitad de su mandato. Pero entonces Iacocca desvió su atención hacia la transformación de sí mismo. Aparecía regularmente en programas de conversación como *The Today Show* y *Larry King Live*, protagonizó más de 80 comerciales, pensó en lanzarse como candidato a la presidencia de EE.UU. y promovió su autobiografía, que vendió 7 millones de ejemplares en todo el mundo. Las acciones personales de Iacocca se dispararon, pero las de Chrysler

Corporation Siempre”). Cuando finalmente se jubiló, exigió que el consejo de administración siguiera proporcionándole un jet privado y opciones de compra de acciones. Más tarde se unió con el connotado artista de las adquisiciones Kirk Kerkorian para lanzar una oferta de compra hostil de Chrysler (la cual fracasó). Iacocca sí tomó una última decisión brillante: escogió a un hombre modesto pero resuelto –quizás incluso de Nivel 5– como su sucesor. Bob Eaton rescató a Chrysler de su segunda crisis casi mortal al cabo de una década y sentó las bases para una transición corporativa más duradera.

Una determinación inquebrantable

Además de extrema humildad, los líderes de Nivel 5 también exhiben una tremenda voluntad profesional. Cuando George Cain se convirtió en CEO de Abbott Laboratories, ésta era una alestargada empresa familiar sumida en el cuartil inferior de la industria farmacéutica y que vivía de su vaca de dinero, la eritromicina. Cain era un típico líder de Nivel 5 en su falta de pretensión; carecía de la personalidad inspiradora que podría impulsar la empresa. Pero tenía algo mucho más poderoso: estándares inspirados. No podía soportar la mediocridad bajo ninguna forma y era absolutamente intolerante de cualquiera que aceptara la idea de que bueno es suficiente. Durante los 14 años siguientes, Cain impuso implacablemente su

mejor ejecutivo del sector dentro de su ámbito de responsabilidad, perdería su salario.

Esta reestructuración casi despiadada podría esperarse de un extraño traído desde fuera para dar un vuelco total a la empresa, pero Cain llevaba 18 años en ella y era parte de la familia, el hijo de un presidente anterior. Las reuniones familiares probablemente fueron tensas durante algunos años en el clan Cain –“Lamento haber tenido que despedirte. ¿Te sirvo otro trozo de pavo?”–, pero al final los miembros de la familia estaban satisfechos con el desempeño de sus acciones. Cain había echado a andar una rentable máquina de crecimiento. Desde su transición en 1974 hasta 2000, Abbott generó retornos para sus accionistas que superaron al mercado en razón de 4,5 a 1, superando el desempeño de las superestrellas del sector Merck y Pfizer en un factor de dos.

Otro buen ejemplo de liderazgo de Nivel 5 con voluntad de hierro lo brinda Charles R. “Cork” Walgreen III, quien transformó a la desaliñada Walgreens en una empresa que superó en 16 veces el desempeño del mercado de valores desde su transición en 1975 hasta 2000. Tras años de diálogo y debate dentro de su equipo ejecutivo respecto a qué hacer con las operaciones de servicio de comidas de Walgreens, este CEO percibió que el equipo finalmente había llegado a una encrucijada. El futuro más brillante de la empresa estaba en

las tiendas de conveniencia, no en el servicio de comidas. Dan Jorndt, quien sucedió a Walgreen en 1988, describe lo que ocurrió a continuación:

Cork dijo en una de nuestras reuniones del comité de planificación: “Bien, ahora voy a trazar la línea en la arena. En cinco años estaremos totalmente fuera del negocio de restaurantes”. En ese momento teníamos más de 500 restaurantes. Era posible escuchar la caída de un alfiler. Él dijo: “Quiero que todos sepan que el reloj ya está en marcha”. Seis meses después estábamos en nuestra siguiente reunión del comité de planificación y alguien mencionó al pasar que sólo teníamos cinco años para salir del negocio de restaurantes. Cork no era un tipo realmente estrepitoso. Dio un golpecito sobre la mesa y dijo: “Escuchen, ahora sólo tienen cuatro años y medio. Les dije cinco años hace seis meses. Les quedan cuatro años y medio”. Pues bien, al día siguiente las cosas realmente se pusieron en marcha para deshacernos de nuestro negocio de restaurantes. Cork nunca titubeó. Nunca dudó. Nunca lo pensó dos veces.

Como Darwin Smith al vender las fábricas de Kimberly-Clark, Cork Walgreen necesitó de una estoica determinación para tomar sus decisiones. El servicio de comidas no era la mayor parte del negocio, aunque sí agregaba sustanciales utilidades a la última línea. El verdadero problema era más emocional que financiero. Después de todo, Walgreens había inventado la malteada y el servicio de comidas había sido una larga tradición familiar que se remontaba a los tiempos del abuelo de Cork. No sólo eso, algunos locales de comidas incluso llevaban el nombre del CEO, por ejemplo una cadena de restaurantes llamada Corky's. Pero eso a Walgreen no le importó; si tenía que desafiar la tradición familiar para reenfocarse en la única esfera en la que Walgreens podía ser la mejor del mundo –las tiendas de conveniencia– y poner fin a todo lo demás que no produjera resultados excepcionales,

Cork lo haría. Silenciosa, tenaz y simplemente.

Una observación final, aunque poderosa, sobre nuestros hallazgos relacionados con el Nivel 5: debido que los líderes de Nivel 5 tienen ambición no para sí mismos, sino para sus empresas, suelen seleccionar excelentes sucesores. Los líderes de Nivel 5 quieren ver a sus empresas volverse aún más exitosas en la siguiente generación y se sienten cómodos con la idea de que la mayoría de las personas ni siquiera sabrá que las raíces de ese éxito se remontan a ellos. En palabras de un CEO de Nivel 5: “Quiero algún día mirar desde mi terraza y ver a la empresa como una de las mejores del mundo, y poder decir: ‘Yo trabajé allí’”. En contraste, los líderes de Nivel 4 muchas veces no preparan a la empresa para el éxito duradero. Después de todo, ¿qué mejor testimonio de la propia grandeza personal que el hecho de que la empresa se desmorone después de su salida?

En más de 75% de las empresas de comparación, encontramos ejecutivos que prepararon a sus sucesores para el fracaso, que escogieron a sucesores débiles o ambas cosas. Considere el caso de Rubbermaid, que pasó del anonimato a ser una de las empresas más admiradas de *Fortune* y luego, con igual rapidez, se desintegró de tan mala forma que debió ser adquirida por Newell.

El arquitecto de esta notable historia fue un carismático y brillante líder llamado Stanley C. Gault, cuyo nombre a finales de los años 80 llegó a ser sinónimo del éxito de Rubbermaid. En todos los 312 artículos sobre la empresa que reunió nuestro equipo de investigación, Gault aparece como un ejecutivo impetuoso y egocéntrico. En un artículo, responde a la acusación de ser un tirano con la afirmación: “Sí, pero soy un tirano sincero”. En otro, extraído directamente de sus comentarios sobre liderar el cambio, la palabra “yo” aparece 44 veces, mientras que “nosotros” aparece 16 veces. Por supuesto, Gault tenía toda la razón de sentirse orgulloso de su éxito ejecutivo: bajo su conducción, Rubbermaid

generó 40 trimestres consecutivos de crecimiento de las ganancias, sin duda un desempeño impresionante y que merece respeto.

Pero Gault no dejó tras de sí una empresa que pudiera ser excelente sin él. El sucesor que escogió duró un año en el puesto y el que vino a continuación enfrentó un equipo ejecutivo tan exiguuo que debió asumir temporalmente cuatro cargos mientras se afanaba por identificar un nuevo ejecutivo número dos. Los sucesores de Gault tuvieron que lidiar no sólo con un vacío de ejecutivos, sino también con vacíos estratégicos que finalmente doblegaron a la empresa.

Desde luego, podría decirse –como lo hizo un artículo de *Fortune*– que el hecho de que Rubbermaid se desmoronara tras la partida de Gault demuestra su grandeza como líder. Gault fue un tremendo líder de Nivel 4, quizás uno de los mejores en los últimos 50 años. Pero no alcanzó el Nivel 5 y ésa es una razón crucial de por qué Rubbermaid pasó de buena a excelente por un breve y brillante momento, y luego pasó con igual rapidez de excelente a irrelevante.

La ventana y el espejo

Como parte de nuestra investigación, entrevistamos a Alan L. Wurtzel, el líder de Nivel 5 responsable de transformar a Circuit City de una empresa decrepita y al borde de la bancarrota en uno de los minoristas de electrónica más exitosos de EE.UU. En los 15 años posteriores a su fecha de transición en 1982, Circuit City superó el desempeño del mercado en una razón de 18,5 a 1.

Le pedimos a Wurtzel que enumerara los cinco factores principales en la transformación de su empresa, en orden de importancia. ¿Su factor número uno? La suerte. “Estábamos en un excelente sector, con el viento en popa”, nos dijo. “Un momento”, le respondimos. “Silo –su empresa de comparación– estaba en el mismo sector, con el mismo viento y con velas más grandes”. La conversación prosiguió en la misma línea, con Wurtzel rehusándose a recibir mucho crédito por

la transición y prefiriendo atribuirla simplemente a encontrarse en el lugar correcto en el momento oportuno. Más tarde, cuando le pedimos discutir los factores que harían sostenible una transformación de bueno a excelente, nos dijo: “Lo primero que me viene a la mente es suerte. Tuve la suerte de hallar al sucesor apropiado”.

Suerte. ¡Qué extraño factor para mencionar! Sin embargo, los líderes de Nivel 5 que identificamos la invocaron frecuentemente. Le preguntamos a un ejecutivo de la empresa de acero Nucor por qué ésta tenía un historial tan admirable de buenas decisiones. ¿Su respuesta? “Creo que simplemente

empresas de acero operaban con productos difíciles de diferenciar, y ambas enfrentaban el desafío competitivo del acero importado barato. Ambas pagaban salarios significativamente más altos que la mayoría de sus competidores extranjeros. Y, sin embargo, los ejecutivos de las dos empresas tenían puntos de vista completamente diferentes del mismo entorno.

El CEO de Bethlehem Steel resumió los problemas de la empresa en 1983 culpando a las importaciones: “Nuestro primer, segundo y tercer problema son las importaciones”. Mientras tanto, Ken Iverson y su equipo en Nucor veían las importaciones como una bendición:

al espejo a la hora de asignar responsabilidades, sin citar nunca la mala suerte o factores externos cuando las cosas resultan mal. En contraste, los ejecutivos de comparación con frecuencia miraban por la ventana en busca de culpables, pero se prendaban al espejo para congratularse a sí mismos cuando las cosas salían bien.

Lo divertido del concepto de la ventana y el espejo es que no refleja la realidad. Según nuestra investigación, los líderes de Nivel 5 eran los responsables de la transformación de sus empresas. Pero nunca lo admitirían. No podemos introducirnos en sus cabezas y evaluar cuán profundamente creían en lo que

Seguimos instalando en puestos de poder a personas que no tienen la semilla para convertirse en líderes de Nivel 5, y ésta es una importante razón de que haya tan pocas empresas que den, en forma sostenida y verificable, el salto de buenas a excelentes.

tuvimos suerte”. Joseph F. Cullman III, el CEO de Nivel 5 de Philip Morris, rehusó de plano atribuirse el mérito del éxito de su empresa, aludiendo a su buena suerte de contar con magníficos colegas, sucesores y predecesores. Hasta el libro que escribió sobre su carrera –realizado a instancias de sus colegas y que él nunca tuvo la intención de distribuir ampliamente fuera de la empresa– tenía el inusual título de *I’m a Lucky Guy* (Soy un tipo con suerte).

Al principio nos desconcertó el énfasis de los líderes de Nivel 5 en la buena suerte. Después de todo, no hay evidencia de que las empresas que progresaron de buenas a excelentes hubieran tenido más suerte (o más mala suerte, en tal caso) que las empresas de comparación. Pero luego comenzamos a notar un interesante patrón en los ejecutivos de las empresas de comparación: a menudo ellos culpaban de su situación a la mala suerte, quejándose de las dificultades del entorno que enfrentaban.

Compare, por ejemplo, los casos de Bethlehem Steel y Nucor. Ambas

“¿Acaso no tenemos suerte? El acero es pesado y ellos deben transportarlo todo el trayecto a través del océano, lo que nos da una enorme ventaja”. De hecho, Iverson creía que el primer, segundo y tercer problema que enfrentaba la industria estadounidense del acero estaba no en las importaciones, sino en la gestión. Incluso llegó a manifestarse públicamente en contra de la protección gubernamental frente a las importaciones, diciéndole a un grupo de asombrados ejecutivos del acero en 1977 que los verdaderos problemas que enfrentaba el sector radicaban en la incapacidad de los directivos para seguir el ritmo de la tecnología.

El énfasis en la suerte resulta ser parte de un patrón más amplio que hemos llamado “la ventana y el espejo”. Los líderes de Nivel 5, inherentemente humildes, miran por la ventana a la hora de atribuir el mérito –incluso la falta de mérito– a factores ajenos a sí mismos. Si no pueden encontrar una persona o coyuntura específica a la cual conceder el mérito, lo atribuyen a la buena suerte. Paralelamente, miran

veían por la ventana y en el espejo. Pero en realidad no importa, porque actuaban como si creyeran y lo hacían con tal consecuencia que producían resultados excepcionales.

¿Se nace, o se hace?

No hace mucho, compartí el descubrimiento del Nivel 5 con un grupo de altos ejecutivos. Una mujer que recientemente había sido nombrada CEO de su empresa alzó su mano y dijo: “Creo en lo que usted nos ha dicho respecto al liderazgo de Nivel 5, pero me perturba porque sé que aún no he alcanzado ese nivel y quizás nunca lo haga. Parte de la razón por la que obtuve este cargo es mi fuerte ego. ¿Me está usted diciendo que no puedo hacer excelente a mi empresa si no estoy en el Nivel 5?”

“Permítame volver a los datos”, le dije. “De 1.435 empresas que han aparecido en el listado *Fortune* 500 desde 1965, sólo 11 figuraron en nuestro estudio. Todas ellas tenían líderes de Nivel 5 en puestos clave, incluyendo el de CEO, al producirse el momento crítico de la transición. Ahora, para reiterar,

no estamos diciendo que el Nivel 5 sea el único elemento necesario para pasar de bueno a excelente, pero parece ser esencial”.

Ella permaneció callada por un momento, y podía imaginarse lo que estaban pensando muchos en el salón. Finalmente volvió a levantar la mano y preguntó: “¿Se puede aprender cómo alcanzar el Nivel 5?”. Aún no sé la respuesta a esa pregunta. Francamente, nuestra investigación no profundizó en la forma como los líderes de Nivel 5 llegaron a serlo, ni tratamos de explicar o codificar la naturaleza de sus vidas emocionales. Especulamos sobre la peculiar psicología de los líderes de Nivel 5. ¿Eran “culpables” de lo que se conoce como desplazamiento, esto es, de trasladar su propia ambición irrefrenable a algo distinto de sí mismos? ¿Estaban sublimando sus egos movidos por oscuras y complejas razones arraigadas en sus traumas infantiles? ¿Quién sabe? Y quizás más importante aún, ¿importan más las raíces psicológicas del liderazgo de Nivel 5 que las raíces del carisma o la inteligencia? La pregunta persiste: ¿Se puede desarrollar el Nivel 5?

Mi hipótesis preliminar es que existen dos categorías de personas: las que en su interior no tienen la semilla del Nivel 5 y las que sí. La primera categoría corresponde a personas que ni en un millón de años podrían subyugar sus propias necesidades a la ambición superior de algo más grande y duradero que ellas mismas. Para estas personas, el trabajo será siempre antes que nada una función de lo que obtengan: fama, fortuna, poder, adulación, y así. El trabajo nunca será una función de lo que construyan, creen y contribuyan. La gran ironía es que el ánimo y la ambición personal que a menudo impulsan a las personas a convertirse en líderes de Nivel 4 se contraponen a la humildad requerida para ascender al Nivel 5.

Cuando se combina esa ironía con el hecho de que los consejos administrativos suelen operar bajo la falsa creencia de que hace falta un líder egocéntrico y monumental para convertir a una

empresa en excelente, puede apreciarse rápidamente por qué rara vez se encuentran líderes de Nivel 5 en la cima de nuestras instituciones. Seguimos instalando en puestos de poder a personas que no tienen la semilla para convertirse en líderes de Nivel 5, y ésta es una importante razón de que haya tan pocas empresas que den, en forma sostenida y verificable, el salto de buenas a excelentes.

La segunda categoría corresponde a personas que podrían evolucionar al Nivel 5; la capacidad reside en ellos, quizás oculta o ignorada o simplemente incipiente. En las circunstancias correctas –con autorreflexión, un mentor, padres cariñosos, una significativa experiencia de vida u otros factores– la semilla puede empezar a desarrollarse. Algunos líderes de Nivel 5 en nuestro estudio tuvieron experiencias de vida significativas que quizás desencadenaron el desarrollo de la semilla. Darwin Smith floreció plenamente como líder de Nivel 5 tras su experiencia de cercanía con la muerte por el cáncer. Joe Cullman fue profundamente afectado por sus experiencias durante la Segunda Guerra Mundial, en particular el cambio de órdenes de última hora que lo marginó de la tripulación de un barco que sería destruido y donde sin duda habría perecido; él consideraba sus siguientes 60 y tantos años como gran regalo. Una fuerte creencia o conversión religiosa también puede regar la semilla. Colman Mockler, por ejemplo, se convirtió al cristianismo evangélico cuando obtenía su MBA en Harvard y posteriormente, según el libro *Cutting Edge* de Gordon McKibben, llegó a ser uno de los principales promotores de un grupo de altos ejecutivos de Boston que se reunía con frecuencia para discutir la influencia de los valores religiosos en la vida corporativa.

Nos encantaría poder entregarle una lista de pasos para alcanzar el Nivel 5 –aparte de contraer cáncer, experimentar una conversión religiosa o conseguirse otros padres–, pero no tenemos datos de investigación sólidos que respalden una lista creíble. Nuestra investigación expuso el Nivel 5

como un componente clave dentro de la caja negra de lo que se necesita para transformar a una empresa buena en una excelente. Pero dentro de esa caja negra hay otra caja: el desarrollo interior de una persona hasta alcanzar el liderazgo de Nivel 5. Podríamos especular sobre lo que puede contener esa caja interior, pero básicamente sería sólo eso: especulación.

En síntesis, el Nivel 5 es una idea satisfactoria, veraz y poderosa, y para dar el salto de bueno a excelente, probablemente sea una idea esencial. Pero entregar “diez pasos hacia el liderazgo de Nivel 5” sería trivializar el concepto.

Mi mejor consejo, con base en la investigación, es practicar las otras disciplinas de bueno a excelente que descubrimos. Puesto que detectamos una estrecha relación simbiótica entre cada uno de los otros hallazgos y el Nivel 5, sospechamos que tratar concientemente de liderar usando las otras disciplinas puede ayudarle a avanzar en la dirección correcta. No hay garantía de que hacerlo convertirá a los ejecutivos en líderes de Nivel 5 hechos y derechos, pero les dará un punto de partida tangible, especialmente si tienen la semilla dentro.

No podemos decir con seguridad qué porcentaje de personas tiene la semilla ni cuántas de ellas pueden regarla lo suficiente para llegar al Nivel 5. Incluso aquellos de nosotros que identificamos el Nivel 5 en el equipo de investigación no sabemos si conseguiremos evolucionar hasta ese nivel. Pero todos los que trabajamos en el descubrimiento hemos sido inspirados por la idea de tratar de alcanzarlo. Darwin Smith, Colman Mockler, Alan Wurtzel y todos los otros líderes de Nivel 5 sobre los que aprendimos se han convertido en modelos para nosotros. Alcancemos o no el Nivel 5, vale la pena intentarlo. Porque al igual que con todas las verdades básicas sobre lo mejor de los seres humanos, cuando vislumbramos esa verdad, sabemos que nuestras vidas y todas las que toquemos serán mejores por hacer el esfuerzo de llegar allí. ▢

Reimpresión R0507M-E

HARVARD BUSINESS REVIEW

HBR

SERIE

CLÁSICOS



MOTIVANDO A LA GENTE

3 Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados?
por Frederick Herzberg

12 Pigmalión en la gerencia
por J. Sterling Livingston

20 Management por objetivos ¿de quién?
por Harry Levinson

29 El poder es el gran motivador
por David C. McClelland y David H. Burnham

38 Proceso justo: management
en la economía del conocimiento
por W. Chan Kim y Reneé Mauborgne



Harvard Business Review
América Latina

Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados?

por Frederick Herzberg



Cuando Frederick Herzberg investigó las fuentes de motivación de los empleados durante los años 50 y 60, descubrió una dicotomía que todavía hoy intriga (y desconcierta) a los gerentes: las cosas que motivan y causan satisfacción a las personas en el trabajo son de tipo diferente a las que les causan insatisfacción.

Si uno pregunta a un grupo de trabajadores qué es lo que les hace infelices en el trabajo, oír hablar de un jefe irritante, de bajos sueldos, una oficina incómoda o reglas estúpidas. Los factores ambientales, mal manejados, vuelven desdichada a la gente y ciertamente son causa de desmotivación. Pero, incluso si se manejan en forma genial, no motivan a nadie a trabajar más duro o de forma más inteligente. Las personas, en realidad, se sienten motivadas por un trabajo interesante, por el desafío, por el aumento de responsabilidad. Estos factores intrínsecos responden a

la arraigada necesidad de crecimiento y logro que tienen las personas.

El trabajo de Herzberg influyó a toda una generación de académicos y ejecutivos, pero sus conclusiones parecen no haber penetrado bien los sitios de trabajo de Estados Unidos, si se toma como indicador la extraordinaria importancia que se da todavía a las remuneraciones y paquetes de incentivos.

¿CUÁNTOS ARTÍCULOS, libros, conferencias y talleres se han preguntado que jumbrosamente “cómo conseguir que un empleado haga lo que yo quiero”?

La psicología de la motivación es tremendamente compleja, y lo que se ha podido descifrar con algún nivel de certeza es realmente poco. Pero la desconsoladora relación proporcional del conocimiento frente a la especulación no ha empañado el entusiasmo por los nuevos remedios milagrosos que llegan constantemente al mercado, muchos de ellos acompañados de testimonios académicos. Indudablemente, este artículo no reducirá el mercado de los remedios milagrosos, pero ya que las ideas que aquí se expresan han

sido probadas por muchas corporaciones y organizaciones, ayudará, espero, a corregir la desproporción en la relación arriba mencionada.

“Motivar” con KITA

En conferencias sobre este tema para empresas he descubierto que la audiencia está ansiosa por obtener respuestas rápidas y prácticas, así que comenzaré con una fórmula directa y práctica para motivar a la gente.

¿Cuál es la forma más sencilla, segura y directa de conseguir que alguien haga algo? ¿Pedírselo? Pero si la persona responde que no quiere hacerlo, entonces se requiere una asesoría psicológica para

*Olvídese de alabarles,
olvídese de castigarles,
olvídese del dinero.
Haga que sus trabajos
sean más interesantes.*

determinar la razón de su obstinación. ¿Decirle que lo haga? La respuesta de la persona muestra que no entendió lo que usted le dijo, y ahora se necesita traer a un experto en comunicación para enseñarle a usted a transmitir el mensaje. ¿Darle un incentivo económico? No necesito recordar al lector la complejidad y dificultad que implica establecer y administrar un sistema de incentivos. ¿Enseñarle a la persona cómo se hace? Eso requiere un costoso programa de capacitación. Necesitamos una manera simple de lograrlo.

Entre el público de estas conferencias siempre hay un gerente de “acción directa” que grita: “¡Dele una patada!”. Y ese gerente tiene razón. El método más seguro y con menos rodeos de conseguir que alguien haga algo es darle una patada en el trasero, el sistema que podríamos llamar KITA (por las siglas de “kick in the ass”).

Hay varias formas de KITA, y éstas son algunas de ellas:

KITA física negativa. Es la aplicación literal del término, y se usó con frecuencia en el pasado. Sin embargo, tiene tres grandes inconvenientes: 1) no es elegante, 2) contradice la preciosa imagen de benevolencia que cultivan muchas empresas y 3), un ataque físico estimula directamente el sistema nervioso autónomo, lo que a menudo trae *feedback* negativo: el empleado puede devolverle la patada. Estos factores hacen que hayan surgido algunos tabúes contra la KITA física negativa.

En el proceso de develar infinitas fuentes de vulnerabilidad psicológica, y descubrir los métodos para sacarles provecho, los psicólogos han llegado al rescate de quienes ya no pueden usar la KITA física negativa.

“Me quitó su apoyo”, “Me pregunto qué querría decir con eso”, “Siempre anda detrás de mí”. Estas sintomáticas manifes-

Frederick Herzberg, Distinguished Professor of Management en University of Utah, en Salt Lake City, era jefe del departamento de psicología de Case Western Reserve University en Cleveland cuando escribió este artículo. Entre sus trabajos se incluye el libro Work and the Nature of Man (World, 1966).

taciones de heridas en carne viva del ego son resultado de la aplicación de:

KITA psicológica negativa. Tiene varias ventajas sobre la KITA física negativa. Primero: la crueldad no es visible; la hemorragia es interna y se produce mucho más tarde. Segundo: dado que afecta a los niveles corticales más altos del cerebro, con poderes inhibidores, reduce la posibilidad de una reacción

física violenta. Tercero: como la cantidad de dolores psicológicos que puede sentir una persona es casi infinita, las posibilidades de dirección y ubicación de la KITA se multiplican. Cuarto: la persona que administra la patada puede arreglárselas para que parezca que está al margen de todo y dejar que el sistema haga el trabajo sucio. Quinto: quienes la practican sienten cierta satisfacción en el ego (sentido de superioridad), mientras que hallarían abominable que corriera sangre. Finalmente, si el empleado se queja, siempre puede ser acusado de paranoico; no hay evidencia tangible de que haya habido un ataque.

Ahora bien, ¿qué logra una KITA negativa? Si yo le doy a usted una patada en el trasero (física o psicológica), ¿quién está motivado? ¡Yo estoy motivado; usted se mueve! La KITA negativa no conduce hacia la motivación, sino hacia el movimiento. Así, pues:

KITA positiva. Consideremos la motivación. Si yo le digo a usted: “Haga esto por mí o por la empresa, y a cambio le daré una recompensa, un incentivo, más estatus, una promoción, todos los quid pro quo que existen en la organización industrial”, ¿le estoy motivando? La opinión abrumadora que recibo de los gerentes es: “Sí, eso es motivación”.

Tengo un perro schnauzer de un año. Cuando era un cachorro y yo quería que se moviera, le daba una patada en la cola y caminaba. Ahora que he terminado su entrenamiento, cuando quiero que se mueva le muestro un bizcocho para perros. En ese caso, ¿quién está moti-

vado: yo o el perro? El perro quiere el bizcocho, pero soy yo el que quiere que se mueva. De nuevo, soy yo el que está motivado y el perro es el que se mueve. Lo único que hice fue aplicar la KITA frontalmente; lo atraje en vez de empujarlo. Cuando las empresas quieren usar una KITA positiva similar tienen a su alcance una increíble cantidad y variedad de bizcochos (caramelos en el caso de los

¿Ha motivado a la gente la espiral de salarios?

Sí: a esperar el próximo aumento.

humanos) para mostrar a los empleados y hacerlos que salten.

Mitos sobre la motivación

¿Por qué la KITA no es motivación? Si doy una patada a mi perro (por delante o por detrás) se moverá. Y cuando quiero que se mueva otra vez, ¿qué debo hacer? Debo golpearlo de nuevo. De forma similar puedo cargar la batería de una persona y recargarla, una y otra vez. Pero sólo se puede hablar de motivación cuando se tiene un generador propio. Entonces uno no necesita estimulación externa alguna. Uno *quiere* hacerlo.

Con esto en mente podemos revisar algunas prácticas de KITA positiva para el personal que se desarrollaron como intentos de infundir “motivación”:

1. Reducción del horario de trabajo. Una forma maravillosa de motivar a las personas a trabajar es ¡partarlas del trabajo! Durante los últimos 50 ó 60 años hemos reducido –formal e informalmente– el horario laboral, hasta que finalmente vamos camino del fin de semana de seis días y medio. Una variante interesante de este planteamiento es el desarrollo de programas recreativos fuera de horas de trabajo. En este caso, la filosofía parece ser que quienes juegan juntos trabajan juntos. El hecho es que las personas motivadas buscan más horas de trabajo, no menos.

2. La espiral ascendente de los salarios. ¿Ha servido para motivar a las personas? Sí: las motiva a esperar el próximo aumento. Todavía hay medievalistas que dicen que una buena depresión es lo que

hará moverse a los empleados. Si subir los salarios no consigue el objetivo, dicen, bajarlos sí lo conseguirá.

3. Beneficios extrasalariales. Las empresas han superado a los más benefactores de los Estados benefactores en dar socorro de la cuna a la tumba. Una compañía que conozco tuvo durante un tiempo un informal “club del beneficio del mes”. El costo de los beneficios extrasalariales en este país [EE.UU.] ha alcanzado aproximadamente el 25% de cada dólar salarial, y todavía lloramos porque falta motivación.

La gente trabaja menos horas a cambio de más dinero y más seguridad que nunca antes, y la tendencia no se puede revertir. Estos beneficios han dejado de ser premios; son derechos. Una semana de seis días es inhumana, una jornada de 10 horas es explotación, una cobertura médica amplia es de decencia básica, y las opciones de compra de acciones son la salvación para la libre iniciativa norteamericana. Si las condiciones no mejoran constantemente, la reacción psicológica de los empleados es que la empresa va marcha atrás.

Cuando las empresas empezaron a darse cuenta de que tanto el ánimo de ganar más como el ánimo de trabajar menos de sus empleados tenían un apetito insaciable, empezaron a poner atención a los científicos conductistas, quienes –más por tradición humanista que por estudios científicos– criticaron a los ejecutivos por no saber tratar a las personas. De allí nació fácilmente la siguiente KITA.

