

El trabajo del liderazgo

RONALD A. HEIFETZ Y

DONALD L. LAURIE

Resumen

HOY EN DÍA CADA VEZ SON MÁS LAS EMPRESAS que se enfrentan a retos de adaptación: cambios de ámbito mundial en las sociedades, los mercados y la tecnología les están obligando a aclarar sus valores, desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas maneras de funcionar. Y la tarea más importante para los líderes, en vista de tales desafíos es movilizar a todos los empleados de la organización para trabajar en la adaptación.

De todas maneras, para muchos altos ejecutivos, ofrecer este liderazgo es difícil. ¿Por qué? Una razón es que están acostumbrados a solucionar los problemas ellos mismos. Otra es que los cambios para adaptarse resultan angustiosos para las personas que los padecen. Necesitan asumir nuevas funciones, relaciones, valores y enfoques del trabajo. Muchos empleados son ambivalentes acerca de los sacrificios que se les piden y acuden a los altos ejecutivos para que les quiten los problemas de encima.

Pero ambos conjuntos de expectativas deben olvidarse. En lugar de ofrecer respuestas, los líderes tienen que plantear preguntas difíciles. En lugar de proteger a sus empleados de las amenazas externas, los líderes deben permitir que la realidad les estimule a adaptarse. En lugar

de orientar a las personas sobre sus funciones actuales, los líderes les deben desorientar de manera que se puedan desarrollar nuevas relaciones. En lugar de resolver los conflictos, los líderes deben plantear los problemas. En lugar de mantener las normas, los líderes deben cuestionar «la manera en que hacemos negocios» y ayudar a los demás a distinguir entre los valores inmutables y las prácticas históricas que se han quedado obsoletas.

Los autores ofrecen seis principios para liderar una labor de adaptación: «asomarse al balcón», identificar el desafío de la adaptación, controlar la angustia, mantener una atención disciplinada, devolver el trabajo a los empleados y proteger las voces de liderazgo que provienen de abajo.

PARA SEGUIR VIVO, Jack Pritchard tenía que cambiar su vida. Una operación de triple *bypass* y la medicación podían ayudar, le dijo el cirujano cardiovascular, pero no había ningún adelanto técnico que pudiera liberar a Pritchard de la responsabilidad de cambiar los hábitos adquiridos durante toda su vida. Tenía que dejar de fumar, modificar la alimentación, hacer algo de ejercicio y tomarse tiempo para relajarse, acordándose de respirar a fondo todos los días. El médico de Pritchard podía ofrecerle el apoyo de sus conocimientos, pero sólo Pritchard podría adaptar sus hábitos profundamente arraigados para mejorar su salud a largo plazo. El médico se enfrentaba a la tarea de liderazgo de motivar al paciente para que adoptase unos cambios vitales en sus hábitos; Jack Pritchard se enfrentaba a la labor de adaptación de decidir qué cambios específicos tenía que hacer y cómo incorporarlos a su vida diaria.

Las empresas hoy en día se enfrentan a desafíos similares a los que se enfrentaron Pritchard y su médico. Se enfrentan a retos de adaptación. Los cambios en las sociedades, mercados, clientes, competencia y tecnología por todo el mundo están obligando a las organizaciones a diferenciar sus valores, desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas maneras de funcionar. Con frecuencia la tarea más difícil para los líderes a la hora de llevar a cabo el cambio es motivar a todos los empleados de la organización para que hagan una labor de adaptación.

Este trabajo es necesario cuando se ponen en tela de juicio nuestras creencias más profundas, cuando los valores que nos hicieron tener éxito pierden importancia, y

Las soluciones a los retos de adaptación no están en la comisión ejecutiva sino en la inteligencia colectiva de los empleados de todos los niveles.

cuando surgen perspectivas legítimas aunque discrepantes. A diario vemos retos de adaptación en todos los ámbitos del trabajo: cuando las empresas sufren un

proceso de reestructuración o de renovación de la gestión (nueva ingeniería), desarrollan o implantan una estrategia, o fusionan negocios. Vemos retos de adaptación cuando el departamento de marketing tiene dificultades en algunas operaciones, cuando los equipos formados por personas de diferentes departamentos no trabajan bien, o cuando los altos ejecutivos se quejan, «No parecemos capaces de actuar con eficacia». Los problemas de adaptación, con frecuencia, son problemas del sistema sin una respuesta fácil.

Movilizar a una organización para que adapte sus comportamientos para conseguir un nuevo entorno empresarial es crítico. Sin tal cambio, cualquier compañía hoy en día se tambalearía. De hecho, conseguir que

las personas hagan la labor de adaptación es el sello distintivo del liderazgo en un mundo competitivo. Sin embargo, para la mayoría de los altos ejecutivos, ofrecer liderazgo y no solamente sus conocimientos expertos es extremadamente difícil. ¿Por qué? Hemos encontrado dos razones. Primero, para que se produzca el cambio, los ejecutivos tienen que romper su propia pauta de comportamiento mantenida durante mucho tiempo: liderazgo en forma de soluciones. Esta tendencia es bastante natural porque muchos ejecutivos alcanzan sus puestos de autoridad debido a su competencia para asumir responsabilidades y solucionar problemas. Pero, cuando una empresa se enfrenta a un reto de adaptación, la responsabilidad para solucionar problemas debe pasar a sus empleados. Las soluciones a los retos de adaptación no están en la comisión ejecutiva sino en la inteligencia colectiva de los empleados de todos los niveles, que necesitan utilizarse unos a otros como recurso, con frecuencia entre diferentes departamentos, y buscar el camino para llegar a esas soluciones.

En segundo lugar, el cambio para adaptarse es angustiante para las personas que lo sufren. Necesitan adoptar nuevas funciones, nuevas relaciones, nuevos valores, nuevos comportamientos y un nuevo enfoque del trabajo. Muchos empleados son ambivalentes acerca de los esfuerzos y sacrificios que se les piden. Con frecuencia recurren a los altos ejecutivos para que les quiten los problemas de encima. Pero esas expectativas se deben olvidar. En lugar de cumplir las expectativas de que van a ofrecer respuestas, los líderes tienen que plantear preguntas difíciles. En lugar de proteger a los empleados de las amenazas externas, los líderes deben permitir que la realidad les estimule a adaptarse. En lugar de orientar a las personas sobre sus funciones actuales, los líderes

deben desorientarles de manera que puedan desarrollar nuevas relaciones. En lugar de resolver conflictos, los líderes deben plantear problemas. En lugar de mantener las normas, los líderes tienen que cuestionar «la manera en que hacemos negocios» y ayudar a los demás a distinguir entre valores inmutables y las prácticas históricas que deben eliminarse.

Basándonos en nuestra experiencia con directivos de todo el mundo, ofrecemos seis principios para liderar la labor de adaptación: «asomarse al balcón», identificar el desafío de la adaptación, controlar la angustia, mantener una atención disciplinada, devolver el trabajo a los empleados y proteger las voces de liderazgo que provienen de abajo. Vamos a ilustrar estos principios con un ejemplo sobre los cambios para adaptarse en KPMG Netherlands, una empresa de servicios profesionales.

Asomarse al balcón

La grandeza de Earvin «Magic» Johnson al liderar su equipo de baloncesto provenía en parte de su capacidad de jugar duro mientras tenía en mente toda la situación del juego, como si estuviera en una cabina de prensa o en un balcón encima de la cancha. Bobby Orr jugaba al hockey de la misma manera. Otros jugadores no reconocen las jugadas, que expertos como Johnson u Orr ven enseguida, porque están tan metidos en el juego que se entusiasman. Ponen toda su atención en los movimientos rápidos, el contacto físico, el clamor de la multitud, y la presión de puntuar. En deportes, la mayoría de los jugadores sencillamente no son capaces de ver quién está libre para recibir un pase, quién está eludiendo un bloqueo, o cómo trabajan juntos los defensas y los delanteros. Jugadores como

Johnson u Orr ven estas cosas, y dejan que sus observaciones guíen sus acciones.