4. Capacitación en relaciones humanas. Más de 30 años de enseñar y, en muchos casos, de practicar aproximaciones psicológicas al trato con personas, han tenido como resultado costosos programas de relaciones humanas y, al final, la misma pregunta: ¿cómo se motiva a los trabajadores? Aquí la cosa también ha escalado. Hace 30 años era necesario pedir: “Por favor, no escupa en el suelo”. Hoy en día, la misma advertencia requiere tres “por favores” antes que el empleado sienta que un superior ha demostrado la actitud psicológica adecuada.

El fracaso de la capacitación en relaciones humanas para producir mo-

tivación llevó a la conclusión de que los propios supervisores o gerentes no estaban siendo psicológicamente sinceros consigo mismos en sus prácticas de decencia interpersonal. Por lo tanto, se desarrolló una forma avanzada de KITA para relaciones humanas: la capacitación en sensibilidad.

5. Capacitación en sensibilidad. Usted, ¿realmente, realmente se entiende a sí mismo? ¿Realmente, realmente, realmente confía en otras personas? ¿Es realmente, realmente, realmente, realmente cooperador? El fracaso de la capacitación en sensibilidad está siendo explicado ahora, por quienes se convirtieron en oportunistas explotadores de la técnica, como el fracaso de impartir cursos realmente (cinco veces) adecuados de capacitación en sensibilidad.

Al darse cuenta de que las KITA de comodidad, economía y relaciones interpersonales sólo daban ganancias temporales, los gerentes de personal concluyeron que la falla no estaba en lo que ellos estaban haciendo, sino en que los empleados no apreciaban lo que ellos estaban haciendo. Esto abrió toda una nueva área de KITA sancionadas “científicamente”: el campo de las comunicaciones.

6. Comunicaciones. Se invitó al profesor de comunicaciones a unirse al equipo de programas de capacitación para ejecutivos y contribuir a hacer entender a los empleados lo que la gerencia estaba haciendo por ellos. Desde entonces han proliferado los boletines internos, las sesiones de *briefing*, la instrucción de supervisión sobre la importancia de la comunicación y todo tipo de propaganda y hoy existe hasta un Consejo Internacional de Editores Industriales. Pero no se logró motivación alguna, y se llegó a la conclusión obvia de que quizás la gerencia no estaba escuchando lo que decían los trabajadores. Eso condujo a la siguiente KITA.

7. Comunicación de dos vías. La gerencia encargó encuestas sobre el estado de ánimo de los empleados, planes con sugerencias y programas de participación en grupo. Empleados y gerentes comenzaron entonces a comunicarse y escucharse más que nunca, pero sin que

mejorara mucho la motivación.

Los científicos conductistas comenzaron a revisar sus conceptos y sus datos, y llevaron las relaciones humanas un paso más hacia adelante. Un destello de verdad estaba comenzando a filtrarse en los artículos de los llamados ‘psicólogos de la necesidad de un orden superior’. Las personas, decían, quieren realizarse. Desafortunadamente, los psicólogos “de la realización” se mezclaron con los psicólogos de las relaciones humanas, y surgió una nueva KITA.

8. Participación en el trabajo. Aunque quizá no fuera ésa la intención teórica, la participación en el trabajo se convirtió a menudo en un “muéstreles la visión general”. Por ejemplo, si un hombre está apretando 10.000 tuercas al día con una llave de torsión en una línea de montaje, dígame que está fabricando un Chevrolet. Otro enfoque tenía el objetivo de dar a los empleados la “sensación” de que ellos están decidiendo, de alguna manera, lo que hacen en el trabajo. El propósito era dar una *sensación* de logro más que un logro sustantivo en la tarea. El logro real, por supuesto, requiere una tarea que lo haga posible.

Pero todavía no había motivación. Esto llevó a la conclusión inevitable de que los empleados debían estar enfermos, y de ahí el origen de la siguiente KITA.

9. Aconsejar a los empleados. El uso inicial de este tipo de KITA en forma sistemática se puede atribuir al experimento de Hawthorne en Western Electric Company a comienzos de los años 30. Ahí se descubrió que los empleados albergaban sentimientos irracionales que interferían con el funcionamiento racional de la fábrica. El consejo en este caso fue una manera de dar desahogo a los empleados dejándoles hablar con alguien de sus problemas. Aunque las técnicas de consejo eran primitivas, el programa fue realmente amplio.

El enfoque de aconsejar tuvo problemas como consecuencia de la II Guerra Mundial, cuando se pensó que los programas en sí estaban interfiriendo con las operaciones de las organizaciones; los consejeros habían olvidado su papel de escuchas benevolentes y estaban tra-

tando de hacer algo sobre los problemas que escuchaban. Pese a ello, el consejo psicológico consiguió sobrevivir al impacto negativo de las experiencias de la II Guerra Mundial y hoy comienza a aflorar con renovada sofisticación. Pero, lamentablemente, muchos de estos programas, al igual que todos los demás, no parecen haber disminuido la demanda por descubrir cómo motivar a los trabajadores.

Dado que la KITA sólo funciona a corto plazo, se puede predecir que el costo de estos programas aumentará continuamente, y que se desarrollarán nuevas variedades a medida que las vie-

jas KITA positivas alcancen sus puntos de saturación.

Higiene versus motivadores

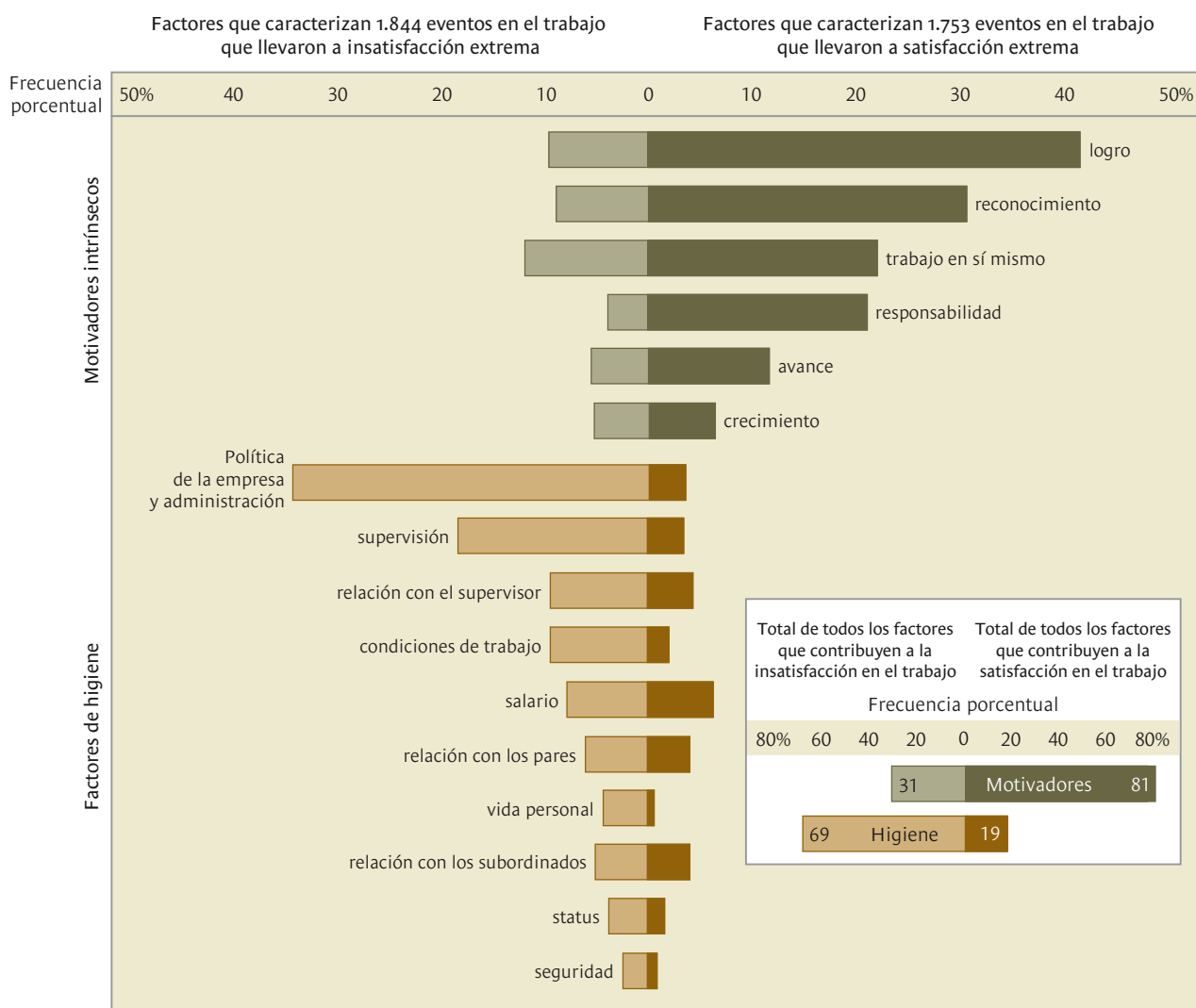
Déjeme replantear de este modo la eterna pregunta: ¿cómo se instala un generador en un empleado? Antes de poder ofrecer sugerencias teóricas y prácticas se requiere una rápida revisión a mi teoría de motivación-higiene de las actitudes en el trabajo. La teoría surgió inicialmente de revisar acontecimientos en las vidas de ingenieros y contadores. Desde entonces se han hecho al menos otras 16 investigaciones, usando una amplia variedad de

poblaciones (incluidas algunas en países comunistas), lo que convierte a la investigación original en uno de los estudios más replicados en el campo de las actitudes hacia el trabajo.

Los descubrimientos de estos estudios, corroborados por muchas otras investigaciones que usaron diferentes procedimientos, sugieren que los factores involucrados en producir satisfacción (y motivación) en el trabajo están separados y son diferentes de los factores que conducen a la insatisfacción laboral (ver Cuadro 1, que se explica más abajo). Como hay que considerar factores separados,

CUADRO 1

Factores que afectan las actitudes en el trabajo, de acuerdo a 12 investigaciones



dependiendo de si se está estudiando la satisfacción o la insatisfacción laboral, se deduce que estos dos sentimientos no son uno el opuesto del otro. Lo opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción laboral, sino, más bien, la *no*-satisfacción laboral; y, de forma similar, lo opuesto a la insatisfacción laboral no es la satisfacción laboral, sino la *no*-insatisfacción laboral.

Formular el concepto presenta un problema semántico, ya que normalmente pensamos en la satisfacción y la insatisfacción como términos opuestos; lo que no es satisfactorio debe ser insatisfactorio, y viceversa. Pero cuando se trata de entender el comportamiento de la gente en su trabajo, esto es más que un juego de palabras.

Aquí están involucradas dos necesidades diferentes de los seres humanos. Un conjunto de necesidades podría pensarse que proviene de la naturaleza animal de la humanidad; el impulso innato que nos lleva a evitar el dolor procedente del entorno, además de todos los impulsos adquiridos que están condicionados a las necesidades biológicas básicas. El hambre, por ejemplo, es un impulso biológico básico que hace necesario ganar dinero, y entonces el dinero se convierte en un impulso específico. El otro grupo de necesidades se refiere a esa única característica humana que es la capacidad de logro y, a través del logro, crecer psicológicamente. Los estímulos para las necesidades de crecimiento son las tareas que inducen al crecimiento; en el marco de las empresas, son el *contenido* del trabajo. Los estímulos que inducen a comportamientos que buscan evitar el dolor se hallan, por el contrario, en el *ambiente* del trabajo.

Los factores de crecimiento o *motivadores* que son intrínsecos al trabajo son: logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, la responsabilidad, y el crecimiento o avance. Los factores de evitación de la insatisfacción o de higiene (KITA) que son extrínsecos al trabajo incluyen: política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, estatus y seguridad.

El Cuadro 1, realizado a partir de una muestra de 1.685 empleados, muestra

una combinación de los factores involucrados en causar satisfacción en el trabajo e insatisfacción en el trabajo. Los resultados indican que los motivadores fueron la causa principal de satisfacción, y que los factores de higiene fueron la causa principal de infelicidad en el trabajo. Entre los empleados, que fueron estudiados en 12 investigaciones diferentes, había supervisores de nivel bajo, mujeres profesionales, administradores agrícolas, hombres a punto de retirarse

Lo opuesto a la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción en el trabajo, sino la *no* insatisfacción en el trabajo.

de cargos gerenciales, personal de mantenimiento hospitalario, supervisores industriales, enfermeras, manipuladores de alimentos, oficiales militares, ingenieros, científicos, amas de casa, profesores, técnicos, mujeres ensambladoras, capaces finlandeses e ingenieros húngaros.

Se les preguntó qué hechos laborales habían sucedido en su trabajo que les hubiesen provocado una satisfacción o insatisfacción personal extrema. Sus respuestas aparecen desglosadas en el cuadro como porcentaje del total de hechos laborales “positivos” y del total de hechos laborales “negativos”. (Las cantidades suman más del 100% tanto en “higiene” como “motivadores”, porque, a menudo, al menos dos factores pueden atribuirse a un solo hecho; el crecimiento o avance, por ejemplo, acompaña a menudo el asumir responsabilidades.)

Como ilustración, una respuesta típica sobre logro que había tenido un efecto negativo en el empleado fue: “Me sentí infeliz porque no hice el trabajo en forma satisfactoria”. Una respuesta típica en el reducido número de hechos laborales positivos en política y administración de la empresa fue: “Me sentí feliz porque la compañía reorganizó la sección, de forma que yo ya no tuve que

reportar más a la persona con quien no me llevaba bien”.

Como muestra la parte inferior derecha del cuadro, de todos los factores que contribuyeron a la satisfacción laboral, el 81% fueron motivadores. Y de todos los factores que contribuyeron a la insatisfacción de los empleados en su trabajo, el 69% incluyó elementos de higiene.

Triángulo eterno. Hay tres filosofías generales de la administración de personal. La primera se basa en la teoría organizacional, la segunda, en la ingeniería industrial y la tercera, en la ciencia de la conducta.

Los teóricos de la organización creen que las necesidades humanas son o tan irracionales, o tan variadas y ajustables a situaciones específicas, que la función principal de los administradores de personal es ser tan pragmáticos como la ocasión lo exija. Si los trabajos se organizan de manera adecuada, razonan, el resultado será la estructura laboral más eficiente de todas, lo que producirá en forma natural las actitudes más favorables respecto del trabajo.

Los ingenieros industriales sostienen que la humanidad se orienta mecánicamente y es motivada económicamente y que las necesidades humanas se cumplen sintonizando a los individuos con los procesos de trabajo más eficientes. El objetivo de la administración de personal debería ser, por lo tanto, crear un sistema más adecuado de incentivos y diseñar las condiciones específicas de trabajo de forma que faciliten el uso más efectivo de la máquina humana. Los ingenieros creen que si estructuran los trabajos de forma conducente a la más eficiente operación, podrán obtener la óptima organización del trabajo y las actitudes laborales correctas.

Los científicos de la conducta se centran en los sentimientos de grupo, en las actitudes individuales de los empleados y en el clima social y psicológico de la organización. Ponen énfasis en una o más de una de las necesidades de higiene y motivadores. Su aproximación a la administración de personal es generalmente para enfatizar alguna forma

de educación en las relaciones humanas, con la esperanza de infundir actitudes saludables en los empleados y un clima en la organización que se considere positivo para los valores humanos. Creen que las actitudes correctas llevarán a un trabajo y una estructura organizacional eficientes.

Siempre hay un animado debate sobre la efectividad general de las propuestas de los teóricos de la organización y los ingenieros industriales. Ambos parecen haber logrado mucho. Pero la pregunta hostigosa de los científicos de la conducta ha sido: ¿cuál es el costo en problemas humanos que a la larga provoca más gastos a la organización, por ejemplo en productividad, ausentismo, errores, violación de normas de seguridad, huelgas, caída del rendimiento, mayores sueldos y mayores beneficios sociales? Por otra parte, los científicos de la conducta tienen problemas para demostrar que usando su enfoque se logren mejoras manifiestas en la administración de personal.

La teoría de la motivación-higiene sugiere que el trabajo debe ser *enriquecido* para conducir a una utilización efectiva del personal. Tal intento sistemático de motivar a los empleados mediante factores motivadores está apenas comenzando. El término *enriquecimiento laboral* describe este movimiento embrionario. Se debería evitar el uso de un término más antiguo, *ampliación del trabajo*, porque está asociado a fracasos del pasado causados por una mala interpretación del problema. El enriquecimiento laboral da al empleado la posibilidad del crecimiento psicológico, mientras que la ampliación laboral simplemente hace que un trabajo sea estructuralmente más grande. Dado que el enriquecimiento laboral científico es muy nuevo, este artículo sólo sugiere los principios y pasos prácticos que han surgido recientemente de varios experimentos exitosos en empresas.

La carga de trabajo. Al tratar de enriquecer ciertos trabajos, la gerencia a menudo reduce el aporte personal de los empleados en vez de darles la oportunidad de desarrollarse en sus labores habituales. Tales iniciativas, que llamaré carga

horizontal de trabajo (en oposición a la carga vertical, que consiste en dar factores motivadores), han sido un problema de los viejos programas de ampliación del trabajo. Aumentar la carga de trabajo simplemente amplía la falta de sentido del trabajo. Algunos ejemplos de este planteamiento y su efecto son:

- Desafiar al empleado aumentándole la cantidad de producción prevista. Si cada uno aprieta 10.000 tuercas al día, ver si puede apretar 20.000 tuercas al día. La aritmética aquí muestra que multiplicar cero por cero sigue siendo cero
- Añadir otra tarea sin sentido a la ya existente, normalmente alguna actividad rutinaria de oficina. La aritmética aquí consiste en sumar cero a cero
- Rotar las tareas de algunos cargos cuyos trabajos necesitan ser enriquecidos. Esto se traduce en lavar platos durante un tiempo y después lavar la cuchillería. La aritmética consiste en sustituir un cero por otro cero
- Eliminar las partes más difíciles de

La propia naturaleza de los motivadores, en oposición a los factores de higiene, es que tienen un efecto de más largo plazo en las actitudes de los empleados.

una tarea, liberando al empleado para que consiga mayores logros en labores menos exigentes. Este enfoque tradicional de la ingeniería industrial equivale a hacer una resta con la esperanza de lograr una suma.

Éstas son formas habituales de carga horizontal que surgen a menudo en reuniones preliminares de *brainstorming* para el enriquecimiento laboral. Los principios de carga vertical aún no han sido desarrollados del todo, y siguen siendo bastante generales, pero en el Cuadro 2 ofrezco siete puntos de partida útiles para tener en cuenta.

Una aplicación exitosa. El ejemplo de un experimento exitoso de enriquecimiento laboral puede ilustrar la diferencia entre la carga horizontal y vertical de un trabajo. Los protagonistas de este estudio fueron los empleados de una empresa de gran tamaño cuyo trabajo era

ser corresponsales de los accionistas. Aparentemente, la tarea que se requería de estos corresponsales, cuidadosamente seleccionados y altamente preparados, era compleja y desafiante. Pero casi todos los índices de rendimiento y actitudes en el trabajo eran bajos, y las entrevistas finales confirmaban que el desafío del trabajo sólo existía de palabra.

De modo experimental se comenzó a aplicar un proyecto de enriquecimiento laboral con un grupo, calificado como la "unidad de logro", al que se le mejoró el trabajo mediante los principios descritos en el Cuadro 2. Un "grupo de control" continuó realizando su trabajo de modo tradicional. (Se formaron también dos grupos de corresponsales "no incorporados" a fin de medir el llamado efecto Hawthorne; es decir, medir si la productividad y actitud hacia el trabajo cambian artificialmente cuando los empleados sienten que, al estar haciendo la compañía algo diferente o nuevo, se les está prestando mayor atención. Los resul-

tados de estos grupos fueron básicamente los mismos que los del grupo de control, y por el bien de la brevedad no los usaré en este resumen.) En ninguno de los grupos se introdujeron cambios en higiene, aparte de aquellos que se habrían adoptado de todas formas, como los aumentos normales de salario.

Los cambios para la unidad de logro fueron introducidos durante los dos primeros meses, al ritmo de un factor motivador semanal, elegido de entre los siete factores incluidos en el Cuadro 2. Al cabo de seis meses se detectó que los miembros de la unidad de logro estaban superando en desempeño a sus contrapartes en el grupo de control, y que además mostraban un notable aumento en el gusto por sus trabajos. Otros resultados mostraban que el grupo de logro mostraba menor ausentismo y, por consiguiente, tenía una tasa mucho más alta de promoción.

El Cuadro 3 ilustra los cambios en el desempeño medidos en febrero y marzo, antes que comenzara el período de estudio, y luego a fines de cada mes del período de estudio. El índice de servicio al accionista representa la calidad de las cartas, incluyendo exactitud de la información que proporcionan y la rapidez de respuesta a las preguntas de los accionistas. El índice de cada mes corriente fue promediado con el promedio de los dos meses anteriores, lo que significa que era difícil mostrar una mejora si los índices de los meses anteriores eran bajos. Los “logradores” estaban rindiendo menos bien que el equipo de control antes que comenzara el período de seis meses, y su índice de desempeño siguió bajando al introducir los motivadores, evidentemente debido a la incertidumbre tras adquirir nuevas responsabilidades. Al tercer mes, sin embargo, su rendimiento mejoró, y los miembros de este grupo pronto alcanzaron un alto nivel de logro.

El Cuadro 4 muestra las actitudes de los dos grupos hacia su trabajo a fines de marzo, justo antes que se introdujera el primer motivador, y otra vez al final de septiembre. Se les hicieron 16 preguntas a los corresponsales, todas ellas sobre motivación. Una pregunta típica fue: “Tal como lo ve usted, ¿cuántas oportunidades siente que tiene para hacer aportes que valgan la pena en su trabajo?”. Las respuestas iban en una escala de uno a cinco puntos, siendo 80 la puntuación máxima posible. Los de la unidad de logro se mostraron mucho más positivos acerca de su trabajo, mientras que la actitud de la unidad de control se mantuvo más o menos igual (hay una caída que no es estadísticamente significativa).

¿Cómo se reestructuró el trabajo de estos corresponsales? El Cuadro 5 contiene una relación de las sugerencias que fueron consideradas de carga horizontal, y los cambios en la carga vertical que efectivamente fueron adoptados en el trabajo de la unidad de logro. Las letras mayúsculas debajo de “Principio” después de “Carga vertical” se refieren a las letras correspondientes en el Cuadro 2. El lector notará que las formas rechazadas

de carga horizontal se parecen mucho a la lista de manifestaciones comunes que mencioné anteriormente.

Pasos para el enriquecimiento laboral

Ahora que la idea del motivador ha sido descrita en la práctica, enumero los pasos que deberían seguir los gerentes para aplicar el principio con sus empleados:

1. Seleccione aquellos trabajos en los que a) la inversión en ingeniería industrial hace que los cambios no sean muy costosos, b) las actitudes son deficientes, c) la higiene está convirtiéndose en algo muy caro, y d) la motivación marcará una diferencia en el desempeño.

2. Aborde estos trabajos con la convicción de que pueden ser cambiados. Años de tradición han llevado a los gerentes a creer que el contenido de los trabajos es sacrosanto, y que la única esfera de acción que tienen está en la forma de estimular a las personas.

3. Haga una reunión para crear una lista de cambios que podrían enriquecer los trabajos, sin tener en cuenta su viabilidad.

4. Revise la lista y elimine las sugerencias

que impliquen higiene, en lugar de motivación real.

5. Revise la lista en busca de generalidades como “darles más responsabilidad”, que rara vez son seguidas en la práctica. Esto podrá parecer obvio, pero las palabras de motivación nunca han desaparecido de las empresas; pero su sustancia ha sido racionalizada y organizada. Palabras como “responsabilidad”, “crecimiento”, “logro” y “desafío”, por ejemplo, han hallado su espacio lírico en el discurso patriótico de todas las organizaciones. Es el característico viejo problema que considera que jurarle fidelidad a la bandera es más importante que hacer un aporte real al país, de dar más importancia a la forma que al fondo.

6. Revise la lista para eliminar cualquier sugerencia de carga horizontal.

7. Evite la participación directa de los empleados cuyos trabajos van a ser enriquecidos. Las ideas que ellos expresaron antes ciertamente constituyen una fuente valiosa de recomendaciones de cambios, pero su participación directa contamina el proceso con *higiene* de relaciones humanas y, más específicamente, les da sólo la *sensación* de estar haciendo un aporte.

CUADRO 2

Principios de la carga vertical de trabajo

Principio	Motivadores implicados
A. Eliminar algunos controles, dejando la obligación de rendir cuentas	Responsabilidad y logro individual
B. Aumentar la obligación de los individuos de rendir cuentas de su propio trabajo	Responsabilidad y reconocimiento
C. Proporcionar a cada persona una unidad natural de trabajo completa (módulo, división, área, etc)	Responsabilidad, logro y reconocimiento
D. Conceder autoridad adicional a los empleados en sus actividades; libertad en el trabajo	Responsabilidad, logro y reconocimiento
E. Proporcionar los informes periódicos directamente a los propios trabajadores, no a través de sus supervisores	Reconocimiento interno
F. Introducir tareas nuevas y más difíciles no realizadas previamente	Crecimiento y aprendizaje
G. Asignar tareas específicas y especializadas a las personas, permitiéndoles convertirse en expertos	Responsabilidad, crecimiento y avance

El trabajo va a cambiar, y será el contenido de ese trabajo lo que produzca la motivación, no las actitudes respecto de tener participación en el proceso o el desafío inherente a definir un trabajo. Ese proceso terminará pronto, y lo que los empleados vayan a hacer a partir de entonces será lo que determine su motivación. El sentimiento de participación sólo resulta en movimientos de corto plazo.

8. En los intentos iniciales de enriquecimiento laboral haga un experimento controlado. Elija al menos dos grupos equivalentes; uno, una unidad experimental en la que se introduzcan sistemáticamente los motivadores durante un período de tiempo, y el otro, un grupo de control en el que no se introduzca cambio alguno. En ambos grupos se debería permitir que la higiene siga su curso natural durante el experimento. Será necesario efectuar pruebas de rendimiento y de actitud la-

boral antes y después del ensayo a fin de evaluar la efectividad del programa de enriquecimiento del trabajo. La prueba de actitud debe estar limitada a elementos motivacionales, para así divorciar la visión que los funcionarios tienen del trabajo que van a efectuar de los sentimientos que pueden actuar sobre ellos relativos a los factores de higiene.

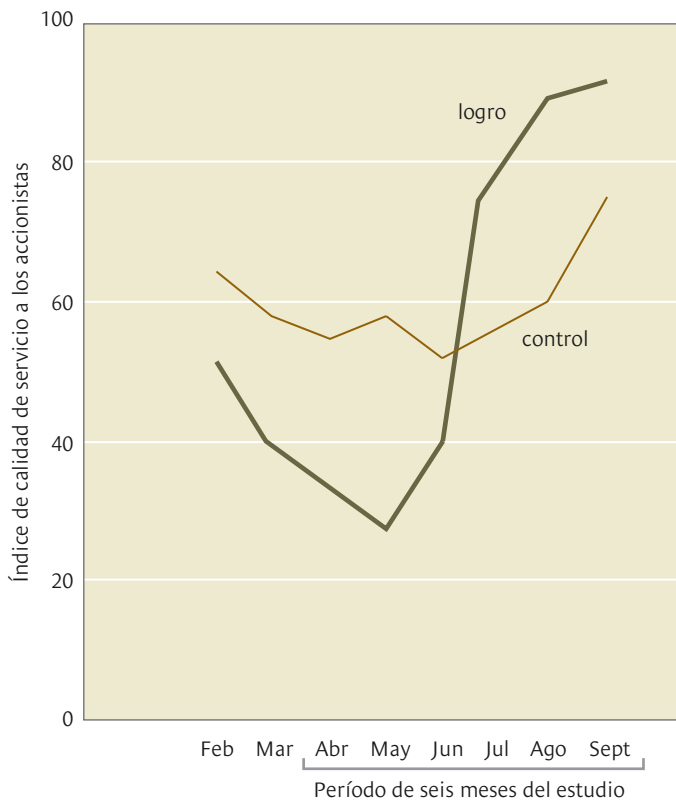
9. Prepárese para una baja en el desempeño del grupo experimental durante las primeras semanas. El cambio a un nuevo trabajo puede llevar a una reducción temporal de la eficiencia.

10. Esté preparado para que sus supervisores de línea muestren ansiedad y hostilidad hacia los cambios que usted está adoptando. La ansiedad se produce por miedo a que los cambios empeoren el desempeño de la unidad que ellos supervisan. La hostilidad surgirá cuando los empleados comiencen a asumir respon-

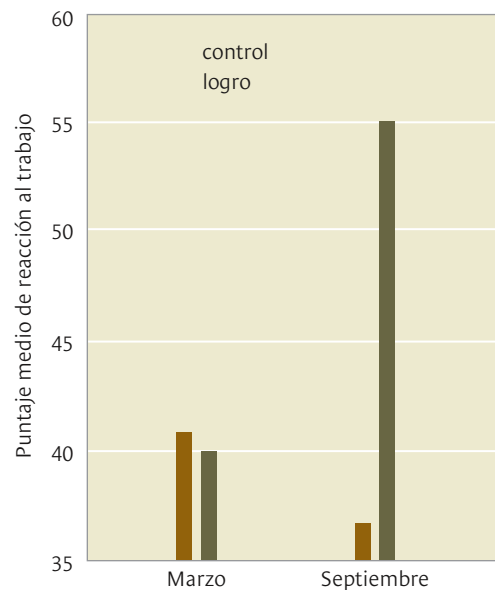
sabilidades que los supervisores perciben como propias. El supervisor que no tenga que realizar tareas de chequeo podría quedarse entonces con poco que hacer.

Después de un experimento exitoso, sin embargo, los supervisores normalmente descubren las funciones de supervisión y gerencia que han descuidado, o que nunca fueron suyas, porque todo su tiempo lo dedicaban a revisar el trabajo de sus subordinados. Por ejemplo, en la división de Investigación y Desarrollo de una gran empresa química que conozco, los supervisores de los asistentes de laboratorio eran responsables en teoría de su formación y evaluación. Sin embargo, habían llegado a desarrollar estas funciones de forma rutinaria e insustancial. Después de un programa de enriquecimiento laboral, en el que los supervisores dejaron de ser meros observadores pasivos del desempeño de los asistentes, los super-

CUADRO 3
Desempeño de los empleados en el experimento de empresa
Promedio trimestral acumulado



CUADRO 4
Cambio en las actitudes hacia las tareas en el experimento de empresa
Puntajes medios al inicio y al final del período de seis meses



visores comenzaron a dedicar su tiempo a evaluar realmente ese desempeño y a administrar a través de la capacitación.