Los líderes empresariales tienen que ser capaces de ver las pautas como si estuvieran en un balcón. No les hace ningún bien estar inmersos en el campo de batalla. Los líderes tienen que percibir un contexto para el cambio o crearlo. Deben dar a los empleados un sentido profundo de la historia de la empresa y de las cosas buenas de su pasado, así como una idea de las fuerzas del mercado vigentes en la actualidad, y de la responsabilidad que deben asumir las personas para configurar el futuro. Los líderes deben ser capaces de descubrir las luchas por los valores y el poder, reconocer patrones de evitación del trabajo, y observar en busca de otras muchas reacciones de buen o mal funcionamiento debidas al cambio.

Sin la posibilidad de moverse de un lado a otro, entre el campo de batalla y el balcón, para reflexionar día a día, momento a momento, sobre las muchas maneras en las que los hábitos de la organización pueden sabotear la labor de adaptación, un líder se puede convertir fácilmente, y sin darse cuenta, en un prisionero del sistema. Si los líderes se quedan en el campo de batalla, les resulta demasiado complicado seguir la pista a la dinámica del cambio para adaptarse, y mucho más influenciarla.

Hemos encontrado varios líderes, alguno de los cuales mencionamos en este artículo, que se las arreglan para pasar la mayor parte de su preciado tiempo en el balcón mientras guían a sus organizaciones a través del cambio. Sin esa perspectiva, probablemente serían incapaces de movilizar a las personas para que realicen la labor de adaptación. Por lo tanto, asomarse al balcón es un requisito previo para seguir los cinco principios siguientes.

Identificar el desafío de la adaptación

Cuando un leopardo amenaza a un grupo de chimpancés, rara vez logra aislar y capturar un animal. Los chimpancés saben cómo responder a este tipo de amenaza. Pero cuando un hombre con un rifle automático se acerca, las respuestas rutinarias fallan. Los chimpancés corren peligro de extinción en un mundo de cazadores furtivos a menos que ideen una manera de desarmar a la nueva amenaza. De manera similar, cuando las empresas no pueden aprender rápidamente a adaptarse a los nuevos retos, es posible que se enfrenten a su propia forma de extinción.

Analicemos el conocido caso de British Airways. Después de haber observado los revolucionarios cambios en el sector de las líneas aéreas durante la década de los ochenta, el entonces director ejecutivo Colin Marshall se dio cuenta de la necesidad de transformar una línea aérea a la que sus propios pasajeros apodaban La Espantosa en un ejemplo de servicio al cliente. También comprendió que para lograr esta ambición sería necesario algo más que cambios en los valores, prácticas y relaciones dentro de la empresa. Una organización cuyos empleados se aferraban a estructuras de funcionamiento, y valoraban más agrandar a sus jefes que a los pasajeros, no podía convertirse en la Línea Aérea Favorita del Mundo. Marshall necesitaba una organización dedicada a atender a las personas, a actuar con confianza, a respetar al individuo, y a conseguir que se trabajase en equipo entre diferentes departamentos. Los valores tenían que cambiar en toda la British Airways. Las personas tenían que aprender a colaborar y a desarrollar un sentido colectivo de responsabilidad sobre la orientación y rendimiento de la línea aérea. Marshall identificó el reto de adaptación esencial: crear confianza en toda la

organización. Es uno de los primeros ejecutivos que ha sabido hacer del hecho de «crear confianza» una prioridad.

Para liderar British Airways, Marshall tenía que conseguir que su equipo ejecutivo comprendiera la naturaleza de la amenaza creada por los clientes insatisfechos: ¿Representa un reto técnico o un reto de adaptación? ¿Sería suficiente el consejo de expertos y algunos ajustes técnicos a las rutinas básicas o todos los empleados de la empresa tendrían que aprender nuevas maneras de hacer negocios, a desarrollar nuevas cualidades, y empezar a colaborar en el trabajo?