Lo que se ha llamado “estilo de supervisión centrado en el empleado” no se implantará a través de la educación de los supervisores, sino transformando el trabajo que ellos realizan.

•••


El enriquecimiento laboral no es una propuesta única, sino una función continua de la gerencia. Los cambios iniciales deben durar un período muy largo de tiempo. Hay una serie de razones para ello:

- Los cambios deberían elevar la calidad del trabajo hasta un nivel de desafío equivalente al del talento que fue contratado

- Aquellos que todavía tienen más capacidades que ese nivel, podrán mostrarlo mejor y ganar un ascenso a puestos superiores

- La propia naturaleza de los motivadores, en oposición a los factores de higiene, es que tienen un efecto de más largo plazo en las actitudes de los empleados. Es posible que sea necesario enriquecer el trabajo de nuevo, pero eso no ocurrirá tan frecuentemente como la necesidad de higiene.

No todos los trabajos pueden ser enriquecidos, y tampoco todos los trabajos necesitan ser enriquecidos. Sin embargo, si sólo un pequeño porcentaje del tiempo y dinero que se dedica ahora a la higiene se destinase a esfuerzos de enriquecimiento laboral, el resultado en satisfacción humana y ganancia económica sería uno de los mayores dividendos que las empresas y la sociedad hayan cosechado jamás en sus esfuerzos por mejorar la administración de personal.

El argumento para el enriquecimiento laboral se puede resumir de forma muy simple: si tiene empleados para un trabajo, úselos. Si no puede usarlos en el trabajo, deshágase de ellos, ya sea mediante la automatización o seleccionando a alguien con menos capacidades. Si no puede usarlos y no puede deshacerse de ellos, tendrá un problema de motivación. 

CUADRO 5

Ampliación vs enriquecimiento del trabajo entre los corresponsales en un experimento de una compañía

Sugerencias de carga horizontal rechazadas

Se podrían establecer cuotas fijas de cartas para ser contestadas cada día, usando una cifra base difícil de alcanzar.

Las secretarías podrían copiar las cartas ellas mismas, así como también redactarlas, o asumir cualquier otra tarea de oficina.

Todas las preguntas difíciles o complejas podrían ser canalizadas hacia unas cuantas secretarías, y así el resto podría alcanzar niveles altos de rendimiento. Estas tareas podrían ser intercambiadas de tiempo en tiempo.

Las secretarías podrían rotar por los departamentos manejando a clientes diferentes, y después ser enviadas de nuevo a sus propias unidades.

Sugerencias de carga vertical adoptadas

Principio

En cada unidad se designaron expertos en diferentes materias para que otros miembros del departamento les consultaran antes de acudir en busca de ayuda de un supervisor. (El supervisor había estado contestando todas las preguntas especializadas y difíciles.)

G

Los corresponsales comenzaron a firmar las cartas con su propio nombre. (El supervisor había estado firmando antes todas las cartas.)

B

Se empezó a revisar menos el trabajo de los corresponsales más experimentados, y esto se hizo en su propio escritorio, descendiendo la tasa de verificación del 100% al 10%. (Con anterioridad, el supervisor revisaba todas las cartas de los corresponsales.)

A

La productividad se empezó a discutir sólo en términos como “se espera un día completo de trabajo”. A medida que pasó el tiempo, no se volvió a mencionar. (Antes, se le recordaba constantemente al grupo el número de cartas que debían ser contestadas.)

D

Las cartas que debían salir fueron enviadas directamente a la sala de correo, sin pasar por la mesa del supervisor. (Las cartas siempre habían pasado por los supervisores.)

A

Se animó a los corresponsales a contestar las cartas de un modo más personal. (La práctica habitual hasta entonces era la carta estándar.)

C

Se responsabilizó a cada corresponsal por la calidad y precisión de sus cartas. (Esta responsabilidad había sido del supervisor y del verificador.)

B,E

Reimpresión R0301F-E

Pigmalión en la gerencia

por J. Sterling Livingston



La mayoría de los padres son conscientes de que las expectativas de los maestros sobre un niño se convierten en profecías autocumplidas: si un maestro cree que un chico es lento, ese niño o niña se lo llegará a creer, y efectivamente aprenderá de forma lenta. El pequeño afortunado que cause a su profesor la impresión de ser brillante, también asumirá esa expectativa, y se superará para cumplirla. Este hallazgo ha sido confirmado tantas veces, y en formas tan variadas, que ya ni siquiera se discute.

Las profecías autocumplidas resultan tan comunes en la oficina como en las salas de la escuela básica. Si una gerente está convencida de que los miembros de su equipo son de primera clase, esas personas superarán seguramente en resultados a un equipo cuyo jefe crea lo contrario, aun cuando el talento natural de ambos grupos sea similar. En este artículo de 1969, Livingston destaca que el establecimiento de profecías positivas es notablemente difícil, y ofrece a los gerentes algunos consejos al respecto: preste una especial atención al primer año de un empleado, porque es cuando se fijan las expectativas. Asegúrese de que los nuevos contratados trabajen con supervisores destacados, y establezca expectativas altas para usted mismo.

*¿Cómo conseguir
lo mejor de sus empleados?
Espere lo mejor.*

En el *Pygmalion* de George Bernard Shaw, Eliza Doolittle explica:

“Vea usted: real y verdaderamente, aparte de las cosas que cualquiera puede aprender (vestirse, hablar correctamente y demás), la diferencia entre una dama y una florista no es cómo se comporta, sino cómo es tratada. Siempre seré una florista para el profesor Higgins, porque siempre me tratará como a una vendedora de flores y siempre lo haré; pero yo sé que puedo ser una dama, porque usted siempre me trata como a una dama y siempre lo hará”.

Algunos gerentes tratan siempre

a sus subordinados de la forma que genera el mayor desempeño. Pero la mayor parte de los gerentes son como el profesor Higgins: sin quererlo tratan a sus subordinados de una forma que provoca un desempeño menor del que son capaces de alcanzar. El modo en que los gerentes tratan a sus subordinados está influido sutilmente por lo que esperan de ellos. Si las expectativas de los gerentes son altas, la productividad será probablemente excelente. Si sus expectativas son bajas, la productividad será probablemente baja. Es como si hubiera una ley que hace subir o bajar la productividad de los

subordinados con el fin de satisfacer las expectativas de sus gerentes.

La poderosa influencia de las expectativas de una persona sobre el comportamiento de otra ha sido largamente reconocida por médicos y científicos de la conducta y más recientemente, por maestros. Pero, hasta ahora, la importancia de las expectativas gerenciales en el desempeño laboral de las personas o los equipos no ha sido bien entendida. Durante la década pasada documenté este fenómeno en bastantes casos de estudio realizados para importantes empresas industriales. Esos casos, y otras evidencias disponibles hoy a través de investigaciones científicas, demuestran que:

- Lo que los gerentes esperan de sus subordinados y la forma en que los tratan determina en gran medida su desempeño y el progreso de sus carreras

- Una característica propia de los mejores gerentes es su habilidad para crear expectativas de alto desempeño que luego los subordinados cumplen

- Los gerentes menos efectivos no desarrollan expectativas similares y, en consecuencia, se ve afectada la productividad de sus subordinados

- Los subordinados, por regla general, parecen hacer lo que creen que se espera de ellos.

Impacto en la productividad

Una de los ejemplos más completos del efecto de las expectativas de los gerentes sobre la productividad está registrado en estudios del experimento organizacional llevado a cabo en 1961 por Alfred Oberlander, gerente de una oficina de la aseguradora Metropolitan Life Insurance Company en el distrito de Rockaway. Oberlander había obser-

vado que las agencias de seguros más destacadas crecían más rápido que las agencias normales o mediocres, y que los agentes de seguros noveles trabajaban mejor en las agencias sobresalientes que en las normales o mediocres, independientemente de su aptitud para las ventas. Decidió, por lo tanto, agrupar a sus mejores agentes en una unidad, con el objetivo de estimular su desempeño y de proporcionar un ambiente desafiante donde introducir a los vendedores nuevos.

En consecuencia, Oberlander destinó a sus seis mejores agentes de seguros a trabajar con su mejor gerente adjunto; a igual número de vendedores promedio, a trabajar con un gerente adjunto promedio, y a los empleados con menor desempeño, a trabajar con el gerente adjunto menos capaz. Después pidió a la mejor unidad que produjera dos tercios del volumen total de primas alcanzado por la agencia el año anterior. Describió los resultados de la siguiente forma:

“Poco después de hacerse la selección, la gente en la agencia comenzó a referirse a este grupo selecto como el ‘superequipo’, dado su alto espíritu de cuerpo al funcionar tan bien como unidad. Sus esfuerzos de venta durante las primeras 12 semanas sobrepasaron nuestras expectativas más optimistas... demostrando que grupos de personas con sólidas habilidades pueden ser motivadas más allá de sus capacidades productivas supuestamente normales cuando se eliminan de la operación los problemas creados por los que producen poco.

“Gracias a este excelente resultado, el desempeño general de nuestra agencia mejoró un 40%, y permaneció en esos niveles.

“Cuando a comienzos de 1962, por cuestiones de crecimiento, nombramos otro subgerente y le asignamos un equipo, usamos otra vez el mismo concepto, agrupando una vez más a los agentes según su capacidad de producción.

“Los gerentes adjuntos fueron asignados... en función de su capacidad, siendo el gerente adjunto más capaz quien recibió el mejor grupo. De nuevo, la producción global de nuestra oficina mejoró entre un 25% y un 30%, así que esta distribución del personal se mantuvo hasta el final del año.

“Ahora, en el presente año 1963, nuestros análisis han descubierto que había tantos agentes... con un potencial de medio millón de dólares o más, que en la agencia quedó un solo grupo de personas al que se consideró sin posibilidad alguna de alcanzar el medio millón”.

Aunque la productividad del superequipo mejoró de forma dramática, se debe hacer notar que la productividad de los de la unidad inferior, “sin posibilidad alguna de alcanzar el objetivo del medio millón”, disminuyó, y que la deserción entre ellos aumentó. El desempeño de los agentes superiores aumentó para cumplir las expectativas de sus jefes, mientras que el de los más débiles disminuyó, tal como se predijo.

Profecías autocumplidas. La unidad promedio, sin embargo, mostró ser una anomalía. Aunque el gerente del distrito sólo esperaba un desempeño medio de este grupo, su productividad aumentó significativamente. Esto fue debido a que la gerenta adjunta a cargo de ese grupo se negó a creer que ella era menos capaz que el líder del superequipo, o que los agentes del nivel alto tenían más habilidad que los vendedores de su unidad. En las charlas con sus agentes insistió en que cada persona del grupo intermedio tenía más potencial que los del superequipo, y que sólo eran aventajados por aquéllos en años de experiencia vendiendo seguros. Estimuló

J. Sterling Livingston fue miembro del cuerpo docente de Harvard Business School entre 1941 y 1971. En 1967 fundó el Sterling Institute, una consultora de management con sede en Washington D.C. especializada en la formación y desarrollo de ejecutivos, de la que fue presidente hasta 1998. En la actualidad está poniendo en marcha el Sterling Center for Applied Managerial Leadership en Key Biscayne, Florida.

a sus agentes a aceptar el desafío de superar en desempeño al superequipo. El resultado fue que el grupo intermedio aumentó cada año su productividad en un porcentaje más alto que el superequipo (aunque nunca alcanzó el volumen en dólares del grupo superior).

Tiene especial interés que la autoimagen de la gerente adjunta de la unidad promedio no le permitió aceptar el que otros la trataran como una gerente promedio, de la misma forma que la imagen de Eliza Doolittle de sí misma como una dama no le permitió aceptar el que otros la trataran como florista. La gerente adjunta transmitió a sus agentes su propio fuerte sentimiento de eficacia, creó expectativas mutuas de alto desempeño y estimuló mucho la producción.

Un experimento similar en otra oficina de la compañía produjo resultados parecidos. Hay también corroboración adicional en un estudio sobre el temprano éxito gerencial de 49 egresados universitarios que eran empleados de nivel gerencial en una empresa operadora de AT&T. David E. Berlew y Douglas T. Hall, del Massachusetts Institute of Technology, estudiaron durante cinco años la evolución profesional de estos gerentes, y descubrieron que su relativo éxito, medido según sus aumentos salariales y la estimación de la empresa sobre el desempeño y potencial de cada uno, se debía en gran parte a las expectativas que la compañía tenía de ellos.

El fenómeno, en el que “la profecía provoca su propio cumplimiento”, se ha convertido recientemente en objeto de considerable interés científico. Por ejemplo:

·En una serie de experimentos científicos, Robert Rosenthal, de Harvard University, ha demostrado que “la expectativa de un maestro sobre la capacidad intelectual de un alumno puede llegar a servir como una profecía educacional autocumplida”

·Un ensayo realizado en un programa

Headstart de verano con 60 preescolares comparó el desempeño de los alumnos a cargo de a) maestros a quienes se les había hecho esperar un aprendizaje relativamente lento por parte de sus pupilos, y b) profesores que habían sido llevados a creer que sus alumnos tenían una excelente habilidad intelectual y capacidad de aprendizaje. Los chicos del segundo grupo aprendieron mucho más rápido que los otros.¹

Más aún, las profesiones de la salud han venido reconociendo que las expectativas de un médico o de un psiquiatra pueden tener una enorme influencia sobre la salud física o mental de un paciente. Lo que sucede en las mentes de los pacientes y de los facultativos, particularmente cuando tienen expectativas coincidentes, puede determinar el resultado. De hecho, a menudo se ha observado el estrago que causa el diagnóstico pesimista de un médico. Es de sobra conocido que la eficacia de una droga nueva o de un tratamiento nuevo puede estar muy influida por las expectativas del doctor; un resultado al que la profesión médica se refiere como “efecto placebo”.

Patrón de fracasos. Cuando los vendedores son tratados por sus jefes como superpersonas, como lo fue el superequipo de la sucursal de Metropolitan en Rockaway, intentan vivir acorde con esa imagen y hacen lo que saben que se espera de un supervendedor. Pero cuando los agentes con expediente de baja productividad son tratados por sus supervisores como sin posibilidad alguna de éxito, como lo fueron los peores productores de Rockaway, esta expectativa negativa también se convierte en una profecía autocumplida de la gerencia.

Los vendedores sin éxito tienen gran dificultad para mantener su autoimagen y su autoestima. Como respuesta a las bajas expectativas de la gerencia, normalmente intentan prevenir daños adicionales a sus egos evitando situaciones que les puedan conducir a ma-

yores fracasos. O reducen el número de citas para vender, o tratan de evitar el “cierre” de ventas que podrían resultar en nuevo rechazo doloroso, o ambos. Las bajas expectativas y los egos dañados les llevan a comportarse de un modo que incrementa la probabilidad de fracaso, cumpliendo por lo tanto las expectativas de sus jefes. Permítanme ilustrarlo:

Hace no mucho tiempo estudié la efectividad de los gerentes de las sucursales de un banco de la costa oeste de EE.UU. con unas 500 oficinas. Los gerentes a quienes se les había reducido su autoridad de aprobación de préstamos, debido a las altas tasas de pérdidas, comenzaron a ser progresivamente menos efectivos. Para prevenir una ulterior pérdida de autoridad habían comenzado a aprobar sólo préstamos “seguros”. Este hecho se tradujo en una pérdida de negocios frente a los bancos competidores y en un descenso relativo tanto de los depósitos como de las utilidades de las sucursales. A continuación, para invertir ese descenso en los depósitos y ganancias, los gerentes comenzaron a menudo a “estirarse” en los préstamos, y se volvieron casi irracionales en su aceptación de riesgos crediticios cuestionables. Sus actos no fueron tanto un asunto de poco criterio como una expresión de su deseo de asumir riesgos desesperados, esperando evitar así más daños a sus egos y a sus carreras.

De este modo, en respuesta a las bajas expectativas de sus supervisores, que habían reducido su autoridad de préstamo, los gerentes se comportaron de una forma que condujo a mayores pérdidas crediticias. Las expectativas de sus supervisores se convirtieron en profecías autocumplidas.

El poder de las expectativas

Los gerentes no podrán evitar el ciclo depresivo de eventos que fluye de las bajas expectativas por el mero hecho

de esconder sus sentimientos de los subordinados. Si ellos creen que los subordinados se desempeñarán pobremente, es virtualmente imposible que puedan esconder esas expectativas, porque el mensaje lo comunican por lo general sin querer, sin una acción consciente por su parte.

De hecho, los gerentes comunican más cuando creen que están comunicando menos. Por ejemplo, cuando no dicen nada –se vuelven fríos e in comunicativos–, es habitualmente un signo de que están molestos con un subordinado o creen que él o ella no tiene remedio. Un trato marcado por el silencio comunica sentimientos negativos de modo aún más efectivo, a veces, que un regaño severo. Lo que resulta fundamental en la comunicación de expectativas no es tanto lo que dice el jefe, sino la forma en que él o ella se comporta. El trato indiferente o reservado, por regla general, es el tipo de gesto que comunica expectativas bajas y genera desempeño pobre.

Ilusiones comunes. Los gerentes son más efectivos comunicando a sus subordinados expectativas bajas que transmitiéndoles expectativas altas, aun cuando la mayoría de los gerentes creen exactamente lo contrario. Suele ser asombrosamente difícil que reconozcan la claridad con que transmiten sentimientos negativos. Otro ejemplo:

‘El gerente de distrito de Rockaway negó vigorosamente que hubiera transmitido expectativas bajas a sus agentes en el grupo más bajo, aquellos que –según creía– no tenían “posibilidad alguna” de producir mucho. Pero el mensaje fue recibido con claridad por esos vendedores. Un caso representativo fue el de una agente de la unidad inferior que renunció. Cuando el gerente le dijo que lamentaba que se marchase, la mujer le contestó: “No, no lo lamenta; usted está contento”. Aunque no le había dicho nada a la vendedora, el supervisor le había comunicado sin querer sus bajas expecta-

Lo que los gerentes piensan de sí mismos influye sutilmente en lo que piensan de sus empleados, lo que esperan de ellos y en cómo los tratan.

tivas con su trato indiferente. Por consiguiente, los agentes asignados a la unidad inferior interpretaron el hecho como el equivalente a una petición de renuncia

‘Uno de los gerentes de agencia de la compañía estableció unidades superiores, promedio y bajas, aunque estaba convencido de que no tenía subordinados superiores o excelentes. “Todos mis subgerentes y vendedores son corrientes o incompetentes”, le dijo al gerente del distrito de Rockaway. Aunque intentó repetir los resultados de Rockaway, su mala opinión fue comunicada –de forma no tan sutil– a sus vendedores. Como resultado, el experimento fracasó.

Por otra parte, los sentimientos positivos no son transmitidos a menudo de forma suficientemente clara. Otra gerente de agencia de la aseguradora copió los cambios de organización introducidos en la oficina de Rockaway, agrupando a los vendedores que tenía en alta consideración con el mejor supervisor, y a los agentes promedio, con un jefe promedio, etc. Sin embargo, los cambios no dieron resultados positivos. El gerente del distrito de Rockaway investigó entonces la situación. Descubrió que el subgerente a cargo de la unidad de élite no sabía que su jefa lo consideraba el mejor. De hecho, él y otros agentes dudaban de que la gerente creyera que había alguna diferencia entre las habilidades de uno y de otro. La gerente en cuestión era una mujer impasible, flemática, poco emotiva, que trataba a sus vendedores de un modo bastante vulgar. Y dado que a ellos no se les había transmitido una expectativa alta, no entendían el motivo de la nueva organización y no le veían sentido alguno. Está claro que la forma en que los gerentes *tratan* a

sus subordinados, no el modo en que los organizan, es clave para las expectativas altas y la alta productividad.

Sueños imposibles. Las expectativas de los gerentes deben pasar la prueba de la realidad antes de poder ser traducidas a desempeño. Para que se conviertan en profecías autocumplidas, las expectativas deben basarse en algo más riguroso que el pensamiento positivo o la confianza general en los propios subordinados, por muy útiles que sean estos conceptos para otros propósitos. Los subordinados no estarán motivados para alcanzar niveles altos de productividad a no ser que consideren las expectativas de sus jefes como realistas y realizables. Si se les anima a luchar por metas inalcanzables, eventualmente se rendirán en el intento y se contentarán con resultados más bajos de lo que son capaces de obtener. La experiencia de una importante empresa eléctrica lo demuestra: la firma descubrió que la producción declinaba si las cuotas que se establecían eran demasiado altas, porque los trabajadores simplemente dejaban de tratar de alcanzarlas. En otras palabras, el ejercicio de “agitar la zanahoria justo más allá del alcance del burro” que muchos gerentes apoyan, no es un buen instrumento de motivación.

Investigaciones científicas de David C. McClelland, de Harvard University, y John W. Atkinson, de University of Michigan, han demostrado que la relación de motivación y expectativa varía según una curva con forma de campana.² El grado de motivación y esfuerzo se eleva hasta que se alcanza la expectativa de éxito al 50%, y después comienza a caer aunque la expectativa continúe creciendo. La motivación o respuesta no se elevan cuando la meta se percibe prácticamente segura o

prácticamente imposible de lograr.

Más aún, tal como han señalado Berlew y Hall, si los subordinados no logran cumplir las expectativas de desempeño cercanas a su nivel de aspiración, reducen sus metas y nivel personal de desempeño, el desempeño tenderá a bajar y las actitudes negativas repercutirán en la actividad o trabajo.³

El secreto de la superioridad. En la mente de los mejores gerentes sucede algo que no ocurre en la de aquellos menos efectivos. Mientras los mejores gerentes son capaces de crear constantemente expectativas altas de desempeño que sus subordinados cumplen, los gerentes más débiles no consiguen obtener una respuesta similar. ¿A qué se debe la diferencia?

La respuesta parece ser, en parte, que los mejores gerentes tienen más confianza que los demás en su propia habilidad para desarrollar el talento de sus subordinados. Contrariamente a lo que se pueda pensar, las expectativas altas de los mejores gerentes están basadas principalmente en lo que ellos piensan de sí mismos; de su propia habilidad para seleccionar, formar y motivar a sus subordinados. Lo que los gerentes piensan de sí mismos influye sutilmente en lo que piensan de sus empleados, en lo que esperan de ellos y en cómo los tratan. Si confían en su propia habilidad para desarrollarlos y estimularlos hacia niveles altos de desempeño, esperarán mucho de ellos y les tratarán con la confianza de que sus expectativas se verán cumplidas. Pero si tienen dudas sobre su propia capacidad para estimularles, esperarán menos de sus subordinados y les tratarán con menor seguridad.

Dicho de otra manera, el historial de éxito de los mejores gerentes y la confianza que tienen en su propia capacidad otorgan credibilidad a sus altas expectativas. Como consecuencia, sus subordinados aceptan estas expectativas como realizables y trabajan duro para cumplirlas.

La importancia de lo que un jefe cree sobre su capacidad para entrenar y moti-

var aparece ejemplificada en “El milagro de Sweeney”, una profecía autocumplida de carácter gerencial y educativo.

James Sweeney enseñaba gestión industrial y psiquiatría en la Tulane University, y también era responsable del Biomedical Computer Center. Estaba convencido de que era capaz de instruir incluso a un hombre con escasa educación a ser un usuario eficaz de computadoras. George Johnson, un ex portero de hospital, se convirtió en el nuevo conserje del centro de informática; fue elegido por Sweeney para demostrar su convicción. Por la mañana, George Johnson realizaba sus tareas como conserje, y por las tardes Sweeney le educaba en computación.

Johnson estaba aprendiendo bastante sobre informática cuando alguien en la universidad llegó a la conclusión de que para ser usuario de computadoras hay que tener un determinado coeficiente intelectual. Johnson fue sometido a una prueba, y su coeficiente indicó que no podría ser capaz de aprender a dígitar, y mucho menos a manejar una computadora.

Pero Sweeney no estaba convencido. Amenazó con renunciar si no se permitía a Johnson aprender a programar y operar una computadora. Sweeney triunfó, y todavía dirige el centro informático. Johnson está ahora a cargo de la sala principal de computadoras y es el encargado de enseñar a los nuevos empleados a programar y manejar las máquinas.⁴

Las expectativas de Sweeney estaban basadas en la convicción de su propia capacidad pedagógica, no en las credenciales de aprendizaje de Johnson. Lo que piensan los gerentes sobre su habilidad para formar y motivar a subordinados es claramente la base sobre la que se construyen las expectativas gerenciales altas.

Los críticos primeros años

Las expectativas gerenciales tienen su mayor influencia mágica sobre la

gente joven. A medida que los subordinados maduran y adquieren experiencia, su autoimagen se endurece de forma gradual y comienzan a verse a sí mismos del modo que sugieren sus expedientes profesionales. Sus propias aspiraciones y las expectativas de sus superiores comienzan a ser cada vez más dominadas por la “realidad” de su desempeño anterior. Cada vez es más y más difícil para ellos y para sus jefes generar mutuas expectativas altas, a no ser que tengan un historial sobresaliente.

Casualmente, el mismo patrón se repite en la escuela. Los experimentos de Rosenthal con profecías educativas autocumplidas demuestran de forma consistente que las expectativas de los maestros influyen en forma más efectiva en el desarrollo intelectual de los más jóvenes que en el de los niños mayores. Si bien esa reducción de la influencia de las expectativas de los maestros no puede ser explicada por completo, es razonable concluir que los chicos más jóvenes son más moldeables, tienen menos nociones establecidas sobre sus capacidades, y tienen menos establecidas sus reputaciones en la escuela. A medida que crecen, especialmente si son enriellados en determinadas “pistas” en función de sus calificaciones, como sucede ahora a menudo en las escuelas públicas, la opinión que tienen sobre su propia capacidad intelectual y las expectativas de los maestros sobre ellos comienzan a endurecerse, y se ponen más resistentes a la influencia de otros.

Clave para el desempeño futuro. Los primeros años en una empresa, cuando los jóvenes pueden ser fuertemente influidos por las expectativas de la gerencia, son críticos a la hora de determinar su desempeño futuro y su progreso profesional. Eso se demuestra en un estudio efectuado en AT&T.

Berlew y Hall descubrieron que lo que la compañía esperaba inicialmente de los 49 licenciados con empleos de nivel gerencial era el factor más im-

portante en su posterior desempeño y éxito. Los investigadores concluyeron que la correlación entre lo que una empresa espera de un empleado en su primer año de trabajo y la contribución de ese trabajador los cinco años siguientes, era “demasiado interesante para ser ignorada”.⁵

A continuación, los dos investigadores estudiaron los expedientes profesionales de 18 graduados universitarios que fueron contratados como aprendices de gerencia en otra de las operadoras de AT&T. De nuevo detectaron que tanto las expectativas como el desempeño en el primer año eran consistentemente correlativos con el desempeño y el éxito posterior.

“Algo importante ocurre el primer año...”, concluyeron Berlew y Hall. “Cumplir las expectativas de la compañía en el decisivo primer año lleva a la interiorización de actitudes laborales positivas y de estándares altos; a su vez, estas actitudes y estándares provocan y refuerzan un fuerte desempeño y éxito en los años posteriores. También

El primer jefe de un joven es seguramente la persona más influyente en su carrera.

sucedirá que a un gerente nuevo que cumpla los retos de un puesto muy exigente se le encomendará posteriormente un trabajo más demandante, y su nivel de contribución aumentará a medida que vaya respondiendo a las crecientes expectativas que la empresa ponga en él. La clave... es el concepto de que el primer año es un *periodo crítico de aprendizaje*, un tiempo en el que el aprendiz está excepcionalmente preparado para desarrollarse o cambiar en la dirección que marquen las expectativas de la empresa”.⁶

El jefe más influyente. El primer gerente de un joven es seguramente la persona más influyente en su carrera. Si los gerentes son incapaces o reacios

a desarrollar las habilidades que necesitan los empleados jóvenes para trabajar de forma efectiva, ellos establecerán niveles personales más bajos de lo que son capaces de alcanzar, su autoimagen se dañará y desarrollarán actitudes negativas hacia los trabajos, los empleadores y –seguramente– hacia sus propias carreras. Dado que las posibilidades de construir carreras exitosas con esos primeros empleadores disminuirán rápidamente, los trabajadores se marcharán, si tienen aspiraciones altas, con la esperanza de encontrar mejores oportunidades. Si, por el contrario, los primeros jefes ayudan a los empleados a alcanzar su potencial máximo, establecerán la base para carreras exitosas.

Con pocas excepciones, los gerentes más efectivos de las sucursales en la costa oeste de un importante banco eran personas maduras, de entre 40 y 50 años. Los directivos del banco explicaron que se necesita un tiempo considerable para que una persona adquiera el conocimiento, experiencia y juicio necesarios para manejar de forma adecuada los riesgos crediticios, las relaciones con los clientes y las relaciones con los empleados.

Sin embargo, el gerente de una sucursal que figuraba entre el 10% de los mejores gerentes del banco en términos de efectividad (según el incremento de utilidades y depósitos de la oficina, el puntaje de auditorías administrativas y *rankings* subjetivos de sus superiores) sólo tenía 27 años. Esta persona joven había sido puesta al mando de una sucursal a los 25 años, y en dos años no sólo había mejorado el desempeño de la oficina de manera sustancial, sino que también formó a un subgerente más joven, quien a su vez fue nombrado gerente de sucursal a los 25 años.

El subgerente sólo había obtenido calificaciones regulares en la universidad, pero en cuatro años en el banco le habían destinado a trabajar con dos gerentes de sucursal que eran

maestros extraordinariamente efectivos. El primer gerente, reconocido en forma interna por su inusual habilidad para formar a gente joven, opinaba que no se requieren años para adquirir el conocimiento y capacidad necesarios para ser un buen banquero. En dos años, el joven fue nombrado subgerente de una sucursal liderada por otro ejecutivo que también era un eficiente formador de subordinados. De este modo, cuando fue ascendido a gerente de sucursal, el joven siguió con confianza el modelo de gestión de sus dos antiguos supervisores, estableciendo rápidamente un historial de notable desempeño y formando a un subgerente para asumir responsabilidades tempranas.

Para confirmar la evidencia del rol crucial que juegan en una persona sus primeros jefes, fijémonos en los agentes de ventas, dado que el desempeño en esa área se mide mucho más fácilmente que en la mayoría de puestos gerenciales. Considérense las siguientes investigaciones:

·En un estudio sobre las carreras de 100 vendedores de seguros que empezaron a trabajar algunos con gerentes altamente competentes y otros con gerentes “menos que competentes”, la Life Insurance Agency Management Association descubrió que aquellos que obtenían resultados regulares en las pruebas de aptitud para las ventas tenían hasta casi cinco veces más posibilidad de lograr el éxito si trabajaban a las órdenes de gerentes con buenos historiales de desempeño que con jefes de expediente pobre; y que los vendedores con nota más alta en las pruebas tenían hasta el doble de posibilidad de tener éxito con jefes de alto desempeño que con jefes de bajo desempeño.⁷

·La Metropolitan Life Insurance Company concluyó en 1960 que las diferencias detectadas en la productividad de agentes de seguros noveles con aptitudes similares para las ventas sólo podían ser explicadas por la capa-

cidad desigual de los gerentes de las oficinas a las que eran destinados. Invariablemente, vendedores cuya productividad era alta con relación a los resultados de sus pruebas de aptitud, resultaban estar empleados en oficinas consideradas entre las tres primeras de la compañía por su índice de producción. Por el contrario, los agentes cuya productividad era baja en relación a sus pruebas, trabajaban generalmente en las oficinas con menos éxito. Después de analizar todos los factores que podían haber influido en estas variaciones, la empresa llegó a la conclusión de que las desigualdades en el desempeño de los nuevos agentes se debían principalmente a diferencias en la “destreza para la formación en ventas y en la dirección” de los gerentes locales.⁸

Un estudio que hice sobre el desempeño de los vendedores de autos de concesionarios Ford en Nueva Inglaterra, reveló que los agentes sobresalientes se concentraban en unos cuantos negocios destacados. De hecho, 10 de los 15 mejores vendedores de la zona trabajaban en tres de los aproximadamente 200 concesionarios de la zona, y cinco de los mejores 15 se concentraban en un solo exitoso sitio de ventas. Sin embargo, cuatro de estas personas habían trabajado anteriormente para otros concesionarios sin haber alcanzado niveles notorios de venta. No había duda sobre la importancia clave de la capacidad formativa y motivacional de los gerentes en los mejores concesionarios.

Selección astuta. Si bien el éxito en los negocios parece depender a veces del azar, hay algo más que suerte en juego cuando una persona joven es seleccionada por un buen gerente. Los gerentes exitosos no eligen a sus subordinados al azar o lanzando una moneda al aire; son cuidadosos al seleccionar sólo a aquellos que “saben” que tendrán éxito. Tal como indicó el gerente zonal de Metropolitan en Rockaway, Alfred Oberlander: “Cualquier

hombre o mujer que empiece con nosotros se convertirá en un agente de seguros de vida de primera clase, o no le habríamos pedido a él o a ella que se sumase al equipo”.

Cuando se les presiona para explicar cómo “saben” si una persona tendrá éxito, los mejores gerentes terminan por decir normalmente algo así como: “Las cualidades no son tangibles, pero las reconozco cuando las veo”. Tienen dificultad para ser explícitos, porque su proceso de selección es intuitivo y basado en una inteligencia interpersonal que es difícil de describir. La clave está en su capacidad para identificar subordinados con los que podrían trabajar de forma efectiva; personas con quienes son compatibles y con cuya química personal enganchan. Cometen errores, por supuesto. Pero existen de un subordinado en forma lenta, porque significa también desistir de sí mismos, de su juicio y habilidad para seleccionar, formar y motivar a las personas. Los gerentes menos eficaces seleccionan subordinados de forma más rápida; y tiran la toalla antes, porque creen que la falta de adecuación es culpa del subordinado, no de ellos.

Desarrollar gente joven

Al observar que las investigaciones de su empresa señalan que “las expectativas iniciales sobre desempeño (con responsabilidad real) en una empresa moldean las expectativas y comportamiento posteriores”, R.W. Walters, Jr., director de reclutamiento en universidades de AT&T, sostiene que “los jefes iniciales de los nuevos empleados recién graduados deben ser los mejores de la organización”.⁹ Lamentablemente, la mayoría de las empresas practican exactamente lo contrario.

Es muy poco frecuente que los recién egresados trabajen estrechamente con mandos medios experimentados o con ejecutivos de alto nivel. Normalmente, son dirigidos por jefes o gerentes de línea, que tienden a ser los menos experimentados y menos

eficientes de la organización. Si bien hay excepciones, los gerentes de línea son o “viejos veteranos” a quienes se ha considerado sin aptitud para mayores responsabilidades, o son gente joven que está haciendo la transición entre “hacer” y “gerenciar”. Con frecuencia estos gerentes no tienen el conocimiento y la habilidad que se requieren para desarrollar la capacidad productiva de sus subordinados. Como consecuencia, muchos universitarios inician sus carreras corporativas en las peores condiciones posibles. Como son conscientes de que sus capacidades no están siendo desarrolladas o utilizadas, comienzan relativamente pronto a tener una actitud negativa respecto a sus trabajos, sus empleadores y sus carreras profesionales.

Aunque la mayoría de los altos ejecutivos no han identificado todavía el problema, el mayor desaffo de las empresas, de lejos, es rectificar el subdesarrollo, la subutilización y el gerenciamiento ineficaz de su recurso más valioso: su talento joven gerencial y profesional.

Desilusión y rotación de personal.

Las agudas y crecientes tasas de deserción del personal gerencial y profesional más joven subrayan el problema que se le plantea a la alta gerencia. La rotación entre los gerentes que llevan entre uno y cinco años egresados de la universidad es hoy casi el doble que hace una década, y cinco veces más alta que hace dos décadas. Tres de cada cinco empresas encuestadas por la revista *Fortune* en el otoño de 1968 indicaban que la tasa de rotación laboral entre los gerentes y profesionales jóvenes era mayor que cinco años atrás.¹⁰ Aunque el alto nivel de actividad económica y la escasez de personal calificado han hecho más fácil el salto entre trabajos, estoy convencido de que los motivos subyacentes de este alto desgaste son el subdesarrollo y subutilización de una fuerza de trabajo que tiene altas aspiraciones profesionales.


Si bien una empresa normal pierde cerca del 50% de sus contratados recién licenciados en el plazo de tres a cinco años, entre los egresados que aceptan puestos de ventas es normal que la tasa de deserción alcance hasta el 40% en su *primer año*. En mi opinión, esta deserción tiene principalmente su origen en el fracaso de los gerentes de línea de enseñar a las nuevas camadas universitarias lo que necesitan saber para ser efectivos agentes de ventas.

Tal y como hemos visto, es probable que los jóvenes que inician su carrera trabajando para gerentes menos competentes tengan un historial de baja productividad. Si son rechazados por sus clientes y sus jefes consideran que tienen poco potencial, es natural que esos jóvenes tengan dificultad en mantener su autoestima. Al poco tiempo empiezan a hallar escasa satisfacción personal en sus trabajos y, para evitar más pérdida de autorrespeto, renuncian para tomar trabajos que aparentan ser más prometedores. Más aún, a medida que las noticias sobre la alta

Una importante “brecha generacional” entre jefes y subordinados es otra significativa causa de fracaso. A muchos gerentes les provoca resentimiento el lenguaje abstracto, académico y la estrecha racionalización que normalmente usan los recién egresados. Tal como me explicó un gerente: “Dios santo, para hablar con estos chicos se necesita hasta un diccionario”. Los gerentes sin título universitario son especialmente resentidos, quizás porque se sienten amenazados por jóvenes brillantes con conocimientos adquiridos en libros que ellos no entienden.

Sea por la razón que fuere, la brecha generacional en muchas empresas está erosionando las expectativas gerenciales de los recién egresados. Conozco una encuesta de actitudes de gerentes en una de las mayores compañías de EE.UU., por ejemplo, que reveló que el 54% de los gerentes de línea y de aquellos inmediatamente superiores creían que los nuevos graduados no eran “tan buenos como hace cinco años”. Y como lo que los jefes espe-

más valioso: los jóvenes con talento. Están incurriendo en pesados costos de deserción y contribuyendo a la actitud negativa que la gente joven tiene a menudo hacia las carreras en negocios.

Para los altos ejecutivos que están preocupados de la productividad de su organización y de las carreras de los empleados jóvenes, el desafío está claro: acelerar el desarrollo de gerentes que traten a sus subordinados de modo que genere alto desempeño y satisfacción profesional. Los gerentes no sólo moldean las expectativas y productividad de sus subordinados, sino que también influyen en su actitud hacia el trabajo y hacia sí mismos. Si los gerentes no tienen pericia, dejan cicatrices en las carreras de la gente joven, hieren profundamente su autoestima, y distorsionan la imagen que tienen de sí mismos como personas. Pero si son hábiles y tienen altas expectativas, la autoconfianza de sus subordinados crecerá, su potencial se desarrollará y su productividad será alta. Con más frecuencia de lo que uno cree, el gerente es Pigmalión. 

El mayor reto de las empresas, de lejos, es rectificar el subdesarrollo, la subutilización y el gerenciamiento ineficaz de su recurso más valioso: su talento joven gerencial y profesional.

rotación laboral y desilusión de aquellos que se embarcan en carreras de vendedores se filtran en los campus universitarios, los nuevos egresados son cada vez más reacios a aceptar puestos en ventas.

Por lo tanto, una gerencia inefectiva en el frente de batalla desencadena una secuencia de eventos que termina con egresados universitarios evitando emplearse en ventas. En menor grado, el mismo patrón se repite en otras áreas de negocios, como evidencia la creciente tendencia de estudiantes universitarios que buscan carreras en ocupaciones “con más sentido”, como la enseñanza y el trabajo para el gobierno.

ran de sus subordinados influye en la manera en que los tratan, se entiende que los nuevos licenciados desarrollen a menudo actitudes negativas hacia sus trabajos y sus empleadores. Está claro que las expectativas gerenciales bajas y las actitudes hostiles no son la base para dirigir en forma efectiva a las nuevas generaciones que ingresan al mundo de los negocios.

• • •

Las empresas no han desarrollado gerentes de línea efectivos lo suficientemente rápido como para cubrir sus necesidades. Como consecuencia, muchas compañías están aprovechando por debajo de su potencial su recurso

1. Los estudios de Rosenthal y Headstart aparecen citados en Robert Rosenthal y Lenore Jacobson, *Pygmalion in the Classroom* (Holt, Rinehart, and Winston, 1968), p.11.

2. Véase John W. Atkinson, “Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior”, *Psychological Review*, vol. 64, N°. 6, 1957, p. 365.

3. David E. Berlew y Douglas T. Hall, “The Socialization of Managers: Effects of Expectations on Performance”, *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1966, p. 208.

4. Rosenthal y Jacobson, p. 3.

5. Berlew y Hall, p. 221.

6. David E. Berlew y Douglas T. Hall, “Some Determinants of Early Managerial Success”, Alfred P. Sloan School of Management Organization Research Program #81-64 (MIT, 1964), p. 13.

7. Robert T. Davis, “Sales Management in the Field”, *HBR* enero-febrero 1958, p. 91.

8. Alfred A. Oberlander, “The Collective Conscience in Recruiting”, conferencia en la reunión anual de Life Insurance Agency Management Association, Chicago, Illinois, 1963, p. 5.

9. “How to Keep the Go-Getters”, *Nation's Business*, junio de 1966, p. 74.

10. Robert C. Albrook, “Why It's Harder to Keep Good Executives”, *Fortune*, noviembre de 1968, p. 137.

Reimpresión R0301G-E

Management por objetivos ¿de quién?

por Harry Levinson

A primera vista, este artículo parece ser sobre management por objetivos, un enfoque para evaluar el desempeño casi completamente pasado de moda. Pero léalo más detenidamente: es una crítica a los sistemas de evaluación que todavía usamos. Harry Levinson, un talentoso psicólogo que ha publicado 12 artículos

en HBR, identificó una serie de problemas que inutilizan los sistemas de evaluación del desempeño: los gerentes se ven obligados a comprometerse con objetivos que no les parecen realistas. La obsesión por la objetividad y los mecanismos cuantitativos hace que se descuide la calidad. A los supervisores les incomoda profundamente calificar a sus empleados según su desempeño, y cumplen muy mal esta importante tarea. Más aún, desde la perspectiva de Levinson, las necesidades y deseos de una persona están totalmente ausentes en el sistema de medición de

su desempeño, porque se supone que están en perfecta concordancia con los objetivos de la empresa y que, de no ser así, la persona debería irse a otra parte.

Las sugerencias de cambio de Levinson traen a colación los descubrimientos de Fred Herzberg (*ver página 67*): la gente se motiva mucho más con un trabajo que les exige y les entusiasma al tiempo que aporta a las metas de la organización.



La mayoría de los sistemas de evaluación del desempeño no toman en cuenta las aspiraciones de los empleados. ¿Qué tiene de raro entonces que no funcionen?

AUNQUE EL CONCEPTO de management por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) constituye a estas alturas parte integral del proceso de gestión, el programa clásico de MBO perpetúa e intensifica la hostilidad, resentimiento y desconfianza entre el gerente y sus subordinados. Tal como se practica ahora, no es más que un proceso de ingeniería industrial con nuevo nombre, que se aplica en las gerencias más altas y cuyas deficiencias se mantienen intactas.

Es obvio que entre el concepto de MBO y su implementación ha habido algo que no resultó. La idea, emparejada con un programa de evaluación del desempeño, era seguir en la línea de Frederick Taylor, de avanzar hacia un proceso de gestión más racional. Esto es, definir quién hace qué cosa, quién tendrá el control efectivo del proceso y cómo se vinculará la remuneración directamente con los logros individuales. En esencia, el proceso MBO es un intento de actuar de manera justa y ra-

zable, de predecir el rendimiento y juzgarlo cuidadosamente, y de ofrecer a los individuos una oportunidad para que se automotiven al permitirles determinar sus propias metas.

Parece razonable definir las obligaciones de un trabajo y medir el desempeño según las metas del empleado. También parece sensato que tanto el subordinado como el superior se preocupen de analizar los mismos asuntos a la hora de evaluar el desempeño del empleado. Y resulta altamente deseable que se llegue a un acuerdo sobre todo aquello que constituye el trabajo del subordinado.

Sin embargo, al igual que en muchas de las racionalizaciones que siguen la tradición de Taylor, el MBO como proceso no es más que una de las grandes ilusiones de la gestión, porque no toma en cuenta los profundos componentes emocionales de la motivación.

En este artículo demostraré que el MBO, como se usa en la mayoría de las organizaciones, es contraproducente y sólo sirve para incrementar la presión sobre el individuo. Al hacerlo no rechaza a priori el MBO o la evaluación del desempeño.

Al plantear la pregunta inicial: “¿Según los objetivos de quién?”, creo que propongo una forma de convertir estos procesos en elementos más constructivos para alcanzar una gestión más eficiente. Los temas que mencionaré tienen mucho que ver con consideraciones de carácter psicológico y, en particular, con los supuestos sobre la motivación que subyacen en estas técnicas de gestión.

El proceso “ideal”

Como el MBO está muy relacionado con la evaluación y valoración del desempeño, los analizaré juntos como una sola práctica, que busca:

- Medir y juzgar el desempeño
- Relacionar el desempeño individual

Harry Levinson es presidente del Levinson Institute y profesor emérito de psicología clínica en el departamento de psiquiatría de Harvard Medical School.

- con los objetivos de la organización
- Definir tanto el trabajo que se ha de hacer como las expectativas de cumplimiento
- Fomentar la capacidad y el crecimiento profesional del subordinado
- Estimular la comunicación entre el superior y el subordinado
- Servir de base para decisiones sobre salarios y ascensos
- Estimular la motivación del subordinado, y
- Servir como elemento para el control y la integración de la organización.

Problemas principales. Según el pensamiento contemporáneo, el proceso “ideal” debería darse en cinco etapas:

- 1) conversación individual entre el superior y el subordinado sobre la descripción y definición que este último hace de su propio trabajo, 2) establecimiento de objetivos de desempeño a corto plazo,
- 3) reuniones con el superior para evaluar el progreso del empleado hacia esos objetivos, 4) establecimiento de controles para medir el progreso, y 5) diálogo entre el superior y el subordinado al final de un período determinado para evaluar los resultados producidos. Idealmente, este proceso sucedería en un ambiente con contactos frecuentes, incluso día a día, y estaría separado de la revisión salarial. En la realidad, sin embargo, existen muchos problemas:

No importa cuán detallada sea la descripción del trabajo, ella es esencialmente estática. Es decir, es una serie de enunciados. Sin embargo, cuanto más compleja sea la tarea y más flexibilidad deba tener el empleado para hacerla, es menos probable que estos enunciados fijos reflejen lo que el empleado hace. Cuanto más suba una persona en una organización y cuanto más variado e intangible sea su trabajo, más difícil será determinar con exactitud objetivos que representen más que una fracción de su esfuerzo.

Al tener definiciones y metas preestablecidas se asigna muy poco peso a las áreas discrecionales de que dispone el individuo, y que no están incorporadas

en la definición u objetivos de su trabajo. Me refiero aquí a aquellas actividades creativas espontáneas que un ejecutivo innovador puede decidir hacer, o aquellas tareas que un ejecutivo responsable ve que son necesarias. A medida que evolucionamos hacia una sociedad de servicios, en la cual las tareas están menos definidas y en la que son cruciales la espontaneidad del servicio y la responsabilidad asumida, este tema comienza a ser apremiante.

La mayoría de las definiciones de un empleo se limitan a lo que el empleado hace en su trabajo. No toman en cuenta de manera adecuada la creciente interdependencia del trabajo de gestión en las organizaciones. Esta limitación cobra mayor importancia a medida que se entiende mejor la repercusión de los factores sociales y organizativos sobre el desempeño del individuo. Cuanto más depende la eficiencia de los empleados de lo que hace otra gente, menos responsable se puede hacer a cada empleado por el resultado de los esfuerzos individuales.

Si uno de los elementos clave de una valoración del desempeño es aconsejar al subordinado, la evaluación debería considerar y tomar en cuenta la situación global en la cual se hallan el superior y el subordinado. Además, se debería tener en cuenta la relación del trabajo del subordinado con otros trabajos. El trabajo de aconsejar se concentra en gran parte en ayudar al subordinado a aprender a moverse en el sistema. En la mayoría de las valoraciones y en los formularios de evaluación que conozco, no se estipula que se registren e informen tales conversaciones.

El establecimiento y la evolución de los objetivos se hace en un período demasiado breve como para ofrecer una interacción adecuada entre los diferentes niveles de una organización. Esto atenta contra la oportunidad que tienen los otros empleados, tanto en la misma unidad de trabajo como en unidades complementarias, de desarrollar objetivos conjuntos para alcanzar una máxima integración. De esta forma, tanto el establecimiento de objetivos como la

evaluación del desempeño aportan muy poco al desarrollo del trabajo en equipo y a lograr un autocontrol más efectivo en la organización.

Junto con estos problemas están las dificultades que experimentan los superiores cuando realizan evaluaciones. Douglas McGregor se quejaba de que uno de los grandes motivos de fracaso de las evaluaciones era que a los superiores no les gustaba hacer el papel de Dios al emitir juicios sobre la valía de una persona.¹ McGregor comparaba la experiencia del superior con la de la inspección de productos en una línea de ensamblaje y sostenía que al superior le repugnaba la idea de ser inhumano. Para hacer frente a este problema, McGregor recomendaba que el individuo fije sus propios objetivos, los analice con su superior y use la sesión de evaluación como una oportunidad de ser aconsejado. Así, el superior se convertía en una persona que ayudaba al subordinado a alcanzar sus propios objetivos en lugar de transformarse en un inspector deshumanizado.

Por cierto, dudo mucho de que el fracaso de los sistemas de evaluación radique en la idea de jugar a ser Dios o sentirse inhumano. Mi propia observación me lleva a creer que los gerentes viven las evaluaciones sobre otros como un acto hostil y agresivo e, inconscientemente, sienten que están perjudicando o destruyendo a esa persona. La situación de la evaluación, por lo tanto, da pie a sentimientos de culpa muy poderosos y paralizantes, que hacen extremadamente difícil que muchos ejecutivos entreguen una crítica constructiva a sus subordinados.

Llamado a la objetividad. Sea como fuere, cuanto más complejos y difíciles sean el proceso de evaluación y el establecimiento y valoración de objetivos, más apremiante es el clamor por la objetividad. Pero esa petición es estéril. Cada organización es un sistema social, una red de relaciones interpersonales. Una persona puede realizar un excelente trabajo según los estándares de medición objetivos, y al mismo tiempo haber fracasado estrepitosamente

como socio, subordinado, superior o colega. Con frecuencia son las razones personales más que la falta de conocimientos técnicos lo que hace que la gente no reciba un ascenso.

Más aún, como todos los subordinados son un componente del esfuerzo de sus superiores por alcanzar sus propios objetivos, los subordinados serán evaluados –inevitablemente– por la forma en que trabajan con los superiores y por cómo les ayudan a ellos a alcanzar sus metas. En cada evaluación y establecimiento de objetivos entra en juego un elemento subjetivo.

El llamado a la objetividad también resulta estéril por otra razón. Cuanto mayor sea el énfasis en la medición y la cuantificación, es más probable que se sacrifiquen aquellos elementos más sutiles y no mensurables que componen una tarea. Por lo tanto, la calidad del desempeño frecuentemente pierde la batalla frente a la cantidad.

Un caso como ejemplo: una planta que fabrica productos de alta calidad y alto prestigio, con un buen historial y una reputación por su servicio y consideración con el cliente, decide establecer un programa de MBO. El programa se ha implantado correctamente y ha sido de gran ayuda para definir los objetivos individuales y el desempeño organizativo. Es un componente importante del estilo profesional de gestión de esa empresa, que la llevó a un crecimiento loable.

Sin embargo, al mismo tiempo se ha puesto en marcha un proceso interesante y, en última instancia, destructivo. Los gerentes comienzan a preocuparse, porque ahora cuando preguntan por qué no se ha hecho algo, les responden: “Eso no es parte de mis objetivos”. Se quejan de que el servicio al cliente se está deteriorando. Este objetivo vagamente descrito, “mejorar el servicio al cliente”, es casi imposible de medir. Se produce, por lo tanto, una alta concentración del esfuerzo en aquellas submetas que sí se pueden medir. De esta forma se usan factores como el tiempo por cliente, el número de llamadas de clientes y otras medidas similares para juzgar el desempeño. Cuanto menor

sea el tiempo por cliente o menor la cantidad de llamadas, mejor cumple el gerente de servicio sus objetivos. Está recortando costos, aumentando las utilidades y... destruyendo el negocio. Peor aún, se odia a sí mismo.

La mayoría de los jefes en esta organización entraron atraídos por la buena reputación y el buen servicio de la empresa. Quieren fabricar buenos productos y ganarse la admiración continua de sus clientes y ser la envidia de todos en su sector. Cuando no operan a este alto nivel se sienten culpables. Se enojan consigo mismos y con la compañía. Sienten que en esas circunstancias daría lo mismo estar trabajando en cualquier otro lugar que permita un trabajo descuidado del control de calidad y donde realmente el servicio da lo mismo.

El mismo problema existe con respecto al desarrollo del personal, que es otro objetivo vago y difícil de medir. Si se le pidiera a cada gerente que nombrara a un empleado más joven como sucesor, lo haría, especialmente si su ascenso dependiera de ello. Pero nadie tiene el tiempo –o a nadie se le está pagando– para capacitar con dedicación a esa persona más joven. Y nadie podría tener tiempo o ser pagado para hacerlo, puesto que no existe ningún mecanismo en esa organización para medir como un gerente está desarrollando a otro.

El factor ausente

Todos los problemas relacionados con objetivos y evaluaciones descritos en el ejemplo anterior indican que el MBO no está funcionando bien pese a la percepción que puedan tener algunas compañías sobre sus programas. La razón subyacente de por qué no funciona bien es que ignora por completo el factor humano.

Para ver cómo se produce esto sigamos el típico proceso de MBO. La alta gerencia define el objetivo corporativo para el año siguiente. Esto se puede traducir en términos de retorno sobre la inversión, ventas, producción, crecimiento u otros factores mensurables.

Con ese marco de referencia se puede pedir a los gerentes que establezcan la porción con que sus unidades de negocios contribuirán a ese gran objetivo. También se les puede pedir que fijen sus propios objetivos de manera relativamente independiente del objetivo corporativo. Si se les da libertad para fijar sus propios objetivos se espera que en todo caso éstos sean mayores que los del año anterior. Normalmente, la variedad de opciones de cada gerente se limita a la posibilidad de elegir entre una parte del objetivo de la empresa o la mejora de una estadística específica. En algunos casos, también podría incluir el recibir capacitación específica o nuevas destrezas.

Una vez que el gerente decide las metas de su unidad y recibe la aprobación de su superior, estos objetivos se convierten en sus metas. Supuestamente, se ha comprometido con lo que quiere hacer. Lo ha dicho y ahora es responsable por ello. A partir de ahora queda atado a sus propias palabras.

Reexaminemos el proceso con más detalle: todo el método se basa en una perspectiva de corto plazo y de orientación egocéntrica, con una psicología subyacente de recompensa y castigo. El MBO clásico deja al gerente prácticamente en la misma posición que un ratón de laboratorio dentro de un laberinto, donde sólo puede escoger entre dos alternativas. Quien pone al ratón en el laberinto supone que el ratón elegirá el alimento recompensa. Si no se puede dar por sentada esa premisa se hace morir de hambre al ratón para asegurarse de que quiere el alimento.

El MBO sólo se diferencia en que permite al gerente determinar su propio cebo a partir de un limitado número de opciones. Al hacerlo así, el proceso de MBO asume que el gerente a) trabajará duro para alcanzarlo, b) se verá presionado internamente debido a este compromiso y c) será responsable ante la organización por lograrlo.

Para ser justos con la mayoría de los gerentes, ellos realmente lo intentan, pero no sin que crezcan en ellos el resentimiento y las quejas por sentirse

como ratones de laberinto. Se sienten culpables por no prestar atención a aquellos elementos de su trabajo que no están incluidos en sus objetivos, y muestran una resistencia pasiva a la creciente presión para alcanzar objetivos cada vez mayores.

Objetivos personales. El proceso de MBO deja afuera las respuestas a preguntas como: ¿Cuáles son los objetivos personales de los gerentes?, ¿Qué necesitan y qué desean lograr con su trabajo?, ¿Cómo cambian sus necesidades de un año a otro?, ¿Qué relevancia tienen los objetivos organizacionales y la participación de los gerentes en esos objetivos frente a sus necesidades y deseos personales?.

Obviamente, ningún objetivo tendrá un poder importante como incentivo si se trata de opciones obligadas sin relación con los sueños, deseos y aspiraciones personales subyacentes de la persona.

Por ejemplo, si un vendedor valora mucho la relación que tiene con clientes laboriosamente conquistados, pero que compran poco volumen, ésta es una necesidad poderosa para él. Supongamos que su jefe, que está preocupado por aumentar el volumen de ventas, lo insta a concentrarse en clientes que compran mayores cantidades –lo que se traducirá en el incremento de volumen deseado– y le pregunta qué porcentaje de incremento puede lograr.

Para el subordinado, que ahora trabajará con clientes que compran grandes cantidades, esto significa que tendrá menos posibilidades de vender a los clientes con quienes ya tiene relaciones establecidas. Ahora, es más probable que comience a tratar con agentes de compra, gente más técnica y especialistas, que le exigirán un conocimiento e información que quizá no conozca en detalle. Más aún, como único vendedor, es posible que su organización sea incapaz de apoyarle con la ayuda técnica que necesita para cumplir con las nuevas exigencias.

Cuando esto sucede, el subordinado no sólo pierde su forma favorita de trabajar, la que le ha permitido satisfacer

sus propias necesidades, sino que también se puede encontrar con exigencias que le hagan sentirse poco preparado. Si le exigen que defina el porcentaje de aumento de ventas que espera alcanzar, es probable que lo haga, pero ahora estará bajo fuerte presión psicológica. Nadie ha reconocido las nuevas realidades psicológicas a las que se enfrenta ni mucho menos le ha ayudado a vivir con ellas. Simplemente se asume que debido a que la meta de ventas es un objetivo racional, él verá la racionalidad e irá tras ella.

El problema se puede complicar aún más, como sucede muchas veces, si se realizan cambios formales en la estructura de la organización. Si se cambian los territorios de ventas o se modifican las modalidades de remuneración, se producen problemas con las entregas o cualquier otra cosa, todos éstos son factores que van más allá del control del vendedor. Sin embargo, incluso con algún grado de tolerancia, el subordinado seguirá siendo responsable de cumplir con su objetivo de ventas.

Necesidades psicológicas. Para que el lector no vaya creer que el ejemplo que acabamos de ver es exagerado o irrelevante, conozco el caso de un joven gerente de ventas que está a punto de renunciar a su trabajo, pese al éxito que ha tenido, debido a que ha decidido no ser prescindible dentro una organización que, a su juicio, sólo lo ve como un instrumento para alcanzar una meta. Mucha gente joven se niega a entrar en empresas grandes precisamente por esta razón.

Algunos podrían argumentar que mis críticas son injustas, que muchas organizaciones comienzan a planificar y fijar objetivos desde la base. Entonces, no se podría acusar a las empresas de poner a la persona en un laberinto. Sin embargo, igual lo hacen. En casi todos los casos, los únicos objetivos legítimos que se establecen son aquellos que tienen que ver con incrementos medibles del desempeño. Esto, una vez más, pone de relieve la pregunta: “¿Los objetivos de quién?”. La pregunta es más apremiante en los casos en que las

personas de los niveles inferiores fijan sus objetivos e inmediatamente sufren el cuestionamiento de los gerentes de mayor jerarquía, que les dirán que sus metas no son lo suficientemente ambiciosas.

A estas alturas uno podría preguntarse: “¿Y qué problema hay en ello? ¿No estamos acaso haciendo negocios y no es el propósito del trabajo del empleado atender las necesidades de la empresa?”. La respuesta a ambas preguntas es: “Obviamente”. Pero ésa es sólo una cara de la moneda.

Si el motor que impulsa a una persona se compone de necesidades, deseos y aspiraciones personales, además del imperioso deseo de verse bien y alcanzar aquellas grandes metas personales, entonces el MBO debería comenzar con los objetivos de *esa* persona. ¿Qué quiere hacer con su vida? ¿Dónde quiere llegar? ¿Qué la hará sentirse bien consigo misma? ¿Qué quiere ver cuando mire hacia atrás una vez que haya dedicado toda una vida a algo y hayan pasado todos esos años imposibles de recuperar?

Algunos podrían argumentar que estos asuntos sólo le incumben a esa persona. La compañía tiene otros asuntos y debe asumir que el empleado está interesado en trabajar en los asuntos de la compañía y no en los propios. Es imposible hacer este tipo de diferenciación. Todo el mundo trabaja siempre para cumplir con sus necesidades psicológicas. Cualquiera que piense de otro modo, o que crea que tales fuerzas internas se pueden obviar, o comprar, durante largo tiempo, se engaña a sí mismo.

La tarea mutua

La tarea organizacional consiste entonces en, primero, comprender las necesidades del empleado y, después, evaluar con él o ella la mejor forma de poder alcanzarlas dentro de esta organización, haciendo lo que la organización necesita que se haga. De esta forma, el mayor punto de automotivación se produce cuando existe una unión complementaria de las necesidades del

individuo con las exigencias de la organización. Las exigencias de ambos forman un engranaje, se interrelacionan y se hacen sinérgicas. Las energías del empleado y las de la organización se combinan para ventaja de ambos.

Si los dos grupos de necesidades no se integran, entonces la persona tiene que luchar contra sí misma y contra la organización, además de hacer el trabajo que tiene a su cargo y cumplir los objetivos definidos. En tal caso se necesita que el subordinado y el jefe evalúen conjuntamente dónde quiere llegar ese empleado, hacia dónde va la organización y cuál es la magnitud de la discrepancia entre ambos. Es posible que esta persona se encuentre mejor en otro lugar, en cuyo caso la organización podría reemplazarle con otra persona cuyas necesidades se ajustaran mejor a las exigencias de la empresa.

Costos de largo plazo. El tema de los intereses en concordancia es particularmente importante para los ejecutivos mayores que ocupan cargos altos.² A medida que la gente llega a la madurez, sus valores a menudo comienzan a cambiar y vuelven a sentir la presión de cumplir muchos de sus sueños postergados. Cuando estos deseos se hacen sentir, ellos empiezan a experimentar fuertes conflictos.

Hasta ese momento se han comprometido con la organización y lo han hecho lo suficientemente bien como para ir escalando en la jerarquía. Normalmente está previsto que se les promueva a nuevos cargos de responsabilidad. La organización ha sido buena con ellos y sus superiores se apoyan en ellos para proveer el liderazgo. Han sido un modelo para los empleados más jóvenes, a quienes han exhortado a aspirar a mayores cargos dentro de la organización. Pensar en marcharse es abandonar tanto a sus superiores como a sus subordinados.

Debido a que hay pocos conductos para hablar de este tipo de conflictos en la organización, estos gerentes intentan suprimir sus deseos. La presión interna continúa aumentando hasta que, finalmente, se produce un quiebre

impulsivo que deja consternados tanto a ellos mismos como a sus colegas. Puedo recordar a tres vicepresidentes que han hecho eso.

El problema no es tanto que decidan marcharse, sino el costo de la forma en que lo hacen. Una conversación previa con sus superiores sobre sus metas personales habría permitido a ambos examinar alternativas de cambio de trabajo dentro de la organización. Si no hubiese habido ninguna, entonces tanto los jefes como sus superiores habrían tomado una decisión sobre su separación, anticipadamente y con mayor comodidad. La organización habría tenido más tiempo para organizar planes alternativos satisfactorios, como también haber tomado medidas para compensar el menor entusiasmo del gerente. Los gerentes de niveles inferiores habrían visto entonces que la empresa actuaba humanamente dentro del marco de sus propios intereses, y no habrían creado fantasías y temores sobre cuáles fueron los posibles conflictos en la alta gerencia capaces de provocar la marcha de un buen elemento.

Considerar en primer lugar los objetivos personales de los gerentes no significa que se minimice la importancia de las metas de la organización. Tampoco quiere decir que haya algo malo en la necesidad de la organización de aumentar el retorno sobre la inversión, su tamaño, su productividad o sus metas. Sin embargo, es ridículo hacer supuestos sobre las motivaciones de los individuos y después establecer mecanismos para incrementar la presión sobre la gente basándose a menudo en esos supuestos desde ya cuestionables. Si bien es posible que en el corto plazo se registren mejoras estadísticamente demostrables, cabría preguntarse: ¿cuáles son los costos a largo plazo?

Uno de esos costos es que la gente se puede ir. Otro es que pueden decidir pasar de posiciones muy exigentes y competitivas a una meseta laboral, estable y relajada. ¿Por qué debería un individuo desgastarse por otra persona y sacrificarse por algo que no es

su anhelado sueño personal? Otra consecuencia podría ser la pérdida de la propia esencia del negocio, como sucedió en el caso que vimos antes en la fábrica, donde había problemas con el deterioro del servicio al cliente.

En ese ejemplo, en un principio no hubo diálogo. Nadie escuchó lo que decían los gerentes, lo que querían, hacia dónde querían ir, dónde querían llevar a la organización y cómo se sentían con los procedimientos supuestamente racionales que se habían instaurado. El supuesto psicológico subyacente, que la gerencia adoptó de manera inconsciente, fue que había que *hacer* más eficientes a los gerentes; ergo, MBO.

La alta gerencia normalmente asume que sólo ella tiene la prerrogativa para a) fijar los objetivos, b) ofrecer las recompensas y metas y c) guiar a cualquiera que trabaje para la organización. Mientras exista esta psicología de recompensa y castigo en una organización, el proceso de evaluación MBO está condenado al fracaso.

Muchas organizaciones empeoran la situación al prometer a la gente joven que tendrán grandes desafíos, porque asumen que estos empleados harán suyos los objetivos fijados por el management. A los gerentes les cuesta escuchar a estos jóvenes decir que no les interesan los objetivos fijados unilateralmente por la gerencia, incluso si la empresa tiene altos índices de rotación de personal. La alta gerencia entonces se disgusta y se queja de que la gente joven no quiere trabajar o de que quieren convertirse en presidentes de la compañía de la noche a la mañana.

Lo que la gente joven pregunta es: ¿Yo y mis necesidades? ¿Quién me escucha? ¿Cuánto me ayudará la gerencia a cumplir mis propias necesidades a la vez que cumplo con las de la organización?

El poder de esta fuerza se refleja en el descubrimiento de que cuanto más participa el empleado en la entrevista de evaluación, presentando ideas y afirmaciones personales, más probable es que sienta que a) el superior le ayuda y es constructivo, b) se resuelven algu-

nos problemas actuales con el trabajo y c) se establecen metas futuras razonables.

Pasos sugeridos

Dada la validez de todos los problemas de MBO que he analizado hasta este punto, existe una serie de posibilidades para tratarlos. A continuación sugiero tres pasos iniciales.

Evaluación motivacional. Cada programa de MBO, y el sistema de evaluación de desempeño que le acompaña, debería examinar hasta qué punto cuál de ellos a) manifiesta la convicción de que la gente es considerada como una simple marioneta a la que hay que guiar, estimular y manipular o b) promueve una alianza verdadera entre el empleado y la organización, donde cada uno tiene algo de influencia sobre el otro, en contraste con el modelo de relación del ratón en el laberinto.

No es fácil para una persona que no sea experta en psicología responder a tales preguntas. Sin embargo, existen pistas para llegar a las respuestas. Una de ellas es la forma en que se toman las decisiones sobre compensación, en particular las bonificaciones. Por ejemplo, un gerente de ventas pidió mi opinión sobre un programa de incentivos para vendedores muy motivados que trabajaban en un mercado con mucha demanda. Le pregunté por qué era necesario tal programa y me respondió: "Para darles un incentivo". Cuando le indiqué que ya estaban muy motivados y que, al parecer, no necesitaban incentivo, el gerente cambió su razonamiento y dijo que la empresa quería compartir el éxito con los vendedores para mantenerlos identificados con la empresa, y expresarles reconocimiento por sus aportes.

Le pregunté: "¿Por qué no deja que ellos mismos fijen una recompensa vinculada al desempeño?". La pregunta le sorprendió. Si ellos tomaban esa decisión, ¿qué papel le cabría a él? Pensaba que su trabajo era conducir a sus vendedores siempre hacia adelante, necesitarían ellos o no.

Otro caso es el de un plan de boni-

ficación vinculado al desempeño para los gerentes de nivel medio en una fábrica de plásticos que resultó ser muy insatisfactorio. La gerencia, frustrada porque sus bien intencionados esfuerzos no daban resultado y decidida a seguir los preceptos de una gestión participativa, decidió involucrar a mucha gente en el diseño de un nuevo programa: personal, auditores, ejecutivos de marketing y otros. De hecho participaron todos menos los gerentes que iban a recibir la bonificación. La alta gerencia quedó consternada al ver que el nuevo programa había resultado tan insatisfactorio como el anterior, y amargada porque la participación no había funcionado.

Otra pista es ver cómo se enfocan las reuniones en la empresa. Algunas se dedican a intensificar la competencia entre unidades. Otras se basan mucho en la exhortación y la inspiración. Cabría contrastar estas orientaciones con las reuniones en las cuales se le informa a la gente de los problemas y se hacen planes para enfrentarlos.

Acción de grupo. Todo programa de objetivos y evaluación debe incluir que se establezcan metas del grupo, y que se definan en grupo las tareas individuales y colectivas, una evaluación grupal de sus logros y del aporte de cada individuo al esfuerzo del grupo (sin basar la remuneración en esta evaluación) y una remuneración compartida basada en el éxito relativo con el que se lograron los objetivos del grupo. Los objetivos deberían incluir metas de largo y corto plazo.

El razonamiento es sencillo. Todo trabajo de gestión es una tarea interdependiente. Los gerentes tienen responsabilidad unos con otros y con sus superiores. La razón de tener una organización es lograr juntos más de lo que podría lograr cada uno por separado. ¿Por qué, entonces, enfatizar y recompensar sólo el desempeño individual, basado en una definición estática del trabajo? Tal enfoque sólo puede orientar a la gente hacia metas incorrectas y egocéntricas.

Por lo tanto, cuando hay empleados

en relaciones complementarias, ya sea que reporten al mismo superior o no, debería formalizarse un mecanismo de establecimiento de objetivos verticales y horizontales, con oportunidades constantes y frecuentes para revisar problemas y progresos. Deberían ayudarse el uno al otro a definir y describir sus respectivos trabajos, lo que mejoraría el control y la integración a la hora de la acción.

A mi juicio, por ejemplo, un grupo de gerentes (ventas, promoción y publicidad) que reportan a un vicepresidente de marketing debería formular sus objetivos de manera colectiva, defi-

apoyo para ayudar a que se adapten los nuevos empleados, entonces la presión sobre los gerentes de niveles inferiores para que contraten a personas de minorías desaventajadas y al mismo tiempo reduzcan la rotación de estos empleados sólo puede ser interpretada por estos gerentes como una tomadura de pelo.

Evaluar a los evaluadores. Cada programa de MBO y evaluación debería incluir evaluaciones habituales del gerente por parte de sus subordinados y que el superior de ese gerente revisara esa evaluación. Cada gerente debería ser remunerado específicamente por lo

contribuido a aumentar su visibilidad y preparación, los problemas que el superior representa para él e incluso los tipos de apoyo que el propio superior podría necesitar. Ese *feedback* sirve para distintos propósitos.

Lo más importante es que ofrece al superior una guía sobre su propio desempeño como administrador. Además, y especialmente si el subordinado tiene la protección de que su evaluación del superior será revisada a un nivel más alto, da al supervisor un *feedback* directo sobre su propia conducta. Esto es mucho más constructivo que oír quejas a las espaldas o enfrentar una recriminatoria entrevista de despido, casos en los que no existe la oportunidad de defenderse ni de corregir una conducta. Todos los orientadores profesionales han tenido en su consulta a clientes despedidos recientemente, ejecutivos que habían perdido su trabajo y que no sabían que eran malos superiores porque, hasta donde ellos sabían, sus subordinados les tenían una gran estima. Por su propio interés, cada gerente debiera querer ser evaluado por sus subordinados.

Cada programa de MBO y de calificación debería incluir evaluaciones regulares del gerente por sus subordinados, la que debería ser revisada por el superior del gerente.

nir mecanismos para ayudarse los unos a los otros, y estimar la eficiencia de cada uno en la tarea común. La evaluación grupal del trabajo de cada gerente debería ser un medio para entregarle a cada uno un *feedback* constructivo, y no para determinar los salarios. Además de sus salarios, cada uno debería recibir, como parte de cualquier paquete de remuneración adicional, un ingreso basado en el esfuerzo grupal.

La discusión al interior del grupo y con los superiores debería incluir un análisis de los obstáculos para lograr las metas que se presentan dentro de la empresa y en el entorno, y especialmente de los apoyos de la organización o de liderazgo que se necesitan para alcanzarlas. Una razón importante de ello es que a menudo la gente cree que hay barreras donde no las hay, lo que habrían descubierto si hubieran actuado. (“¿Quieres decir que el presidente realmente quiere que nos reunamos y solucionemos esto?”)

Otra razón es que, cuando la alta gerencia fija las metas, a menudo ignora la existencia de grandes barreras para lograrlas, lo que hace que los gerentes actúen con cinismo. Por ejemplo, si no existe un programa de orientación y

bien que desarrolla a su gente, basándose en esa evaluación. La frase “reportar a” refleja el hecho de que si bien un gerente tiene responsabilidad, su superior también es responsable por lo que el gerente hace y cómo lo hace.

De hecho, tanto el sentido común como las investigaciones indican que la principal influencia externa en el desempeño de un gerente es su superior. Si ése es el caso, entonces la circunstancia externa clave, a la hora de cumplir una tarea y crecer como gerente, es la relación entre el gerente y su superior.

Por lo tanto, los objetivos no sólo deberían incluir las metas personales y profesionales de cada gerente, sino también las metas corporativas que el gerente y su superior comparten. Además, gerente y superior deberían evaluar su relación, tanto respecto de los objetivos individuales del gerente como de los objetivos que tienen en común, revisar lo que han hecho juntos y analizar sus implicaciones para los próximos pasos.

Un gerente rara vez está en posición de juzgar el desempeño general de su superior, pero sí puede evaluar lo bien que el superior lo ha ayudado a hacer su trabajo, lo bien que el superior ha

La consideración básica

Cuando se dan las tres condiciones organizativas que acabamos de ver, entonces sí resulta apropiado pensar en aplicar el MBO, tomando en cuenta los objetivos personales de cada empleado; si la actitud subyacente de la organización hacia el subordinado es que éste no es más que un objeto, ciertamente no tiene sentido comenzar con la persona. Tampoco tiene sentido tratar de crear confianza en los superiores cuando el subordinado no siente que tiene protección contra la rivalidad entre ellos, o contra la posibilidad de ser destrozado por sus pares. Quien exprese temores personales o deseos íntimos bajo tales circunstancias sería un tonto.

Por las razones que acabo de indicar, debería ser completamente legítimo que en cada empresa estas preocupaciones fueran la base para fijar los objetivos individuales. Esto se debe a que

la consideración fundamental de la gestión debe necesariamente centrarse en la pregunta: “¿Cómo satisfacemos tanto los propósitos individuales como los de la organización?”. Si la principal intención del MBO es conseguir un compromiso motivado del individuo, entonces ese compromiso debe provenir de la fuerza de los deseos del individuo de apoyar los objetivos de la organización. De otra forma, el compromiso será secundario a cualquier deseo personal.

Después de esto empiezan los verdaderos problemas. ¿Cómo puede un

es tan difícil para un individuo especificar sus objetivos personales concretos.

Sin embargo, cada uno de nosotros tiene un mapa previamente elaborado, una imagen de su mejor ‘yo’. Los psicólogos lo llaman el *ego ideal* (aquello que quisiéramos ser) y se compone de los valores de la persona, las expectativas que han tenido de ella padres y otros de sus capacidades y habilidades, y sus maneras favoritas de comportarse. Un ego ideal es esencialmente la manera en que un individuo piensa que él debería ser. Gran parte del ego

laborales en las que ha tenido que mostrar una actitud competitiva individual y cuyas experiencias más excitantes provienen de la derrota de un adversario, o de haber solucionado un problema con sus propias manos, es muy poco probable que encuentre excitante una posición administrativa, sin importar lo que le paguen o el título que reciba. El ideal para esta persona es vencer: se trata de una persona competitiva.

El concepto importante aquí es que no es necesario que un individuo declare sus metas concretas en un momento determinado. Más bien resultará útil tanto para el individuo como para la organización si la persona es capaz de examinar y revisar en voz alta y de manera continua sus pensamientos y sentimientos personales en relación con su trabajo. Este proceso legítima el traer a la conciencia sus propios sentimientos y hablar de ellos en el contexto de la empresa, de modo que sirva como base para la relación con la organización.

Al escuchar y ayudar al subordinado a descubrir cómo y qué es lo que siente, el superior no hace nada contra el subordinado, y por lo tanto, este proceso de autoevaluación no es perjudicial. Esa información sirve al empleado y a su superior como criterio para examinar los sentimientos del empleado y –aunque las perciba débilmente– sus metas personales, en relación con las metas de la organización. Incluso si algunos de estos deseos o aspiraciones no son más que fantasías imposibles de satisfacer, sigue siendo legítimo hablar del tema sin que haya burlas. Así, el individuo puede compararlas con las realidades de su vida y optar por opciones más razonables.

Incluso en los ambientes organizativos más seguros, por las razones ya mencionadas, no será fácil para los gerentes hablar de sus metas. El supervisor mejor intencionado puede no ser un buen entrevistador. Estos dos hechos sugerirían que los esfuerzos por intentar descubrir las metas personales del subordinado son infructuosos. Pero yo creo que no.

La consideración fundamental de la gestión debe centrarse en la pregunta: “¿Cómo satisfacemos tanto los propósitos individuales como los de la organización?”.

superior saber cuáles son las metas y deseos personales de un subordinado si incluso el subordinado –como sucede en la mayoría de los casos– no las tiene claras? ¿Cuán ético es para un superior entrometerse en la vida privada de un empleado? ¿Cómo puede evitar formarse un juicio negativo sobre alguien que está perdiendo interés en el trabajo, o que no está identificado con la compañía? ¿Cómo puede el superior evitar que ese conocimiento interfiera con los juicios que se formará y las oportunidades que podría ofrecer si no lo supiera? ¿Con qué frecuencia los objetivos personales, en particular durante la edad madura, son fantasías temporales que es mejor no discutir? ¿Puede un superior que no está capacitado en temas de psicología tratar esta información de manera constructiva? ¿Podrá al final perjudicar más que ayudar?

Estas preguntas son crucialmente importantes y merecen una evaluación cuidadosa. Mis respuestas deben considerarse sólo como los pasos iniciales.

Conceptos del ego. Vivir es un proceso de constante adaptación. Las metas personales de un individuo, sus deseos y aspiraciones, evolucionan constantemente y se ven modificadas también constantemente por las experiencias. Ésta es una de las razones por las cuales

ideal de una persona es inconsciente, lo cual constituye otra razón de por qué no es tan claro.

Autoexamen de los subordinados: si bien la gente normalmente no puede explicar su ego ideal, sí puede hablar de aquellas experiencias que han sido altamente gratificantes e incluso excitantes. Pueden especificar aquellas experiencias cruciales, poco frecuentes, que les hicieron sentirse muy bien consigo mismos. Cuando la gente tiene la oportunidad de hablar de lo que les ha parecido especialmente gratificante y lo que creen que sería gratificante para ellos, está tocando los elementos centrales de su ego ideal.

Al tener la oportunidad de hablar constantemente de este tipo de experiencias y deseos, la gente puede captar o descubrir por sí misma la fuerza central de su vida. Cada persona, al revisar las opciones laborales que ha escogido y las razones para hacerlo, comienza a ver vínculos comunes entre esas opciones y, por lo tanto, puede ver el impulso de su personalidad. A medida que esto se vuelve más evidente, la persona está en mejores condiciones de pesar las alternativas en función de sus rasgos de personalidad preponderantes.

Por ejemplo, una persona que ha optado constantemente por alternativas

Lo importante aquí no es la especificidad de la declaración de una persona, sino la naturaleza de la relación entre subordinado y superior, que otorga seguridad para explorar estos sentimientos y pone en primer lugar la consideración hacia el individuo. En este contexto, tanto el subordinado como el superior pueden acercarse aún más y evolucionar hacia una sintonía equipo-empleado-organización que de otra forma sería más difícil de conseguir.

Introspección del superior: una relación empleado-organización exige que el superior también realice una labor de introspección. Supongamos que está orgulloso de contar con un joven gerente brillante que, según se acaba de enterar, está pensando en cambiarse a otra área. ¿Cómo puede evitar enojarse y sentirse desilusionado? ¿Cómo puede hacer frente a este conflicto ahora que es el momento de hacer recomendaciones para ascensos y aumentos de salario?

El superior no puede evitar estar enojado y desilusionado. Tales sentimientos son naturales en una circunstancia como ésta. Puede expresarle a su protegido sus sentimientos de desilusión sin ser crítico con él. Sin embargo, si sigue sintiéndose disgustado, necesita preguntarse a sí mismo por qué la decisión de independencia de una persona le molesta tanto. Los temas de ascensos y aumentos de sueldo deberían seguir basándose en las mismas premisas realistas que existían antes.

Es evidente que ahora es el momento apropiado para evaluar, con el individuo, si acaso quiere —a la luz de sus sentimientos— asumir la carga de una nueva responsabilidad o si tiene razones para no querer asumirla. Si cree que quiere y puede hacerlo es posible que asuma la nueva responsabilidad con gran determinación. Ahora que el conflicto para tomar una decisión laboral ha salido a la luz, y que tiene menos sentimientos de culpa al respecto, es posible que su compromiso con la alternativa escogida sea más intenso.

Si un empleado se merece un aumento de sueldo debe recibirlo. No

dárselo es castigarlo y esto hace que la relación vuelva a ser la del método de recompensa y castigo.

La pregunta sobre cuán ético es tener este tipo de diálogos como práctica empresarial depende tanto del clima de la organización como del sentido de responsabilidad personal de cada ejecutivo. Si la cultura de la organización se basa en la confianza y en mantener en reserva las confidencias, entonces no hay motivos que impidan a los ejecutivos ser tan éticos como los abogados o los médicos.

Si no se puede confiar en un ejecutivo en las relaciones con sus subordinados, entonces no podrá ganarse su respeto o confianza bajo ninguna circunstancia, y el proceso tradicional de evaluación MBO sólo servirá como un elemento de presión de la gerencia. Si el sello distintivo de la organización se basa en una competencia interna feroz, maledicencia y desconfianza, entonces no tiene sentido hablar de motivación por iniciativa propia, necesidades humanas o compromiso.


El MBO y los procesos de evaluación del desempeño, como se practican normalmente, son inherentemente contraproducentes a largo plazo, debido a que se basan en una psicología de recompensa y castigo que sólo sirve para intensificar la presión sobre el individuo, a la vez que ofrece una selección muy limitada de objetivos. Estos procesos se pueden mejorar si se examinan los supuestos psicológicos subyacentes en ellos, si se extienden y se incluye la evaluación grupal o la evaluación de los superiores por parte de los subordinados, o si se consideran primero las metas personales del individuo. Estas prácticas requieren un alto nivel de estándares éticos y de responsabilidad personal en la organización.

Dichos procesos de evaluación disminuirían el sentimiento del superior de que la evaluación es un acto hostil y destructivo. Si bien el superior y el subordinado todavía tendrán que juzgar el desempeño del subordinado, este juicio se produciría en un contexto de continua consideración de las necesida-

des personales, y una reevaluación de las realidades tanto de la organización como de las circunstancias externas.

El gerente, al no tener que estar continuamente a la defensiva y consciente del genuino interés de la organización porque cumpla sus metas personales además de las de la organización, tendrá más libertad para evaluarse a sí mismo frente a lo que hay que hacer. Debido a que contará con muchos marcos de referencia para fijar objetivos tanto horizontales como verticales, el gerente ya no necesitará sentirse bajo evaluación, ataque o juicio, como si se tratase de un individuo aislado contra el sistema. Más aún, habrá múltiples formas de contribuir con ideas y un método variado para tener influencia de manera vertical y horizontal.

Además, en estos contextos, el gerente puede plantear preguntas y preocupaciones sobre los aspectos cualitativos del desempeño. De esta forma, gerente, colegas y superiores pueden actuar en conjunto para hacer frente a tales situaciones sin la barrera de tener que pensar sólo en estadísticas. Así, el proceso continuo de intercambio contrarrestaría el problema de la definición estática del trabajo y ofrecería múltiples caminos de *feedback* sobre el desempeño y la acción conjunta.

En un clima como éste, las relaciones de trabajo se convertirían en redes dinámicas para los logros tanto personales como organizacionales. Un beneficio no menor este tipo de acuerdos es que los problemas se resolverían espontáneamente en la escala más baja posible de la jerarquía, lo que liberaría a los superiores de siempre tener que cobrarles a otros su responsabilidad y de la pesada carga de ser los promotores de la hostilidad. 

1. "An Uneasy Look at Performance Appraisal", HBR May-June 1957, p. 89. (Reprinted as an HBR Classic, September-October 1972.)

2. Ver mi artículo, "On Being a Middle-Aged Manager", HBR July-August 1969, p. 51.

3. Ronald J. Burke y Douglas S. Wilcox, "Characteristics of Effective Employee Performance Reviews and Developmental Interviews", *Personal Psychology*, Vol. 22, No. 3, 1969, p. 291.

El poder es el gran motivador

por David C. McClelland y David H. Burnham



La mayoría de los artículos sobre motivación en **HBR** están dirigidos a los ejecutivos y se refieren a las personas que ellos supervisan. Curiosamente, los escritores suponen que la motivación de los propios ejecutivos –es decir, la de nuestros lectores– está tan en sintonía con las metas de la empresa que no necesita análisis.

David McClelland y su colega David Burnham tenían otra idea del asunto.

Descubrieron que los ejecutivos se pueden clasificar en tres grupos motivacionales. La primera categoría, los ejecutivos “afiliativos”, tienen mayor necesidad de estima y reconocimiento que de lograr que las cosas se hagan. Sus decisiones se basan más en aumentar su popularidad que en promover las metas de la organización. Los ejecutivos motivados por la necesidad de logro –el segundo grupo– no están preocupados de lo que la gente piensa de ellos. Se concentran en establecer metas y cumplirlas, pero ponen en primer lugar su propio logro y reconocimiento. El tercer grupo –los ejecutivos institucionales– están interesados en el poder por sobre todas las cosas. Tras reconocer que para hacer cosas dentro de una organización hay que influenciar a la gente a nuestro alrededor, estos ejecutivos se preocupan de acumular poder a través de la influencia y no con sus logros individuales. La gente de este tercer grupo es la más efectiva, y sus subordinados directos tienen un mayor sentido de la responsabilidad, ven las metas organizacionales con más claridad y muestran más espíritu de equipo.

Contrariamente a lo que casi todos piensan, los mejores ejecutivos son aquellos a los que les gusta el poder... y lo usan.

¿QUÉ HACE O QUÉ MOTIVA a un buen gerente? La pregunta es de un alcance enorme. Algunos podrían decir que un buen gerente es aquel que tiene éxito. Y ahora la mayoría de los investigadores y de la gente de negocios ya saben qué es lo que motiva a las personas que dirigen con éxito sus pequeñas empresas. La clave del éxito ha resultado ser lo que los psicólogos llaman la necesidad de logro, es decir, el deseo de hacer algo mejor y más eficientemente que lo que se ha hecho hasta ahora. Muchos libros

y artículos resumen las investigaciones que explican cómo la necesidad de logro es una condición para el éxito.

Pero ¿qué tiene que ver la motivación de logro con el buen management? No hay ninguna razón teórica por la cual una persona con fuerte necesidad de ser más eficiente deba ser un buen gerente. Aunque puede parecer que todos deberían tener la necesidad de logro, la forma en que los psicólogos definen y miden la necesidad de logro muestra que esta necesidad lleva a las personas a compor-

tarse de formas que no necesariamente generan buen management.

En primer lugar, estas personas se centran en el mejoramiento personal, y por lo tanto quieren hacer las cosas por sí solas. En segundo lugar, desean feedback concreto y de corto plazo sobre su desempeño, para saber qué tan bien lo están haciendo. Pero los gerentes –especialmente en organizaciones grandes y complejas– no pueden hacer por sí solos todas las tareas necesarias para alcanzar el éxito. Deben dirigir a otros para que hagan el trabajo que necesita la organización. Además deben estar dispuestos a trabajar sin el feedback inmediato y personal, dado que las tareas están repartidas entre muchas personas.

El trabajo de gerente parece requerir más a alguien capaz de influenciar a otras personas que a alguien que hace las cosas mejor solo. Entonces, en términos motivacionales, podríamos esperar que el gerente exitoso tenga más *necesidad de poder* que necesidad de logro. Pero debe haber otras cualidades que se conjugan para hacer un buen gerente, además de la necesidad de poder. Discutiremos aquí cuáles son esas cualidades y cómo se interrelacionan.

Para medir las motivaciones de los gerentes estudiamos a varios de ellos en grandes empresas de Estados Unidos que estaban participando en un taller de management diseñado para mejorar su efectividad de gestión (ver el recuadro “*Técnicas de taller*”). Concluimos que los más altos gerentes de una empresa deben tener alta necesidad de poder, es decir, preocupación por influenciar a otras personas. Sin embargo, esta necesidad debe ser disciplinada y controlada de tal manera que se encauce hacia el be-

David McClelland, hoy fallecido, era profesor de psicología de Harvard University cuando se publicó este artículo por primera vez, en 1976. David H. Burnham era en esa época presidente y CEO de McBer Company, una firma consultora en ciencias de la conducta. Actualmente es socio de Burham Rosen Group, una firma consultora de estrategias y formación de líderes de Boston.

neficio de la organización como un todo y no hacia el engrandecimiento personal del gerente. Más aún, la necesidad de poder de los altos gerentes debe ser mayor que su necesidad de estima.

Medir la efectividad de la gestión

¿Qué significa cuando decimos que un buen gerente tiene mayor necesidad de poder que de logro? Veamos el caso de Ken Briggs, gerente de ventas en una gran empresa estadounidense que participó en uno de nuestros talleres de gestión. (Los nombres y detalles de todos los siguientes casos han sido cambiados.) Hace unos seis años, Briggs fue ascendido a una posición gerencial en la casa matriz, donde era responsable por el personal de venta que atendía las grandes cuentas de la empresa.

Al responder el cuestionario en el taller, Ken demostró que percibía correctamente lo que requería su trabajo, es decir, influenciar en el éxito de otros más que lograr nuevas metas para sí mismo o departir con sus subordinados. Sin embargo, cuando él –junto a otros miembros del taller– escribió un cuento en el que se le pedía que describiera una situación de management, Ken reveló sin querer que realmente no compartía ese postulado. Es más, descubrió que su necesidad de logro era muy alta, de hecho, por encima del percentil 90. Por otra parte, su necesidad de poder era muy baja, bordeando el percentil 15. La gran necesidad de logro de Ken no fue una sorpresa –después de todo había sido un muy exitoso vendedor–, pero obviamente su deseo de influenciar a otros era mucho menor que lo que requería para su trabajo. Ken estaba un poco perturbado, pero pensó que quizás los instrumentos de medición no eran exactos y que la brecha entre el ideal y su puntaje no era tan grande como parecía.

Pero entonces llegó el gran shock. Los subalternos de Ken confirmaron lo que revelaba su historia: efectivamente Ken era un mal gerente y tenía un impacto positivo mínimo en aquellos que trabajaban para él. Sentían que les delegaba muy poca responsabilidad, que nunca los

reconocía y sólo los criticaba. Además, el departamento estaba mal organizado, era confuso y caótico. En todas las escalas, su departamento estaba clasificado entre el percentil 10 y 15 en relación a las normas nacionales.

Cuando Ken conversó privadamente de los resultados de la encuesta con uno de los conductores del taller, empezó a mostrarse crecientemente alterado. Sin embargo, al final, reconoció que los resultados confirmaban sentimientos que tenía miedo de admitir a otros y a sí mismo. Por años había estado descontento en su rol de gerente. Ahora sabía la razón: simplemente no quería influenciar a otros, y no había sido capaz de hacerlo. Al mirar hacia atrás, se dio cuenta de que había fracasado cada vez que había intentado influenciar a su equipo y ahora se sentía peor que nunca.

Ken había reaccionado al fracaso estableciendo estándares muy altos –su oficina tenía un puntaje en el percentil 98 en esta escala– y tratando de hacer todo por sí solo, lo que era prácticamente imposible. Sus actitudes y el no delegar responsabilidades dejaron a su equipo desmoralizado. La experiencia de Ken es típica de aquellos que tienen una gran necesidad de logro, pero poco deseo de poder. Pueden convertirse en exitosos vendedores y como resultado pueden ser promovidos a puestos ejecutivos para los que, irónicamente, no están calificados.

Si la necesidad de logro no hace un buen gerente, ¿qué motivación lo hace? No es suficiente suponer que la motivación de poder puede ser importante. Se necesita evidencia concreta de que las personas que son mejores gerentes que Ken Briggs son de hecho más motivadas por el poder y quizás también tienen un alto puntaje en otras características. ¿Pero cómo se decide quién es el mejor gerente?

Si uno trata de evaluar la efectividad en la gestión en áreas como producción, marketing, finanzas o investigación y desarrollo es difícil obtener medidas de desempeño válidas. Al tratar de determinar quiénes eran los mejores gerentes en la compañía de Ken Briggs, no quisimos basarnos sólo en sus superiores. Por va-

Técnicas de taller

Los casos de estudio y la información usada en este artículo provienen de una serie de talleres, durante los cuales los ejecutivos aprendieron sobre sus habilidades y estilos de management, y también sobre la forma de cambiarlos. Los talleres nos dieron también la oportunidad de estudiar qué patrones motivacionales producen los mejores gerentes.

En los talleres y en este artículo usamos los términos técnicos “necesidad de logro”, “necesidad de afiliación” y “necesidad de poder”. Los términos se refieren a factores medibles que indican la motivación en grupos e individuos. En pocas palabras, esas características se miden al codificar las respuestas espontáneas de los gerentes, de acuerdo a qué tan seguido piensan hacer algo mejor o en forma más eficiente que antes (necesidad de logro); establecer o mantener relaciones amistosas con otros (necesidad de afiliación), o tener un impacto en los otros (necesidad de poder). Cuando hablamos de poder, no estamos hablando de poder dictatorial, sino de la necesidad de ser fuerte e influyente.

Cuando los gerentes llegaron al taller se les pidió que llenaran un formulario sobre su trabajo. Cada participante analizó su trabajo, explicando lo que él o ella pensaba que ese trabajo requería. Se les pidió escribir varias historias ficticias inspiradas en fotos de varias situaciones laborales que les mostramos. Las historias fueron codificadas de acuerdo a cuán preocupado estaba un individuo en relación con el logro, la afiliación o el poder, como también la cantidad de inhibición o autocontrol que revelaron. Luego comparamos los resultados en relación a normas nacionales. La diferencia entre los requerimientos del cargo en que trabaja una persona y sus patrones motivacionales pueden a menudo ayudar a determinar si la persona es idónea para ese trabajo, si es candidata a un ascenso para otro trabajo, o si es capaz de ajustarse para adecuarse a su actual posición.

Para descubrir qué estilo de gestión tenían los participantes, les dimos luego otro cuestionario en el cual tenían que escoger cómo manejarían varias situaciones reales de trabajo en la oficina. Dividimos sus respuestas entre seis estilos de gestión, o formas de lidiar con situaciones laborales. Los estilos fueron ‘democrático’, ‘afiliativo’, ‘marcador de ritmo’, ‘coaching’, ‘coercitivo’ y ‘autoritario’. Se les pidió a los gerentes que comentaran sobre la efectividad de

cada estilo y nombrar el estilo que preferían.

Una forma de averiguar cuán efectivos son los gerentes es preguntar a quienes trabajan para ellos. Así, para aislar las características que tienen los buenos gerentes, entrevistamos al menos a tres subordinados de cada gerente que participó en el taller y le hicimos preguntas sobre situaciones laborales que revelaran características de su supervisor de acuerdo a seis criterios: 1) el nivel de apego a las reglas que exige el supervisor, 2) la cantidad de responsabilidad que sienten que se les da, 3) el énfasis que da el departamento a los estándares de desempeño, 4) el grado de recompensas que se dan por el trabajo bien hecho en relación al castigo cuando algo sale mal, 5) el grado de claridad organizacional en la oficina y 6) el espíritu de equipo.¹ Se determinó que los gerentes que recibieron más alta puntuación de sus subordinados en las preguntas relacionadas con estado de ánimo (claridad organizacional, espíritu de equipo) eran los mejores gerentes, y quienes poseían los patrones motivacionales más deseados.

También entrevistamos a los subordinados seis meses después para saber si la puntuación en temas de estado de ánimo aumentó después que los gerentes terminaron el taller.

Medimos a los participantes en otra característica que nos pareció importante para una buena gestión: la madurez. Al codificar las historias que escribieron los gerentes y que revelaban sus actitudes hacia la autoridad y el tipo de emociones que desplegaban sobre ciertos temas, fuimos capaces de ubicar a los gerentes en una de cuatro etapas de progreso hacia la madurez. Las personas en el nivel I dependen de otros para guía y fortaleza. Aquellos en el nivel II están interesados primeramente en autonomía. En la etapa III, la gente quiere manipular a los otros. En la etapa IV pierden sus sentimientos egocéntricos y desean servir a otros altruísticamente.²

Las conclusiones que presentamos en este artículo se basan en talleres a los que asistieron más de 500 gerentes de unas 25 empresas estadounidenses. Sacamos los ejemplos en el gráfico de una de esas compañías.

1. Basada en el libro *Motivación y clima organizacional*, de G.H. Litwin y R.A. Stringer (Harvard University Press, 1968).

2. Basada en el trabajo de Abigail Stewart, como se informa en *Poder. La Experiencia Interna*, de David C. McClelland (Irvington Publishers, 1975).

rias razones, en el mundo real el juicio de los superiores sobre el desempeño de sus subordinados puede ser inexacto. Frente a la falta de alguna medida estándar de desempeño, decidimos que

virtió en un buen indicador de cómo se desempeñaría la división de ventas a lo largo del año. Más aún, parece probable que el gerente que puede fomentar un estado de ánimo alto entre los vendedo-

El gerente afiliativo quiere estar en buenos términos con todos y, por lo tanto, es el que probablemente hará más excepciones para las necesidades particulares.

el mejor índice de la efectividad de un gerente era el clima que él o ella creaba en la oficina, reflejado en el ánimo de los subordinados.

Casi por definición, un buen gerente es aquel que, entre otras cosas, ayuda a los subordinados a sentirse fuertes y responsables, los recompensa adecuadamente por su buen desempeño y se preocupa de que las cosas estén organizadas de tal manera que los subordinados sientan que saben lo que deberían estar haciendo. Un buen gerente, sobre todo, debería fomentar un fuerte espíritu de equipo entre sus empleados, el orgullo de formar parte del grupo. Si un gerente crea e incentiva este espíritu, sus subordinados ciertamente deberían desempeñarse mejor.

En la empresa donde trabaja Ken tenemos una evidencia directa de la conexión entre estado de ánimo y desempeño en la única área en que es fácil encontrar medidas de desempeño: ventas. En abril de 1973, al menos tres empleados de cada uno de los 16 distritos en que se divide el departamento de ventas de la empresa respondieron cuestionarios donde evaluaron la claridad organizacional y el sentido de equipo de su oficina. Sus puntajes se promediaron y sumaron para dar un puntaje general de ánimo para cada oficina. El porcentaje de ganancias o pérdidas de ventas para cada distrito en 1973 fue comparado con el de 1972. La diferencia en las cifras de venta por distrito fluctuaron entre una ganancia de 30% a una pérdida de 8%, con una ganancia mediana de un 14%. El gráfico “La conexión entre ánimo y ventas” muestra como, por lo menos en la empresa de Ken Briggs, un estado de ánimo alto a principios de año se con-

res puede hacer lo mismo en otras áreas (producción, diseño, etc.), lo que lleva a un mejor desempeño total. ¿Qué características necesita entonces un gerente para crear este estado de ánimo?

El factor poder

Para averiguarlo encuestamos a más de 50 gerentes, tanto en departamentos con alto como bajo estado de ánimo, en todas las secciones de una gran empresa. Descubrimos que el puntaje de motivación de poder en más del 70% de los gerentes era mayor que en una persona promedio. Estos descubrimientos confirman que la motivación de poder es importante en el management. (Recuerde que cuando usamos el término “motivación de poder” nos referimos al deseo de tener impacto, ser fuerte e influyente, y no a una actitud dictatorial.) Los mejores gerentes, a juzgar por el ánimo de los que trabajan para ellos, tendían a tener un puntaje incluso más alto en motivación de poder. Pero el factor más importante que determina un alto estado de ánimo no fue cómo se comparaba la necesidad de poder con la necesidad de logro, sino si acaso la necesidad de poder era más alta que la necesidad de estima. Esta relación existía en el 80% de los mejores gerentes de venta, pero sólo en un 10% de los gerentes más mediocres. Y sucedió lo mismo con los gerentes en casi todos los otros departamentos de la organización.

En las divisiones de investigación, desarrollo de producto y operaciones, el 73% de los mejores gerentes tenían una mayor necesidad de poder que de estima, comparado con sólo un 22% de los gerentes más mediocres, que tendían a ser los que llamamos “gerentes afiliati-

vos”, cuya principal motivación es ser aceptados por los demás. ¿Por qué sucede esto?

Los sociólogos han defendido por mucho tiempo que para que una burocracia funcione efectivamente, aquellos que la manejan deben aplicar las reglas en forma universal: si hacen excepciones para las necesidades particulares de los individuos, todo el sistema se desmoronará. El gerente con gran necesidad de aceptación es precisamente el que quiere estar en buenos términos con todos y, por lo tanto, es el que probablemente hará más excepciones para las necesidades particulares. Si un empleado pide tiempo libre para quedarse en casa y cuidar a una esposa o hijo enfermo, el gerente afiliativo lo autoriza casi sin pensarlo, por compasión con la situación del empleado.

Cuando el ex presidente Gerald Ford perdonó a Richard Nixon destacó que éste “ya había sufrido suficiente”. Estaba respondiendo como gerente afiliativo, porque estaba simpatizando primeramente con las necesidades y los sentimientos de Nixon. Sin embargo, tanto la teoría sociológica como nuestros resultados sostienen que una persona que tiene gran necesidad de afiliación no es buen gerente. Este tipo de personas crea un estado de ánimo bajo, porque no entiende que las otras personas en la oficina tienden a ver estos tratamientos excepcionales como injustos, de igual forma en que los estadounidenses sintieron que era injusto dejar libre a Nixon y castigar a otros que estaban menos involucrados que él en el escándalo de Watergate.

Hasta ahora nuestros hallazgos son un poco alarmantes. ¿Estamos sugiriendo que los buenos jefes son aquellos que se preocupan del poder y no están para nada interesados en las necesidades de las otras personas? No tanto, porque los buenos gerentes tienen otras características que también se deben tomar en cuenta. Sobre todo, la motivación de poder de los buenos gerentes no está orientada a su grandeza personal, sino a la de la institución para la cual trabajan.

En otro importante estudio descubrimos que las señales de inhibición, o ac-

ción controlada, que aparecen cuando una persona ejercita la imaginación al escribir cuentos, dicen mucho sobre el tipo de poder que ella necesita.¹ Descubrimos que si un puntaje alto en motivación de poder está equilibrado con una alta inhibición, las historias sobre poder tienden a ser altruistas. Es decir, el héroe de la historia ejerce el poder en favor de otra persona. Ésta es el rostro social del poder, a diferencia de la preocupación por el poder personal, que es característico de individuos cuyos cuentos están llenos de imaginación de poder, pero no muestran ninguna señal de inhibición o autocontrol. En nuestro estudio anterior encontramos amplia evidencia de que estos últimos individuos ejercen su poder impulsivamente. Con más frecuencia son duros con otras personas, beben demasiado, tratan de explotar a otros sexualmente y coleccionan símbolos de prestigio personal, como automóviles caros o grandes oficinas.

Por otra parte, individuos con gran poder y control piensan más en la institución, tienden a ser elegidos en cargos públicos, controlan la bebida y tienen el deseo de ayudar a los otros. No es sorprendente que en nuestros talleres hayamos encontrado que los mejores ejecutivos tendrían a tener alto puntaje tanto en poder como en inhibición.

Tres tipos de gerentes

Recapitulemos lo que hemos discutido e ilustrado hasta ahora con información de una sola empresa. Los mejores gerentes que estudiamos –a los que llamamos *gerentes institucionales*– tienen una alta motivación de poder, baja motivación de afiliación y alta inhibición. Se preocupan del poder institucional y lo usan para estimular a sus empleados a ser más productivos. Ahora comparémoslos con los gerentes afiliativos (aquellos para quienes la necesidad de estima o afiliación es mayor que la necesidad de poder) y con los gerentes que buscan poder personal (aquellos para quienes la necesidad de poder es mayor que la necesidad de afiliación, pero cuyo puntaje de inhibición es bajo).

En el departamento de ventas de

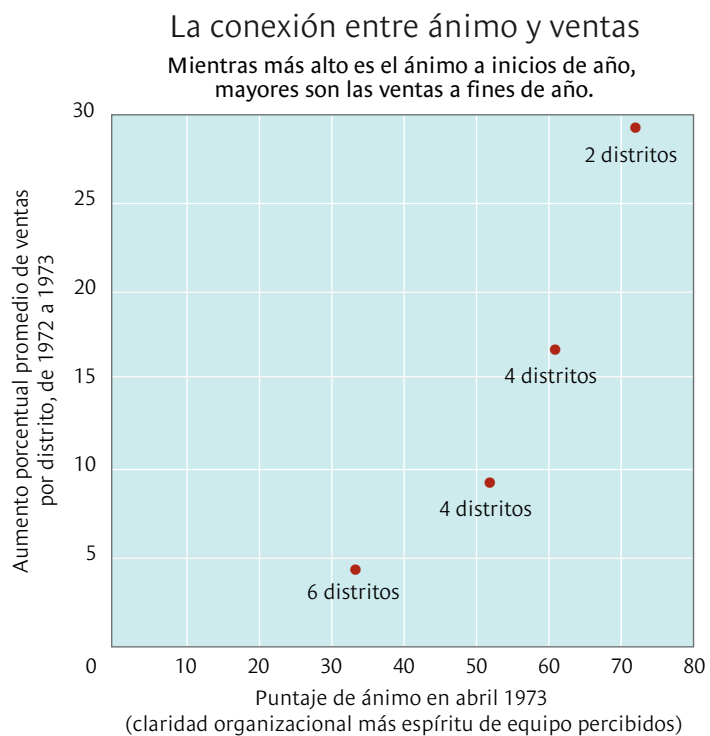
una compañía que escogimos para usar como ilustración había ejecutivos que correspondían bastante cerca a los tres tipos de gerentes. El cuadro “¿Cuál ejecutivo es más efectivo?” muestra cómo los subordinados evaluaron las oficinas en las que trabajaban con respecto a responsabilidad, claridad organizacional y espíritu de equipo.

Los gerentes que están preocupados de agradar a la gente tienden a tener subordinados que sienten que tienen poca responsabilidad personal, creen que los procedimientos no son claros y tienen poco orgullo en su trabajo de equipo. En pocas palabras, como esperábamos, los gerentes afiliativos toman tantas decisiones ad hoc y ad hominem que abandonan casi totalmente los procedimientos regulares. Ignorar los procedimientos hace sentir a los trabajadores débiles, irresponsables y sin un sentido de lo que puede pasar después, o en qué posición están en relación al gerente, o incluso qué es lo que deberían hacer. En esta empresa, el grupo de gerentes afiliativos representados en el gráfico se ubicó por debajo del percentil 40 en las tres medidas de estado de ánimo.

Los gerentes que están motivados por la necesidad de poder personal son de alguna manera más efectivos. Son capaces de crear un mayor sentido de responsabilidad en sus divisiones y, sobre todo, un mayor espíritu de equipo. Pueden ser comparados con el equivalente gerencial de exitosos comandantes, como el general George Patton, cuya valentía inspiraba la admiración en sus tropas. Pero note cómo en el gráfico estas personas todavía están sólo en el percentil 40 en claridad organizacional, mientras que los gerentes institucionales –los gerentes con alto poder, baja afiliación y alta inhibición– recibieron puntajes más altos.

Los gerentes motivados por el poder personal no son lo suficientemente disciplinados para ser grandes forjadores de institución y a menudo sus subordinados son leales a ellos y no a la institución en la que trabajan. Cuando un gerente con poder personal deja la empresa, a menudo surge la desorganización. El fuerte espíritu de grupo que el gerente ha inspirado se desinfla. Los subordinados no saben qué hacer por sí solos.

Entre todos los estilos gerenciales, el gerente institucional es el más exitoso



en crear un clima efectivo de trabajo. Los subordinados sienten que tienen más responsabilidad. Además, este tipo de gerentes crea un mejor estado de ánimo, porque produce mayor claridad organizacional y espíritu de equipo. Si ese tipo de gerentes deja el trabajo, él o ella pueden ser reemplazados más fácilmente,

subordinados se sientan fuertes en lugar de débiles. El verdadero autoritario en acción tendría el efecto inverso, haría que la gente se sienta débil y sin poder.

Así, otro ingrediente importante en el perfil de un gerente es el estilo gerencial. En nuestro ejemplo, un 63% de los mejores gerentes (aquellos cuyos subordina-

interponía en su camino. Tenía la combinación exacta de motivación y, en efecto, estaba más interesado en el crecimiento institucional que en su poder personal, pero su estilo de gestión estaba todo errado. Siguiendo el ejemplo de algunos altos ejecutivos de la empresa, decía a las personas lo que tenían que hacer y las amenazaba con consecuencias terribles si no lo cumplían.

Cuando George fue confrontado con su autoritarismo en un taller, reconoció que su estilo era contraproducente –en otra parte del estudio hallamos que estaba asociado con un mal estado de ánimo–, y consecuentemente comenzó a actuar más como *coach*, que fue el estilo donde había obtenido inicialmente su puntaje más bajo. George vio con mayor claridad que su trabajo no era forzar a las otras personas a hacer las cosas, sino más bien ayudarlas a hallar formas de hacer mejor su trabajo para la empresa.

El poder sin disciplina con frecuencia se dirige hacia el engrandecimiento personal del gerente, no hacia el beneficio de la institución.

porque los empleados han sido incentivados a ser leales a la institución en lugar de serlo a una persona en particular.

Dado que parece innegable que un gerente con una orientación hacia el poder crea mejor ánimo en sus subordinados que uno con orientación hacia las personas, debemos considerar que la preocupación por el poder es esencial para una buena gestión. Nuestros descubrimientos parecen ir en contra de una larga e influyente tradición de la sicología organizacional, que insiste en que lo que está mal en la mayoría de las empresas en Estados Unidos es el management autoritario. Déjennos decir francamente que pensamos que el fantasma del autoritarismo ha sido usado erróneamente para minimizar la importancia del poder en el management. Después de todo, el management es un juego de influencias. Algunos de los que proponen un management democrático parecen haber olvidado este hecho, instando a los gerentes a estar más preocupados de las necesidades personales de la gente que de contribuir a que se hagan las cosas.

Pero mucho del aparente conflicto entre nuestros hallazgos y el de otros científicos de la conducta en esta área proviene del hecho de que estamos hablando de los *motivos*, y los conductistas hablan a menudo de las *acciones*. Lo que decimos es que los gerentes deben estar interesados en jugar el juego de las influencias de una manera controlada. Ello no significa necesariamente que sean o deban ser autoritarios en sus acciones. Al contrario, parece que los gerentes motivados por el poder hacen que sus

dos tenían mejor ánimo) obtuvieron un puntaje mayor en los estilos de gestión democrático o de *coaching* comparado con sólo el 22% de los gerentes más mediocres. En contraste, estos últimos tuvieron mayor puntaje en los estilos de gestión autoritario o coercitivo. Como los mejores gerentes también tenían mayor motivación de poder, parece que en la práctica expresan esta motivación en forma democrática, lo que tiene más probabilidad de ser efectivo.

Para ver cómo interactúan la motivación y el estilo, veamos el caso de George Prentice, gerente del departamento de ventas de otra empresa. George tenía la combinación perfecta para ser un gerente institucional. Tenía una alta necesidad de poder, baja necesidad de afiliación y alta inhibición. Ejercía su poder en forma controlada, organizada. Los cuentos que escribió reflejaban esto. En un cuento, por ejemplo, escribió: “Los hombres que estaban sentados alrededor de la mesa se sentían muy bien; acababan de terminar los planes para reorganizar la compañía. La empresa había estado afectada por varios problemas organizacionales. Este grupo, liderado por un joven y brillante ejecutivo, había reorganizado completamente la estructura organizacional, creando nuevos puestos y responsabilidades”.

Esto describió cómo George era percibido por la compañía y, poco después del taller, fue promovido a vicepresidente a cargo de todas las ventas. Pero George también era conocido entre sus colegas como un monstruo, un tipo duro que podría “atropellar a su abuela” si ella se

Perfil del gerente institucional

Una razón por la que a George Prentice le fue fácil cambiar su estilo de management fue que –como vimos en sus historias imaginadas– ya pensaba en ayudar a otros, lo cual constituye una característica de la gente con el patrón motivacional de construcción institucional. Al examinar más en detalle los pensamientos y acciones de los constructores institucionales encontramos que tienen cuatro características principales:

- Los gerentes institucionales tienen una mayor orientación hacia lo organizacional; es decir, tienden a pertenecer a más organizaciones y a sentirse responsables de construir esas organizaciones. Más aún, creen firmemente en la importancia de la autoridad centralizada

- Afirman que les gusta trabajar. Este descubrimiento es particularmente importante, porque nuestra investigación sobre motivación de logros ha llevado a muchos comentaristas a afirmar que la motivación por los logros promueve la ética protestante en el trabajo. La verdad es que es casi lo contrario. A la gente que tiene alta necesidad de logro le gusta *reducir* su trabajo por medio de su eficien-

cia. Les gustaría obtener los mismos resultados en menos tiempo o con menos esfuerzo. Pero a los gerentes que tienen una necesidad de poder institucional, en realidad parece gustarles la disciplina del trabajo. Satisfacen su necesidad de hacer las cosas de una manera ordenada

- Parecen bastante dispuestos a sacrificar algo de su propio interés por el bien de la organización para la que trabajan
- Tienen un agudo sentido de la justicia. Es casi como si sintieran que la gente que trabaja duro y se sacrifica por el bien de la organización debería recibir una justa recompensa por su esfuerzo, y que la conseguirá.

Es fácil ver cómo cada una de estas cuatro características ayuda a una persona a convertirse en un buen gerente, preocupado de lo que pueda alcanzar la institución.

Descubrimos un hecho más al estudiar a los mejores gerentes en la empresa de George Prentice. Eran más maduros. La gente madura puede ser descrita simplemente como menos egoísta. De

alguna manera, su autoimagen positiva no está en duda en el trabajo. Son menos defensivos, más dispuestos a buscar asesoría de los expertos y tienen una visión de más largo plazo. Acumulan menos pertenencias personales y parecen mayores y más sabios. Es como si hubieran descubierto la idea de que no van a vivir para siempre y han perdido algo de ese sentimiento de que su futuro personal es tan importante.

Muchos ejecutivos estadounidenses temen este tipo de madurez. Sospechan que les hará menos esforzados, menos enfocados en la expansión, y menos comprometidos con la efectividad de la organización. Nuestros datos no avalan estos temores.

Esos miedos son exactamente los que George Prentice tenía antes de asistir al taller. Después fue un gerente más efectivo, no por haber perdido el sentido de su propia importancia, sino precisamente por ello. La razón es simple: sus subordinados creyeron después que estaba genuinamente más preocupado

de la empresa que de sí mismo. Mientras que antes respetaban su aplomo, pero le temían, ahora le tenían confianza. Antes fomentaba la idea que tenían de él como “pez grande” hablando de los nuevos Porsche y Honda que había comprado. Cuando lo vimos hace poco, nos dijo casi como anécdota que “ya no compro más cosas”.

Cambiar el estilo de management

George Prentice fue capaz de cambiar su estilo de management después de aprender más sobre sí mismo. Pero el autoconocimiento ¿ayuda a mejorar el estilo de gestión?

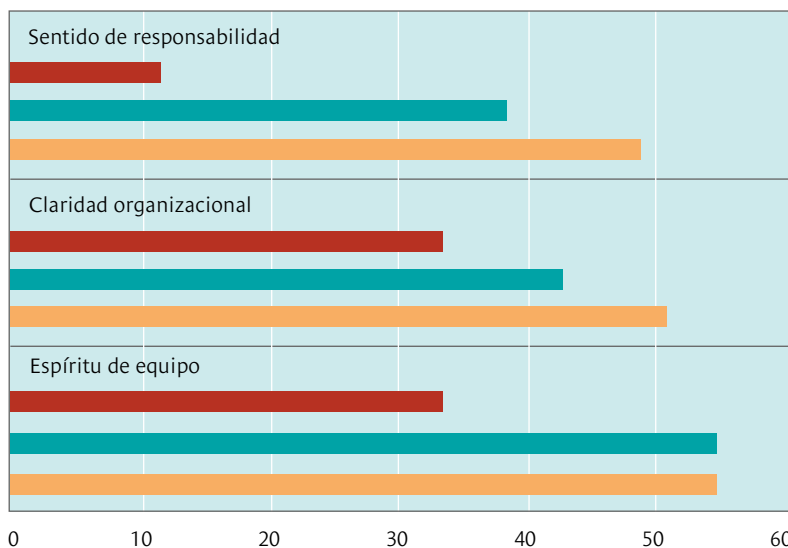
Veamos los resultados mostrados en el cuadro “Los gerentes pueden cambiar sus estilos”, donde se compara el puntaje “antes” y “después” de los talleres de capacitación. A juzgar por las respuestas de los subordinados, los gerentes eran claramente más efectivos después de aceptar su propio estilo. Los subordinados sintieron que recibían más recompensas, que los procedimientos organizacionales eran más claros y el ánimo, mejor.

¿Pero qué significan estas diferencias en términos humanos? ¿Cómo cambiaron los gerentes? A veces deciden que deben cambiar a otra área de trabajo. Esto le pasó, por ejemplo, a Ken Briggs, quien encontró que la razón por la que estaba haciendo un trabajo mediocre como gerente era que prácticamente no tenía ningún interés en influenciar a otras personas. Comprendió que tendría que cambiar para hacer bien su actual trabajo, pero al final decidió, con la ayuda de la gerencia, que prefería volver a trabajar en su primer amor: las ventas.

Ken Briggs se cambió a saldos, ayudando a las tiendas minoristas que vendían los productos de su compañía a deshacerse de la mercancía del año anterior, para poder adoptar los nuevos estilos cada año. Es muy exitoso en ese rol: redujo los costos, aumentó el volumen en dólares y con el tiempo estableció su propio negocio, vendiendo por su cuenta la mercancía antigua de su ex empresa, de manera provechosa para ésta. Y ya no tiene que dirigir a nadie.

¿Cuál ejecutivo es el más efectivo?

Subordinados de gerentes con diferentes perfiles motivacionales dan cuenta de distintos niveles de responsabilidad, claridad organizacional, y espíritu de equipo.



Ranking en percentiles de los puntajes promedio en relación a las normas nacionales de EE.UU.

Puntajes de por lo menos tres subordinados de:

- Gerentes afiliativos (afiliación mayor que poder, inhibición alta)
- Gerentes motivados por poder personal (poder mayor que afiliación, baja inhibición)
- Gerentes institucionales (poder mayor que afiliación, inhibición alta)

En el caso de George Prentice, no se necesitó tanto cambio. Obviamente era un gerente muy competente, con el perfil adecuado de motivación para una alta posición dentro de una empresa. Cuando fue ascendido se desempeñó aún con más éxito que antes, pues se dio cuenta, que necesitaba ser más positivo en su trato y menos coercitivo en su estilo de gestión.

¿Pero qué pasa en el caso de una persona que no quiere cambiar de puesto y descubre que no tiene el perfil motivacional para ser gerente? El caso de Charlie Blake es instructivo. Charlie tenía tan baja motivación por el poder como Ken Briggs, su necesidad de logro era promedio y su motivación para la afiliación era más alta que el promedio. Es decir, tenía el perfil del gerente afiliativo y, como era de esperar, el ánimo entre sus subordinados era muy malo. Cuando Charlie supo que tanto la sensación de responsabilidad de sus subordinados como su percepción del sistema de recompensas estaban en el percentil 10, y que el espíritu de equipo estaba en el percentil 30, quedó choqueado. Cuando

se le mostró una película con tres estilos de management, Charlie dijo que prefería el que resultó ser de clima autoritario. Se enojó cuando el instructor del taller y otros miembros en el grupo le mencionaron las limitaciones de su estilo de gestión. Comenzó a obstruir el proceso del grupo y objetó con vehemencia lo que se le estaba enseñando.

“Exploté”, dijo Charlie en una entrevista realizada mucho después. “Cuando comencé a gritarle que estaba usted equivocado, me puse aún más furioso cuando usted mencionó que, de acuerdo a lo que había respondido yo en el cuestionario, se imaginaba que así era exactamente como yo trataba a mis vendedores. En el fondo, yo sabía que algo debía andar mal. El desempeño de las ventas en mi división no era tan bueno. De cualquier forma, la mayor parte del trabajo era hecha por mí y no por mis vendedores. Obviamente, el informe de que sentían que delegaba pocas responsabilidades y nunca los recompensaba tenía que significar algo. Finalmente decidí sentarme y tratar de dilucidar qué podía hacer al respecto. Sabía que tenía que comenzar

a ser gerente en vez de tratar de hacer todo yo y enojarme con los otros porque no hacían lo que yo creía que tenían que hacer. Al final, después de calmarme, mientras volvía del taller, me di cuenta de que no es tan malo cometer errores; lo malo es no aprender de ellos”.

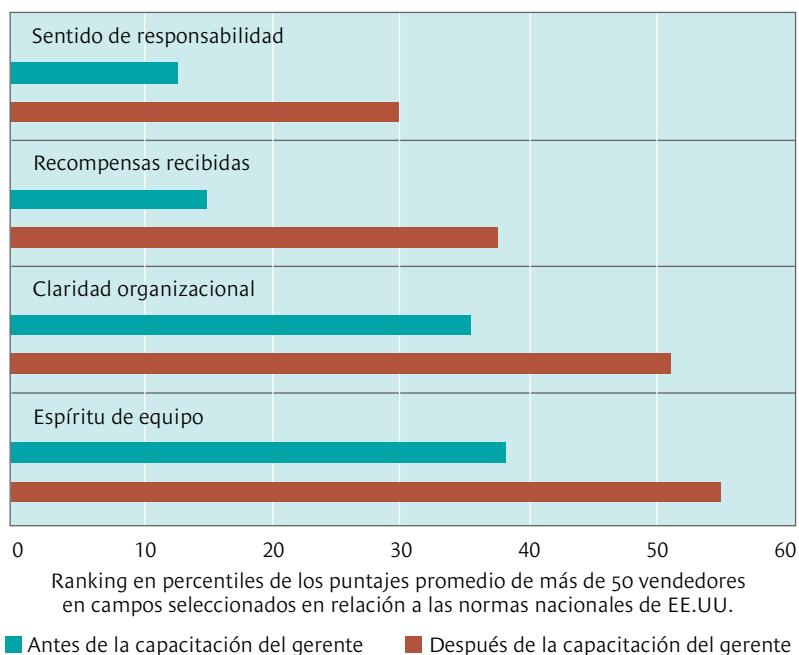
Después del curso, Charlie puso en práctica su plan. Seis meses después pedimos a sus subordinados que volvieran a evaluarlo. Participó en un segundo taller para estudiar los resultados y afirmó que “yo estaba nervioso cuando iba camino de casa. Sabía que había trabajado con ellos y que yo mismo no había vendido mucho, y tenía miedo de lo que ellos dirían sobre cómo iban las cosas en la oficina. Cuando supe que el espíritu de grupo y otro de esos puntajes bajos habían subido desde el percentil 30 al 50, me sentí tan feliz y aliviado que no pude decir una palabra en todo el día”.

Cuando le preguntamos cómo había cambiado su comportamiento, Charlie dijo: “En años anteriores, cuando la casa matriz decía que teníamos que lograr un 110% de nuestra meta original, yo llamaba a los vendedores y les decía ‘esto es ridículo, no lo vamos a lograr, pero ustedes saben perfectamente bien qué va a pasar si no lo hacemos. Así que vayan y mátese trabajando’. El resultado era que yo trabajaba 20 horas al día y ellos no hacían nada. “Esta vez me dirigí a los vendedores en forma diferente. Les dije tres cosas. Primero, que iban a tener que hacer algunos sacrificios por la empresa. Segundo, que trabajar duro no iba a servir de mucho, porque ya trabajábamos lo más duro que podíamos. Lo que íbamos a requerir eran ofertas especiales y promociones, y, para lograr eso, ellos iban a tener que encontrar nuevos ángulos. Tercero, les dije que los iba a apoyar. Iba a establecer una meta realista para cada uno de ellos. Y si ellos lograban esa meta, pero no la meta de la empresa, yo iba a encargarme de que no se les castigara. Y si lograban la meta de la empresa, les dije que me encargaría de que recibieran algún tipo de recompensa”.

Los vendedores desafiaron a Charlie diciéndole que no tenía poder suficiente para darles una recompensa. En lugar de

Los gerentes pueden cambiar sus estilos

Capacitar a los gerentes mejora claramente el estado de ánimo de los empleados.



enojarse, Charlie les prometió incentivos que él tenía el poder de dar, como vacaciones más largas.

Nótese que Charlie comenzó a comportarse de varias maneras que definiremos como características de un buen gerente institucional. Tiene, especialmente, una motivación de poder más alta –el

El incremento de las ventas totales posteriormente reflejó este hecho: sólo habían crecido 2% sobre las del año anterior.

Curiosamente, el problema de Henry era que todos lo estimaban tanto que sentía muy poca presión para cambiar. Siempre era el alma de la fiesta, y era particularmente popular, porque les

Los gerentes institucionales crean un mejor estado de ánimo porque producen mayor claridad organizacional y espíritu de equipo.

deseo de influenciar a sus vendedores– y menor tendencia a tratar de hacer todo por sí mismo. Le pidió a su gente sacrificios por la empresa. No regañó en forma defensiva a sus subordinados cuando lo desafiaron, sino que trató de descubrir cuáles eran sus necesidades para así influenciarlos. Se dio cuenta de que su trabajo era reforzar y apoyar a sus subordinados más que criticarles. Y está realmente interesado en recompensarlos por sus esfuerzos.

Esos cambios en la forma de enfrentar su trabajo ciertamente rindieron frutos. Las cifras de venta de 1973 subieron 16% sobre las de 1972 y subieron aún más en 1974. En 1973, el aumento sobre el año anterior lo ubicó en el séptimo lugar en el país. En 1974 subió al tercer lugar. Y él no fue el único en la empresa que cambió su estilo de gestión. Las ventas totales en toda la compañía subieron sustancialmente en 1973 en relación a 1972, un aumento que fue de gran importancia para cambiar el desempeño total de la empresa, que pasó de una pérdida de US\$ 15 millones en 1972 a utilidades de US\$ 3 millones en 1973. La compañía continuó mejorando su desempeño en 1974 con un nuevo aumento de 11% en las ventas y un aumento de 38% en las utilidades.

No todos pueden cambiar con un taller, por supuesto. Henry Carter dirigía una oficina de ventas para una empresa que tenía el ánimo bajo (alrededor del percentil 20) antes de ir a un taller de capacitación. Cuando se chequeó el ánimo seis meses después, no había mejorado.

conseguía a los otros gerentes a precios de descuento marcas de vinos y habanos difíciles de encontrar. Usaba sus estrechos lazos con todos para mejorar su posición dentro de la empresa, aunque era ampliamente sabido que el desempeño de su oficina no era tan bueno como el de las otras.

Sus excelentes habilidades interpersonales se hicieron evidentes durante el taller, cuando le fue bastante mal en uno de los juegos de negocios. Cuando la discusión se volcó hacia por qué le había ido tan mal, y si actuaba así en el trabajo, dos prestigiosos participantes inmediatamente saltaron en su defensa, explicando el fracaso de Henry con el argumento de que la forma en que él hacía las cosas era muchas veces de gran ayuda para otros en la empresa. Como resultado, Henry no tuvo que enfrentar las preguntas que le habían hecho. Había desarrollado con tanto éxito su rol de amigo servicial y querido para todos en la gerencia que, aunque a sus vendedores no les iba muy bien, no sentía ninguna presión para cambiar la forma en que los manejaba.

¿Qué hemos aprendido de Ken Briggs, George Prentice, Charlie Blake y Henry Carter? Hemos descubierto las motivaciones que hacen efectivo a un gerente y que el cambio es posible si la persona tiene la correcta combinación de cualidades.

Curiosamente, un buen gerente en una empresa grande no tiene una alta necesidad de logro –de la forma en que hemos definido y medido esa motivación–, aunque debe haber mucha de esa

motivación en otra parte de su organización. Los altos gerentes mostrados aquí tienen mayor necesidad de poder que de estima. La preocupación de los gerentes por el poder debe ser socializada, controlada de manera tal que la organización como un todo y no sólo el individuo se beneficie. Las personas y países con este perfil motivacional construyen imperios, tienden a generar buen ánimo y a expandir las organizaciones que dirigen. Pero también hay un peligro en este perfil motivacional. Al igual que en los países, la construcción de imperios puede convertirse en imperialismo y autoritarismo en las empresas. El mismo patrón motivacional que produce una buena gestión de poder puede llevar a una compañía a tratar de dominar a otras, con el aparente interés de la expansión organizacional. No sorprende entonces que las grandes empresas tengan que ser reguladas por las agencias federales.

De igual forma, los mejores gerentes poseen dos características que actúan como reguladores: gran madurez emocional, con poco egoísmo, y un estilo de gestión democrático, de *coaching*. Si la motivación de poder institucional es equilibrada por la madurez, no lleva a una expansión agresiva y egoísta. Esto significa que los gerentes pueden controlar a sus subordinados e influenciar a otros a su alrededor sin tener que recurrir a la coerción o a un estilo de gestión autoritario.

Resumido de esta forma, lo que hemos hallado mediante la investigación empírica y estadística puede sonar a buen sentido común. Pero es más que sentido común; ahora podemos decir objetivamente cuáles son las características de un buen gerente. Los directivos de las compañías pueden seleccionar a aquellos que tienen más probabilidad de ser buenos gerentes y capacitar a aquellos que ya están en una posición gerencial, para que sean más efectivos y tengan mayor confianza y seguridad en sí mismos. ▢

1. David C. McClelland, William N. Davis, Rudolf Kalin, and Eric Wanner, *The Drinking Man: Alcohol and Human Motivation* (Free Press, 1972).

Proceso justo: management en la economía del conocimiento

por W. Chan Kim y Renée Mauborgne

La motivación de los empleados queda seriamente en entredicho cuando éstos no se fían de que los gerentes vayan a tomar las decisiones correctas o a comportarse con integridad. Esta falta de confianza y la consiguiente ausencia de involucramiento constituyen, en la mayoría de las organizaciones, un problema enorme y no reconocido. Es un tema que siempre ha importado, pero ahora importa más que nunca, porque las organizaciones basadas en el conocimiento dependen totalmente del compromiso y de las ideas de sus empleados.

Desafortunadamente, no es posible conferir automáticamente a todos los gerentes de una organización una actitud íntegra y un buen criterio, pero sí es factible que los altos ejecutivos generen procesos que contribuyan a la honestidad de los gerentes, así como a crear confianza entre los empleados. En este artículo, W. Chan Kim y Renée Mauborgne describen un proceso de esa naturaleza, surgido a partir de una investigación sobre los vínculos que existen entre la confianza, el compartir ideas y el desempeño corporativo. Su conclusión principal es que los empleados se comprometen con la decisión tomada por un gerente (incluso aunque no estén de acuerdo con ella) si creen que el proceso que él usó para tomar la decisión fue justo. Parece fácil, pero la mayoría de las organizaciones no practican un proceso justo, por lo que nunca llegan a darse cuenta de las ideas e iniciativas que se han perdido.



A la gente le importan las decisiones que usted toma, pero le importa aún más el proceso que llevó a esa decisión.

UN POLICÍA LONDINENSE multó a una conductora por hacer un viraje en un lugar prohibido. Cuando la mujer protestó porque no había ninguna señal que prohibiera el giro, el policía le mostró una que estaba doblada y era difícil de ver desde la carretera. Furiosa, la mujer decidió acudir a los tribunales. Finalmente llegó el día de la audiencia y ella estaba ansiosa por expresar su punto de vista. Pero en cuanto empezó a hablar, el juez la mandó callar y falló

a su favor sin más preámbulos.

¿Cómo se sintió la mujer? ¿Reivindicada, victoriosa, satisfecha? No, se sintió frustrada y muy descontenta. “Vine a que se hiciera justicia”, se lamentó, “pero el juez nunca me dejó explicar lo que sucedió.” Es decir, aunque le gustó el resultado final, no le gustó el proceso que había dado lugar a ese resultado.

Los economistas parten en sus teorías del supuesto de que la gente es

maximizadora de utilidad y que se mueve fundamentalmente por el cálculo racional de su propio interés. Esto es, los economistas suponen que lo que a la gente le importa realmente son los resultados. Estos supuestos se han ido introduciendo en una gran parte de la teoría y práctica del management. Un ejemplo de ello es que ya han entrado a formar parte de las herramientas que tradicionalmente utilizan los gerentes para controlar y motivar la conducta de sus empleados, desde los sistemas de incentivos hasta las estructuras organizativas. Pero los gerentes deberían reexaminar este supuesto, porque sabemos que las cosas no funcionan así en la vida real. A la gente le importan los resultados, pero (como le sucedió a la mujer en Londres) también le importan los procesos que conducen a esos resultados. La gente quiere saber que han tenido algo que decir en ello, que se ha considerado su punto de vista, aunque luego se haya finalmente desechado. Los resultados importan, pero no más que la justicia de los procesos que conducen a ellos.

Nunca había sido tan importante para los gerentes la idea de un proceso justo. Éste se ha convertido en una poderosa herramienta de gestión para las compañías que luchan por transitar de una economía sobre la base de la producción a otra en base al conocimiento, en la que la creación de valor depende cada vez más de las ideas y la innovación. Un proceso justo influye de manera muy profunda en aquellas actitudes y comportamientos críticos en el buen desempeño: genera confianza y libera ideas. Los gerentes así pueden conseguir, incluso, los objetivos más dolorosos y difíciles, al mismo tiempo que se ganan la cooperación voluntaria de los empleados afectados.

Si no hay un proceso justo puede ser difícil, que se obtengan resultados que favorezcan a los empleados, lo demuestra la experiencia de un fabricante de elevadores al que llamaremos Elco.

Buenos resultados, proceso injusto

A fines de los años 80, un exceso en la construcción de oficinas condujo a que en algunas grandes ciudades estadounidenses hubiera una tasa de desocupación inmobiliaria hasta del 20%, lo que redujo las ventas en el sector de los ascensores. Debido a una disminución en la demanda nacional de su producto, Elco supo que debía mejorar sus operaciones. La empresa decidió reemplazar su sistema de fabricación en lotes por un enfoque celular que permitiría que equipos autodirigidos lograran un mejor desempeño. Dado el colapso del sector, la alta gerencia pensó que esta transformación debía hacerse en tiempo récord.

Como Elco no tenía experiencia en la fabricación celular, contrató a una consultora para que diseñara un plan maestro para la reconversión. Elco pidió a los consultores que trabajaran con rapidez y molestando lo menos posible a sus empleados. El nuevo sistema de producción se instalaría primeramente en la planta de Elco en Chester, donde las relaciones laborales eran tan buenas que incluso en 1983 los trabajadores habían dado de baja a su propio sindicato. Elco traspasaría posteriormente el proceso a su planta de High Park, donde un sindicato fuerte probablemente se iba a oponer a ese o a cualquier otro cambio.

La planta de Chester tenía como líder a un jefe de planta muy apreciado, y era una operación modelo desde todo

punto de vista. Los clientes que la visitaban quedaban siempre impresionados por el conocimiento y entusiasmo que mostraban sus trabajadores, tanto así que el vicepresidente de marketing veía a la planta como una de las mejores herramientas de marketing de Elco. “Basta con dejar que los clientes hablen con los empleados de Chester”, señalaba, “y se van convencidos de que la mejor opción es la compra de un elevador Elco.”

Pero un día de enero de 1991, cuando los empleados de Chester llegaron a trabajar se encontraron con extraños en la planta. ¿Quiénes eran estas personas vestidas de traje oscuro, camisa blanca y corbata? Claramente, no eran clientes. Comenzaron a ir todos los días y hablaban entre ellos en voz baja. No interactuaban con los empleados; rondaban por detrás de las personas tomando notas y dibujando elaborados diagramas. Comenzó a circular el rumor de que cuando los empleados volvían a sus casas por la tarde, esta gente recorría la planta, curioseaba en sus estaciones de trabajo y tenía acaloradas discusiones.

El jefe de planta estaba cada vez más ausente. Pasaba más tiempo en la oficina central de Elco reunido con los consultores, en sesiones programadas deliberadamente fuera de la planta para no distraer a los empleados. Pero su ausencia produjo el efecto contrario. A medida que la gente se fue poniendo cada vez más ansiosa, preguntándose por qué los estaba abandonando su capitán, los rumores fueron creciendo. Todos se convencieron de que los consultores iban a reducir la planta; pensaban que estaban a punto de quedarse sin empleo. El jefe de planta se hallaba siempre ausente, porque les estaba evitando, y que no les dieran ninguna explicación sólo podía significar que la gerencia estaba intentando hacerles a un lado. Comenzaron a deteriorarse la confianza y el compromiso, mientras algunos llevaban recortes de prensa sobre plantas en otras partes del país que habían sido cerradas con la ayuda

W. Chan Kim es el Boston Consulting Group Bruce D. Henderson Professor de management internacional en Insead, Fontainebleau, Francia. Renée Mauborgne es Distinguished Fellow y Affiliate Professor de estrategia y management en Insead, y presidenta de ITM, un grupo de investigación estratégica, en Fontainebleau. Su último artículo en HBR, “Charting your company’s future” fue publicado en la edición de junio de 2002.

de consultores. Los empleados se vieron como víctimas inminentes de otra nueva moda del management y se enojaron.

En realidad, los gerentes de Elco no tenían ninguna intención de cerrar la planta; lo que querían era recortar el derroche, dar más libertad a la gente para que mejoraran la calidad, y producir elevadores destinados a nuevos mercados internacionales. Pero los trabajadores no tenían manera de saber esto.

Plan maestro. En marzo de 1991, la gerencia reunió a los empleados de Chester en una gran sala. Presentó formalmente a los consultores tres meses después que aparecieran por primera vez. Al mismo tiempo, la gerencia dio a conocer a los empleados el plan maestro de cambio en la planta de Chester. En sólo 30 minutos los empleados escucharon que se ponía fin a su tradicional forma de trabajo para sustituirlo por otra cosa llamada “fabricación celular”. Nadie ofreció una explicación de por qué era necesario el cambio, ni tampoco nadie dijo lo que se esperaba de los empleados bajo el nuevo enfoque. La intención de los gerentes no era eludir los temas de fondo, pero pensaron que no tenían tiempo para entrar en detalles.

Los empleados permanecieron en un aturrido silencio y los gerentes interpretaron que aceptaban el cambio, olvidándose de la cantidad de meses que les había llevado a ellos mismos acomodarse a la idea de fabricación celular y a los cambios que ello implicaba. Los gerentes quedaron satisfechos con la reunión, porque pensaron que los empleados estaban embarcados. Con un personal tan bueno, pensaron, no podía fallar la implementación del nuevo sistema.

Con el plan maestro a la vista, la gerencia comenzó rápidamente a reordenar el diseño de la planta. Cuando los empleados preguntaron qué se buscaba lograr con la nueva distribución, se les respondió que “un incremento de la eficiencia”. Los gerentes no tenían

tiempo para explicar por qué era necesario mejorar la eficiencia ni tampoco querían preocupar a los empleados. Pero algunos trabajadores, como no entendían lo que les estaba pasando, comenzaron a sentirse literalmente enfermos al llegar a su trabajo.

Los gerentes informaron a los empleados que ya no se les iba a evaluar por su desempeño individual, sino por el desempeño de la célula. Dijeron que los empleados más ágiles o experimentados tendrían que compensar por sus compañeros más lentos o menos experimentados, pero no entraron en más detalles. La gerencia no dejó en claro cómo iba a funcionar el nuevo sistema.

El nuevo diseño celular beneficiaba a los empleados, porque hacía que, por ejemplo, fuera más fácil programar las vacaciones y daba a cada uno la oportunidad de ampliar sus destrezas y adentrarse en una mayor variedad de tareas. Pero los empleados sólo veían el lado negativo, porque no tenían la suficiente confianza en el proceso. El miedo y la rabia comenzaron a afectar las relaciones entre ellos. Surgieron peleas en la planta, porque algunos trabajadores se negaban a ayudar a quienes consideraban “flojos que no son capaces de terminar su propio trabajo” o interpretaron las ofertas de ayuda de otros como una intromisión, por lo que respondían con un “Este es mi trabajo, tú mantente en tu lugar”.

La fuerza de trabajo modelo de Chester empezaba a derrumbarse. Por primera vez en la carrera del jefe de planta, los empleados se negaban a hacer lo que se les pedía, rechazando hacer tareas “aunque usted me despida.” Sentían que ya no podían confiar en su jefe de planta —antes tan apreciado—, por lo que comenzaron a evadirlo y a presentar sus quejas directamente con el superior de éste en la oficina central.

En ese momento el jefe de planta anunció que el nuevo diseño celular permitiría que los empleados actuaran como equipos autodirigidos y que se

suprimía la función del supervisor. Esperaba que la gente reaccionara con entusiasmo ante la idea de que Chester se convirtiera en el epítome de la fábrica del futuro, con empleados que recibían el poder necesario para actuar como emprendedores. Pero, en vez de eso, ellos se sentían simplemente confundidos. No tenían idea de cómo hacerlo bien en el nuevo entorno. Si ya no iba a haber supervisores, ¿qué harían si se quedaban sin *stock* o si las máquinas se descomponían? Esta cesión de poder, ¿significaba que los equipos podían autorizarse a sí mismos horas extra, podían abordar problemas de calidad tal como la reelaboración, o comprar nuevas máquina herramientas? Sin una idea clara acerca de cómo hacerlo bien, los trabajadores sintieron que iban a fracasar.

Fin del tiempo. Para el verano de 1991, los rendimientos de costos y de calidad estaban en caída libre. Los trabajadores estaban hablando de volver a formar el sindicato. Finalmente, el jefe de planta llamó desesperado al psicólogo industrial de Elco: “Necesito tu ayuda”, le dijo, “he perdido el control”.

El psicólogo llevó a cabo una encuesta de opinión entre los empleados para saber qué había pasado. “A la gerencia no le importan nuestras ideas o aportes”, se quejaron. Sentían que la empresa tenía muy poco respeto por ellos como individuos y que les trataba como si no merecieran conocer las condiciones del negocio: “No se molestan en decirnos hacia dónde vamos y qué significa esto para nosotros”. Además, se sentían confundidos y desconfiados: “No sabemos qué es lo que espera la gerencia exactamente de nosotros en esta nueva célula”.

¿Qué es el proceso justo?

El tema de la justicia ha preocupado a escritores y filósofos a lo largo de la historia, pero el estudio sistemático de los procesos justos se inició apenas a mediados de los 70, cuando dos científicos sociales, John W. Thibaut y Laurens Walter, combinaron su interés en la

psicología de la justicia con el estudio de los procesos. Centrarón su atención en contextos legales y buscaron comprender qué hace que la gente confíe en un sistema legal y acate las leyes sin que haya coerción de por medio. Lo que descubrieron es que a la gente le importa tanto un determinado resultado como la justicia del proceso a través del cual se obtiene ese resultado. Investigadores posteriores, como Tom R. Tyler y E. Allan Lind, mostraron el poder que tiene un proceso justo en culturas y contextos sociales distintos.

Hace más de una década que descubrimos la relevancia de los procesos justos en el management, durante un estudio de toma de decisiones estratégicas en multinacionales. Muchos altos ejecutivos de esas corporaciones se sentían frustrados –y perplejos– por la manera como actuaban los directores ejecutivos de sus filiales. ¿Por qué esos gerentes a menudo no compartían la información y las ideas con los ejecutivos? ¿Por qué sabotearon la ejecución de planes con los que se habían mostrado de acuerdo en poner en práctica? En las 19 compañías que analizamos encontramos una vinculación directa entre los procesos, la actitud y la conducta. Los gerentes que creían que los procesos de la compañía eran justos mostraban un gran nivel de confianza y compromiso, que a su vez generaba una cooperación activa. Por el contrario, cuando los gerentes sentían que no había procesos justos, escondían sus ideas y actuaban sin mucho interés.

En investigaciones de campo posteriores exploramos la relevancia de los procesos justos en otros contextos de negocios –por ejemplo, en compañías en medio de transformaciones, en equipos participantes en la innovación de un producto y en alianzas de compañías y proveedores (ver recuadro “Cómo entender la conducta irracional en VW y Siemens-Nixdorf”). En las compañías que buscan aprovechar la energía y creatividad de los gerentes y empleados comprometidos, la idea central que surge de nuestra investi-

Cómo entender la conducta irracional en VW y Siemens-Nixdorf

Aunque las teorías económicas explican bien el lado racional de la conducta humana, suelen fallar a la hora de dar cuenta de por qué las personas se comportan negativamente frente a resultados positivos. La idea del proceso justo proporciona a los gerentes una teoría de la conducta que explica (o puede ayudar a predecir) lo que en otras circunstancias podría considerarse como una conducta sorprendentemente antieconómica e irracional.

Pensemos en lo que le sucedió a Volkswagen. En 1992, el fabricante de coches alemán se hallaba en medio de un proceso de expansión de su fábrica en Puebla, México, que era entonces su única sede de producción en América del Norte. La apreciación del marco alemán en detrimento del dólar estadounidense estaba provocando que los autos Volkswagen quedaran fuera de los precios del mercado estadounidense. Pero cuando en 1992 se aprobó el Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) la fábrica mexicana de Volkswagen se hallaba en una buena posición en términos de costo-eficiencia para reconquistar el gran mercado norteamericano.

Además, estaba previsto que en el verano de 1992 se firmara un nuevo convenio laboral. VW firmó un acuerdo con el secretario general del sindicato en el que se contemplaba un generoso aumento del 20% al salario de los empleados. VW pensó que sus trabajadores estarían satisfechos con este acuerdo. Pero los líderes sindicales no habían hecho participar a los empleados en las discusiones sobre los términos contractuales; comunicaron mal lo que este nuevo acuerdo suponía para los empleados y por qué hacía falta que se aplicara una serie de cambios en las reglas de trabajo. Los trabajadores no entendieron cuáles habían sido las razones por las que sus líderes habían tomado ciertas decisiones y se sintieron traicionados.

Por eso, la gerencia de VW estaba totalmente sorprendida cuando los empleados empezaron el 21 de julio una huelga masiva, que a la compañía le suponía un costo aproximado de US\$ 10 millones diarios. El 21 de agosto, alrededor de 300 manifestantes fueron atacados con perros policía. El gobierno se vio obligado a intervenir para poner fin a la violencia. Los planes de VW para el mercado estadounidense se fueron completamente al traste y su desempeño bajó desastrosamente.

Pensemos, por el contrario, en el cambio total que tuvo lugar en Siemens-Nixdorf Informationsysteme (SNI), el proveedor de tecnología de la información más grande de Europa. Esta nueva compañía fue creada en 1990 cuando Siemens compró Nixdorf Computer Company, que se hallaba entonces en problemas. Para 1994, SNI había reducido su personal de 52.000 a 35.000 empleados. La empresa se hallaba inmersa en un clima de miedo y ansiedad.

gación de los procesos justos es que es más probable que los individuos confíen y cooperen libremente con los sistemas (independientemente de si ellos mismos ganan o pierden) cuando se respeta un proceso justo.

La idea del proceso justo responde a una necesidad humana básica, que consiste en que cualquier persona,

sea cual fuere su papel en la empresa, quiere que se le valore como ser humano y no como “personal” o “activo humano.” Lo que queremos es que los demás respeten nuestra inteligencia, queremos que se tomen en cuenta seriamente nuestras ideas y entender las razones de ciertas decisiones. Las personas son sensibles a las señales que

En 1994, Gerhard Schulmeyer, el recién nombrado CEO, habló con tantos empleados como le fue posible. Tuvo una serie de reuniones de mayor y menor tamaño con un total de 11.000 participantes. Schulmeyer compartió su importante misión de lograr que todo el mundo se comprometiera en dar vuelta a la compañía. Comenzó describiendo una imagen sombría pero honesta de la situación en que se hallaba SNI: la compañía perdía dinero a pesar de los esfuerzos recientemente realizados para reducir drásticamente los costos. Hacía falta reducirlos aún más y cada negocio tendría que demostrar su viabilidad o sería eliminado. Schulmeyer estableció reglas claras, aunque duras, sobre cómo se tomarían las decisiones y pidió voluntarios que ofrecieran sus ideas.

En tres meses, el grupo de voluntarios, que inicialmente había sido de 30, se amplió a otros 75 directivos de SNI y 300 empleados más. En poco tiempo, estos 405 agentes del cambio pasaron a ser 1.000, luego 3.000 y más tarde 9.000 a medida que se iba progresivamente reclutando a otros para que contribuyeran a salvar la compañía. En todo este proceso se solicitó por igual a los gerentes y empleados que aportaran sus ideas respecto a las decisiones que les afectaban, y todos ellos entendieron cómo se iban a tomar las decisiones. Se subastarían las ideas a aquellos directivos que se mostraran deseosos de defenderlas y financiarlas. En el caso de que ningún directivo comprara alguna propuesta, se dejaría de lado la idea. Aunque se rechazó entre el 20% y el 30% de sus propuestas, los empleados pensaron que se había seguido un proceso justo.

La gente comenzó a colaborar de manera voluntaria (sobre todo en horas extra y a menudo hasta la medianoche). En poco más de dos años, SNI ha conseguido una notable transformación en la historia corporativa europea. A pesar de unas pérdidas acumuladas de 2.000 millones de marcos alemanes, en 1995 SNI ya operaba en azul. En ese mismo período, y a pesar de los cambios tan radicales y difíciles que se habían llevado a cabo, se duplicó el número de empleados satisfechos.

¿Por qué se rebelaron los empleados de Volkswagen, a pesar de las mejoras económicas? ¿Cómo pudo SNI dar completamente la vuelta a sus resultados a pesar de unas condiciones económicas tan desmoralizantes? El tema de fondo no es *qué* hicieron las dos empresas sino *cómo* lo hicieron. Estos ejemplos ilustran el poder inmenso que tiene el proceso justo: justicia en el proceso de la toma y ejecución de las decisiones. El proceso justo influye profundamente en las actitudes y conductas claves para el logro de un alto rendimiento.

se transmiten a través de los procesos de toma de decisiones de una compañía. Estos procesos pueden revelar la voluntad de una empresa de confiar en la gente y pedirle ideas, o pueden mostrar lo contrario.

Los tres principios. En todos los contextos de gestión que hemos analizado se solicitó a la gente que identi-

ficara los elementos fundamentales de un proceso justo. Tanto en el trabajo realizado con altos ejecutivos como con trabajadores de base surgieron de manera consistente tres principios que se refuerzan mutuamente: involucramiento, explicación y claridad en las expectativas.

El *involucramiento* supone alentar a

los individuos a que participen en las decisiones que les afectan, pidiéndoles su aporte y permitiéndoles que refuten los méritos de las ideas y supuestos de los demás. El involucramiento comunica el respeto del management por los individuos y sus ideas. Fomentar la refutación agudiza el pensamiento y genera sabiduría colectiva. El involucramiento da como resultado que la gerencia pueda tomar mejores decisiones y permite que exista un mayor compromiso de todos los participantes en la ejecución de esas decisiones.

La *explicación* supone que todas las personas envueltas y afectadas deben poder comprender por qué las decisiones finales son las que son. Cuando se explica el pensamiento subyacente en una determinada decisión, lo que se logra es que las personas tengan la seguridad de que los gerentes han tomado en cuenta sus opiniones y que si han tomado esas decisiones ha sido de una manera imparcial y en el interés global de la compañía. Las explicaciones favorecen que los empleados confíen en las intenciones de los gerentes, incluso si éstos han rechazado sus ideas. También sirve como un potente circuito de feedback que estimula el aprendizaje.

La *claridad en las expectativas* exige que una vez que se ha tomado una decisión, los gerentes establezcan claramente cuáles van a ser las reglas del juego. Aunque es posible que las expectativas sean exigentes, los empleados deben conocer abiertamente con qué criterios se les va a evaluar y cuáles van a ser las sanciones en caso de no cumplir con esas expectativas. ¿Cuáles van a ser los nuevos propósitos y objetivos? ¿Quién es responsable de qué? Para alcanzar un proceso justo importa menos cuáles son las nuevas reglas y políticas que el hecho de que ellas hayan sido claramente entendidas. Cuando las personas comprenden con claridad lo que se espera de ellas se reduce mucho la lucha política y el favoritismo, y las personas se concentran más en su trabajo.

Es importante resaltar que el proceso justo no es una decisión por consenso. Un proceso justo no se pone en marcha para alcanzar la armonía o para ganarse el apoyo de la gente a través de acuerdos que se ajusten a las opiniones, necesidades o intereses de cada individuo. El proceso justo da a cada idea una oportunidad, pero lo

El precio de la injusticia

Históricamente, las políticas diseñadas para el establecimiento de un proceso justo en las organizaciones surgen principalmente como reacción a las quejas y protestas de los empleados, aunque para cuando esto ocurre ya suele ser demasiado tarde. Cuando se viola la práctica del proceso justo y los individuos se enojan hasta organizarse para protestar, lo que sucede a menudo es que sus demandas suelen extenderse más allá de lo razonable buscando que se cumpla lo que los teóricos denominan *justicia retributiva*: no sólo piden que se restablezca el proceso justo, sino que también quieren que se castigue y se ejerza venganza sobre quienes lo han violado, como una manera de compensar la falta de respeto que indica la aplicación de un proceso injusto.

Puesto que ya no se confía en la gerencia, los empleados presionan a favor de políticas extremadamente detalladas, inflexibles y que imponen a menudo restricciones en el terreno administrativo. Lo que quieren es asegurarse de que los gerentes no vuelvan a tener la discrecionalidad de actuar injustamente. Es posible que su indignación les conduzca a echar para atrás decisiones injustamente impuestas, incluso si son buenas en sí mismas, incluso si son fundamentales para la competitividad de la empresa o beneficiosas para los propios trabajadores. Un proceso injusto puede generar un enorme poder emocional.

Es necesario que aquellos gerentes para quienes la idea del proceso justo supone una molestia o una limitación en su libertad de gestión, entiendan que lo que realmente puede provocar un grave perjuicio en el rendimiento corporativo es precisamente la violación de ese proceso justo. El precio puede ser muy alto.

que impulsa la toma de decisiones es el mérito de las ideas y no el consenso.

El proceso justo tampoco equivale a democracia en el trabajo. Lograr un proceso justo no significa que los gerentes pierdan su prerrogativa de tomar las decisiones y determinar las políticas y los procedimientos. Lo que busca un proceso justo es hallar las mejores ideas, tanto si son expuestas por una persona como por muchas.

“**Realmente la hicimos**”. Los gerentes de Elco rompieron con los tres principios básicos de un proceso justo en la planta de Chester. No supieron involucrar a los empleados en decisiones que les afectaban directamente. Tampoco explicaron por qué se estaban tomando las decisiones y qué implicaciones tenían para los empleados, tanto en el terreno profesional como en sus métodos de trabajo. Asimismo, no fueron capaces de dejar en claro qué se esperaba de los empleados en la fabricación celular. Como no había un proceso justo, los trabajadores de Chester rechazaron la transformación.

Una semana después que el psicólogo terminara su encuesta, la gerencia invitó a una reunión a los empleados en grupos de 20 personas. Los empleados suponían que los gerentes o bien iban a fingir que la encuesta nunca se había llevado a cabo o bien acusarían a los empleados de deslealtad por expresar sus quejas. Sin embargo, se llevaron la gran sorpresa cuando los gerentes iniciaron la reunión presentando los resultados de la encuesta tal como habían sido y manifestando “Nos equivocamos. Realmente la hicimos. No hicimos las cosas con el proceso debido por actuar con prisa e ignorancia”. Los empleados no podían creer lo que estaban oyendo. Al fondo de la sala se oían susurros, “¿Qué demonios han dicho?” Los gerentes repitieron esta confesión durante más de 20 reuniones en las siguientes semanas. Un gerente dijo al respecto: “Al principio nadie estaba dispuesto a creernos. La habíamos hecho de verdad demasiado mal”.

En reuniones posteriores, la gerencia

compartió con los empleados las sombrías proyecciones del negocio de la empresa y las escasas opciones disponibles. Si no se producía una reducción en los costos, Elco tendría que aumentar los precios, y cuanto más altos fueran los precios, menores serían las ventas. La consecuencia sería recortar la producción aún más e incluso desplazar la producción fuera del país. Los empleados asintieron y se percataron del apuro en que se hallaba la compañía. El problema de la empresa también era su problema y no sólo de los gerentes.

No terminaron ahí las preocupaciones: “Si ayudamos a reducir costos y aprendemos a producir elevadores el doble de buenos en la mitad de tiempo, ¿no estaremos nosotros mismos impulsando una reducción de personal que terminará dejándonos sin trabajo?”. Los gerentes describieron, como respuesta a esta inquietud, su estrategia para incrementar las ventas fuera de Estados Unidos. También anunciaron una nueva política llamada *tiempo proactivo*: no se despediría a nadie por alguna mejora que lograra un empleado. En lugar de ello, los empleados podrían usar su nuevo tiempo libre para asistir a programas de capacitación en las habilidades requeridas para trabajar en otra área operativa. Los empleados también podrían actuar como consultores en temas de calidad. Adicionalmente, la gerencia se mostró de acuerdo en no sustituir a ningún empleado saliente con nuevos contratados hasta que mejoraran las condiciones de negocio. Pero, al mismo tiempo, la gerencia dejó en claro que se reservaba el derecho a despedir personal si las condiciones del negocio empeoraban.

Es posible que a los empleados no les gustara oír lo que escucharon, pero lo entendieron. Empezaron a darse cuenta de que compartían con los gerentes la responsabilidad del éxito de Elco. Si lograban mejorar la calidad y la productividad, Elco ofrecería más valor al mercado y evitaría que siguieran mermando las ventas. Los gerentes

El proceso justo es clave en el trabajo del conocimiento

No es difícil comprender cómo funciona el proceso justo en el piso de producción, donde una violación del mismo puede generar manifestaciones muy visibles, tales como huelgas, disminución en el ritmo de trabajo y una alta tasa de defectos. Pero el proceso justo puede tener aún un impacto mayor en la calidad del trabajo profesional y gerencial. Ello se debe a que el desafío clave de una economía basada en el conocimiento estriba en la innovación, y ésta requiere el intercambio de ideas, que a su vez depende de la confianza.

Es raro que los ejecutivos y profesionales se unan a manifestaciones o huelgas, pero cuando no se ha logrado ganarse su confianza a menudo sucede que ni cooperan plenamente ni aportan sus ideas. Por lo tanto, la omisión del proceso justo genera, en el trabajo basado en el conocimiento, un alto costo de oportunidad en la forma de ideas que no se dan a conocer e iniciativas que no se aprovechan. Por ejemplo:

Se crea un equipo multifuncional para desarrollar un importante nuevo producto. Este equipo se compone de representantes procedentes de cada una de las grandes áreas funcionales de la compañía, por lo que debería producir productos más innovadores, con menos pugnas internas, períodos de gestación más reducidos y menores costos. El equipo se reúne, pero la gente se toma su tiempo. Por ejemplo, los ejecutivos de un fabricante informático que desarrolla una nueva terminal de trabajo utilizan a conciencia las palancas del management tradicional. Consiguen crear un buen plan de incentivos; definen el alcance y la estructura del proyecto y asignan los recursos adecuados. Y a pesar de ello nunca llega a generarse esa confianza, ese compartir de ideas y compromiso que todos desean. ¿Por qué? Lo que ha sucedido es que al principio del proyecto, los representantes de producción y marketing del equipo propusieron crear un prototipo, pero el influyente grupo de ingeniería de diseño, que dirige el proyecto, no les hizo caso. A partir de ahí comienzan a surgir problemas, porque resulta difícil fabricar el diseño y el software de aplicación no es el adecuado. Los miembros del equipo procedentes de las áreas de producción y de marketing se han venido dando cuenta todo el

tiempo de estos problemas, pero se han mantenido pasivos sin expresar sus inquietudes a los poderosos ingenieros de diseño. Esperan a que los problemas terminen por aparecer, cuando resolverlos ya resulta demasiado caro.

Dos empresas crean un joint venture que promete claros beneficios para ambas partes. Pero no dan de sí más de lo estrictamente imprescindible, por lo que aseguran que la alianza sólo ofrezca a cada socio un valor limitado. Por ejemplo, el socio chino de un grupo de ingeniería europeo retiene información crítica del terreno y no informa que los clientes tienen problemas con la instalación de los productos de su socio, además de no transmitir las peticiones de nuevas características del producto. ¿Por qué los chinos no cooperan plenamente, aunque ello suponga un perjuicio para su propio negocio?

Lo que ha sucedido es que los chinos sintieron que habían sido marginados, desde el principio de la asociación, de decisiones clave relativas al producto y la operatividad. Aun peor: los europeos nunca les explicaron la lógica que había detrás de sus decisiones. Como respuesta a la retención de información crítica por parte del socio chino, el socio europeo (cada vez más descontento) frena la transferencia del *know-how* gerencial, que los chinos necesitan desesperadamente.

Dos empresas crean una alianza de suministro para lograr mayor valor a menor costo. Llegan al acuerdo de actuar al unísono, como si fueran una sola compañía. Pero el proveedor destina más energía a conseguir nuevos clientes que a mejorar la alianza con su socio. Por ejemplo, un fabricante de bienes de consumo sigue demorándose en la instalación conjunta de un sistema de datos electrónico de respuesta de consumidores con un importante minorista de la alimentación. El sistema mejoraría de manera sustancial la gestión del inventario para los dos socios, pero el proveedor se mantiene demasiado cauteloso a la hora de invertir. ¿Por qué? El minorista tiene antecedentes de haber suprimido sin explicar por qué algunos de los productos del proveedor. La compañía de consumo no puede comprender los criterios tan ambiguos con que se maneja el minorista para nombrar a sus “proveedores preferenciales”.

se comprometieron a compartir periódicamente los datos sobre ventas, costos y tendencias de mercado, con el fin de que los empleados se sintieran seguros de que no se les estaba engañando y como un primer paso hacia el restablecimiento de la confianza y el compromiso.

Estaba claro que los gerentes de

Elco no podían deshacer sus errores pasados, pero sí podían involucrar a los empleados en la toma futura de decisiones. Los gerentes preguntaron a los empleados por qué pensaban que no estaba funcionando la nueva fabricación celular y cómo se podía ajustar para que sí lo hiciera. Los empleados plantearon que se llevaran a cabo cam-

bios en la ubicación de los materiales, en la disposición de las máquinas y en la manera como se realizaban las tareas. Empezaron a compartir sus conocimientos y, a medida que lo iban haciendo, se rediseñaron las células. Su desempeño mejoró continuamente, excediendo con frecuencia las expectativas de los consultores. Y a medida

que se restablecían la confianza y el compromiso, también fue desapareciendo la idea de volver a formar el sindicato.

El turno de High Park. Mientras tanto, los gerentes estaban preocupados ante la idea de introducir este nuevo método de trabajo en la planta que Elco tenía en High Park, porque –al contrario que la de Chester– tenía antecedentes de haberse resistido a los cambios. El sindicato que existía en High Park era fuerte y algunos empleados llevaban trabajando ahí desde hacía 25 años. Más aún, el jefe de planta, un joven ingeniero recién llegado, nunca antes había dirigido una planta. Todo parecía estar en su contra; si el cambio había provocado un clima de animosidad en Chester, no era muy difícil imaginar cuánto peor podía llegar a ser la situación en High Park.

Pero los temores de la gerencia no se cumplieron. Cuando los consultores llegaron a la planta, el joven jefe los presentó a todos los empleados. Se celebraron reuniones donde los ejecutivos comentaron abiertamente las condiciones del negocio y la caída de las ventas y de las utilidades de la compañía. También explicaron que habían visitado las plantas de otras empresas y habían observado la mejora productiva que aportaba la fabricación celular. Pusieron en conocimiento de los empleados la política del tiempo proactivo para calmar los justificables temores de despidos. Los gerentes estimularon el debate y alentaron a los empleados de High Park a que ayudaran a los consultores a diseñar las nuevas células de producción. Los gerentes colaboraron con los empleados para desarrollar nuevas formas de medir el desempeño antes de dejar de lado las antiguas, y establecieron con ellos las nuevas responsabilidades de las células.

Todos los días, el jefe de planta de High Park esperaba que se produjera el desastre previsto, pero éste nunca llegó. Hubo quejas, claro, pero incluso cuando a los trabajadores no les gusta-

ban las decisiones, sentían que habían sido bien tratados, por lo que participaron de buen ánimo en el posterior cambio de desempeño de la planta.

Tres años más tarde visitamos de nuevo una popular cafetería de la zona para conversar con gente de las dos plantas. Ahora, tanto los empleados de Chester como los de High Park pensaban que el enfoque celular era un mejor método de trabajo. Los empleados de High Park hablaban de su jefe de planta con admiración y se compadecían de las dificultades a las que se habían enfrentado los gerentes de Elco para cambiar a una producción celular. Su conclusión era que el cambio había sido necesario y que había valido la pena, además de haber sido una experiencia positiva. Sin embargo, los empleados de Chester hablaban con enojo e indignación cuando describían la manera cómo les habían tratado los gerentes. (ver recuadro “*El precio de la injusticia*”). Para ellos, al igual que para la mujer de Londres injustamente multada, un proceso justo era tan importante como el resultado en cuestión, si no más.

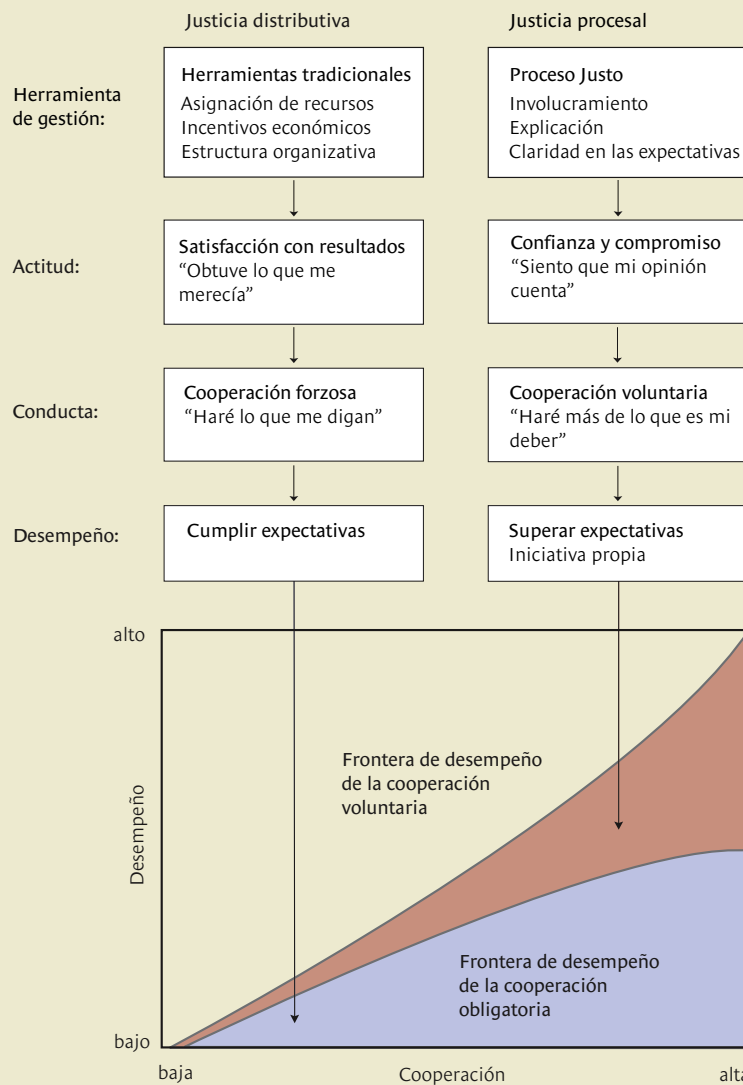
El proceso justo en la economía del conocimiento

Es posible que la idea del proceso justo parezca un tema “soft”, pero los gerentes que intentan adaptar sus compañías a las demandas de una economía basada en el conocimiento deben comprender que tiene un valor fundamental. A diferencia de los factores tradicionales de producción (tierra, trabajo y capital), el conocimiento es un recurso encerrado en la mente humana. La creación y el reparto del conocimiento son actividades intangibles que ni pueden ser supervisadas ni obtenerse a la fuerza. Tienen lugar sólo cuando la gente coopera voluntariamente. Tal como ha señalado el Premio Nobel de Economía Friedrich Hayek, “Prácticamente todo individuo... posee una información única”

que sólo puede ponerse en práctica con “su cooperación activa”. Obtener esa cooperación activa puede llegar a ser uno de los temas clave del management en las próximas décadas. (ver recuadro “*El proceso justo es crítico en el trabajo del conocimiento*”).

Frederick Winslow Taylor no tenía en mente la cooperación voluntaria cuando comenzó a desarrollar, a principios de siglo, todo un arsenal de herramientas dirigidas a fomentar la eficiencia y la consistencia mediante el control de la conducta de los individuos y la imposición del cumplimiento de las órdenes de la gerencia por parte de los empleados. La ciencia del management tradicional, arraigada en los estudios que llevó a cabo Taylor sobre tiempo y movimiento, alentaba la preocupación de la gerencia por la asignación de recursos, la creación de incentivos y recompensas económicos, el monitoreo y medición del desempeño y la manipulación de estructuras organizativas que establecieran líneas de autoridad. Estas palancas del management clásico siguen cumpliendo su papel, pero no tienen mucho que ver con el fomento de la cooperación activa. En lugar de ello, operan en el campo de la justicia de resultados o lo que los científicos sociales llaman *justicia distributiva*; aquí, la psicología opera del siguiente modo: cuando la gente obtiene la compensación –o los recursos, o el lugar en la jerarquía organizativa– que se merece se siente satisfecha con ese resultado. Estas personas, a su vez, corresponderán cumpliendo con la obligación que sienten hacia la compañía hasta en el último detalle. La psicología del proceso justo, o *justicia procesal*, es muy diferente. Un proceso justo genera confianza y compromiso; a su vez, la confianza y el compromiso dan lugar a la cooperación voluntaria y ésta, por su parte, impulsa el desempeño, haciendo que la gente vaya más allá de su deber, comparta su conocimiento y aplique su creatividad. En todos los contextos de gestión que hemos estudiado, fuera

Dos caminos complementarios hacia el desempeño



cual fuese la tarea, se ha podido observar consistentemente la operatividad de esta dinámica. (ver la exposición "Dos caminos complementarios hacia el desempeño".)

Pensemos en la transformación operada por la división Sparrows Point de Bethlehem Steel Corporation, en Maryland, una unidad de negocios responsable del marketing, las ventas, la producción y el desempeño financiero. Hasta 1993, esta división de 106 años fue gestionada con el clásico estilo de mando y control. Se esperaba que la

gente hiciera lo que se le mandaba, ni más ni menos, y tanto la gerencia como los empleados se veían unos a otros como adversarios.

Ese año, Bethlehem Steel introdujo en Sparrows Point un modelo de gestión tan diferente que ni Taylor (que de hecho 100 años antes había sido el ingeniero consultor de la empresa) la hubiese reconocido. Este nuevo modelo estaba diseñado para invocar en los empleados un sentido de responsabilidad activo con el fin de que compartieran su conocimiento e ideas

tanto entre ellos como con la gerencia. También iba dirigido a estimularlos a que tomaran la iniciativa para que las cosas se llevaran a cabo. En palabras de Joe Rosel, presidente de uno de los cinco sindicatos de la división, "De lo que se trata es de participación, justificación de las decisiones y expectativas claras".

Los empleados de Sparrows Point participan en la toma y ejecución de decisiones en tres niveles. Arriba hay un equipo de liderazgo compartido, compuesto por altos ejecutivos y cinco representantes de los empleados, que aborda problemas relativos a la empresa en general cuando ellos surgen. A nivel de departamentos están los equipos de área, integrados por gerentes del nivel de superintendentes y empleados procedentes de las distintas áreas de la planta, como el personal de comité de zona. Esos equipos tratan los temas operativos del día a día, como el servicio al cliente, la calidad y la logística. En el tercer nivel hay equipos de empleados de resolución de problemas ad hoc en la planta, que se ocupan de las oportunidades y los obstáculos que surgen en el piso de producción. Los miembros de los equipos comparten y debaten sus ideas en cada nivel. De ese modo, los empleados se aseguran de que, en las decisiones que puedan afectarles, sus puntos de vista sean debidamente escuchados. Los equipos toman las decisiones y las ejecutan por su cuenta, a excepción de aquellas decisiones que involucran cambios mayores o un compromiso de recursos.

Sparrows Point usa numerosos procesos y mecanismos para garantizar que todos los empleados comprendan por qué se han tomado ciertas decisiones y de qué manera hace falta que ellas se ejecuten. Existe, por ejemplo, un diario mural donde se colocan y explican las decisiones, lo que permite que aquellos empleados que no han estado involucrados en ellas entiendan lo que está sucediendo y por qué. Adicionalmente se han celebrado más de 70 seminarios de cuatro horas,

en grupos que oscilaban de 50 a 250 empleados, en los que se debatían los cambios que se sucedían en la división, se conocían las nuevas ideas en consideración y se llegaba a saber de qué manera los cambios podían afectar las funciones de los empleados y sus responsabilidades. También se publica un boletín de noticias trimestral y una “libreta de notas” mensual sobre el desempeño estratégico, de marketing, operativo y financiero de la división, lo que permite mantener informados a los 5.300 empleados de la fábrica. Y los equipos informan a sus compañeros sobre los cambios que están llevando

consecutivas para eliminar el cuello de botella. ¿Es que acaso la gente se volvió de improviso más inteligente? No, creo que es que comenzaron a preocuparse de su trabajo”.

El objetivo de la creación de este nuevo método de trabajo en Sparrows Point era mejorar la participación intelectual y el compromiso emocional de los empleados. Por lo visto ha tenido éxito. Desde 1993, Sparrows Point ha arrojado tres años seguidos de utilidades y eso es la primera vez que sucede desde fines de los 70. La división se ha convertido en un ejemplo de cómo puede revitalizarse una industria en decadencia en la

Si se les pregunta en qué consiste ser un gerente justo, muchos dirán que es aquel que confiere autoridad, recursos o recompensas a quienes lo merecen: confunden el proceso justo con los resultados justos.

a cabo y buscan su ayuda para que las ideas funcionen.

La idea del proceso justo ha generado cambios muy significativos en la actitud y la conducta de las personas. Pensemos, por ejemplo, en la unidad de fundición de estaño en Sparrows Point. En 1992, el rendimiento de la unidad era uno de los peores de toda la industria; pero tal como lo explicó un empleado, “la gente comenzó a dar un paso al frente y a compartir sus ideas. Comenzó a preocuparse por hacer bien su trabajo y no sólo por hacerlo y ya. Basta ver el éxito que hemos tenido con el revestimiento de cables de calibre liviano. Habíamos dejado escapar este producto de gran valor agregado, porque el largo tiempo de producción requerido para su elaboración retrasaba las otras fundiciones de la unidad. Pero en cuanto empezamos a conseguir que la gente se involucrara en ello y se le explicó por qué hacía falta mejorar su producción, comenzaron a fluir ideas. La compañía tenía sus dudas al principio: si antes el producto había hecho que se formara un cuello de botella, ¿por qué iba a ser diferente ahora? Pero a la gente se le ocurrió la idea de usar dos fundiciones

economía del conocimiento de hoy en día: “Ahora que conocemos mejor todo lo que pasa en la compañía tenemos más confianza en la gerencia y estamos más comprometidos con hacer que pasen las cosas. La gente ha empezado a hacer cosas que van más allá de lo que es estrictamente su deber”.


Superar las barreras mentales

Si el proceso justo es una idea tan sencilla y poderosa, ¿por qué tan pocas empresas lo practican? La mayoría de las personas piensa que es justo y los gerentes no son una excepción. Pero si se les pregunta en qué consiste ser un gerente justo, muchos dirán que es aquel que confiere autoridad, recursos o recompensas a quienes lo merecen. Es decir, confunden el proceso justo con los resultados justos. Es posible que los pocos gerentes que se centran en los procesos sólo identifiquen uno de los tres principios del proceso justo (el involucramiento es el más ampliamente aceptado) y se detendrán ahí.

Pero más allá de esta simple falta de

entendimiento, existen otras dos razones fundamentales que explican por qué tan raramente se produce un proceso justo. La primera razón tiene que ver con el poder. Algunos gerentes siguen creyendo que el conocimiento es poder y que cuando se guardan sus conocimientos están conservando también su poder. Así, su estrategia implícita consiste en mantener su discrecionalidad gerencial dejando, intencionalmente, que sigan siendo vagas las claves del éxito o el fracaso. Otros gerentes conservan el control manteniendo distancia con los empleados, sustituyendo una comunicación directa y de doble vía por memos y formularios, evitando así que se desafíen sus ideas o su autoridad. Estos estilos suelen reflejar patrones de conducta muy arraigados y es muy raro que los gerentes sean conscientes de cómo ejercen su poder. Para estas personas, la aplicación del proceso justo supondría una amenaza.

La segunda razón también se produce en gran medida de una manera inconsciente, porque descansa en un supuesto económico que la mayoría de nosotros creció dando por sentado: la creencia de que a la gente sólo le importa lo que es mejor para sí misma. Sin embargo, hay muchas pruebas que demuestran que cuando la gente percibe que el proceso es justo, tiende a aceptar los resultados o consecuencias, aunque no le favorezcan totalmente. La gente se da cuenta de que también en el trabajo hacen falta el compromiso y los sacrificios; acepta la necesidad de sacrificarse a corto plazo para promover los intereses de la corporación a largo plazo. Pero esa aceptación es condicional, porque depende de que haya habido un proceso justo.

El proceso justo toca una dimensión de la psicología humana que aún no ha sido completamente explorada en la práctica tradicional del management. Pero cualquier compañía puede lograr la cooperación voluntaria de su personal si genera confianza a través de la aplicación de procesos justos. 

Reimpresión R0301K-E