Marshall y su equipo empezaron a analizar con más detalle los desafíos a los que se enfrentaba la organización. Buscaron en tres lugares diferentes. Primero, escucharon las ideas y preocupaciones de la gente de dentro y fuera de la organización, reuniéndose con las tripulaciones durante los vuelos, presentándose en el centro de reservas de Nueva York en el que trabajaban 350 personas, paseando por la zona de recogida de equipajes en Tokio, o visitando las salas de espera de cualquier aeropuerto por el que pasaban. Sus principales preguntas fueron: ¿Los valores, creencias, actitudes o comportamientos de quién, tendrían que cambiar para que se produjeran mejoras? ¿Qué cambios en las prioridades, recursos y poder eran necesarios? ¿Qué sacrificios habría que hacer y quién tendría que hacerlos?

En segundo lugar, Marshall y su equipo consideraron los conflictos como indicios, como síntomas de retos de adaptación. La manera en que se estaban expresando los conflictos entre diferentes departamentos no era más que un fenómeno de superficie: tenían que diagnosticarse los conflictos subyacentes. Las disputas, al parecer, por cuestiones técnicas como procedimientos, planes, y cadenas de mando, eran, en realidad, sustitutos de los conflictos subyacentes sobre valores y normas.

En tercer lugar, Marshall y su equipo se pusieron un espejo delante de ellos, reconociendo que personificaban los retos de adaptación a los que se enfrentaba la organización. Al principio de la transformación de British Airways, se cometió el error de discutir hasta el final los valores y las normas discrepantes en el equipo ejecutivo, lo que anuló la capacidad del resto de la empresa para colaborar con otros departamentos y unidades, y de alcanzar los compromisos necesarios. Ningún ejecutivo podía negar que su equipo reflejaba lo mejor y lo peor de los valores y normas de la empresa, y por lo tanto era un ejemplo práctico para hacerse una idea de la naturaleza de la labor de adaptación que tenían por delante.

Por lo tanto, identificar su reto de adaptación era crucial para la apuesta de British Airways de convertirse en la Línea Aérea Favorita del Mundo. Para que la estrategia tuviera éxito, los líderes de la empresa necesitaban comprenderse a sí mismos, a sus empleados y a las posibles fuentes de conflicto. Marshall reconoció que el propio desarrollo de la estrategia requería una labor de adaptación.

Controlar la angustia

La labor de adaptación genera angustia. Antes de poner a la gente a trabajar en desafíos para los que todavía no hay soluciones, un líder debe darse cuenta de que la capacidad y la velocidad de aprendizaje de las personas tienen un límite. Al mismo tiempo, deben sentir la necesidad de cambiar a medida que la realidad les presenta nuevos retos. No pueden aprender nuevas formas de hacer las cosas cuando están agobiados, pero si se elimina de golpe toda la tensión, se puede anular el ímpetu necesario para

hacer la labor de adaptación. El liderazgo es un arma de doble filo, ya que un líder debe alcanzar un delicado equilibrio entre conseguir que la gente sienta la necesidad del cambio, y que se sienta agobiada por él.

Un líder debe preocuparse de tres cometidos fundamentales para ayudar a mantener la tensión a un nivel productivo. Cumplir estas tareas le permitirá motivar a los empleados sin inutilizarlos.

Primero, un líder debe crear lo que se puede denominar un entorno contenido. Por utilizar la analogía de la olla a presión, un líder necesita regular la presión subiendo el fuego al mismo tiempo que permite que escape algo de vapor. Si la presión es mayor que la resistencia de la olla, la olla puede explotar. No obstante, nada se cuece sin algo de calor.

En las primeras etapas del cambio empresarial, el entorno contenido puede ser un «lugar» temporal en el que los líderes crean las condiciones para que diversos grupos hablen entre sí sobre los retos a los que se enfrentan; para estructurar y debatir problemas; y para aclarar las suposiciones que se esconden detrás de las perspectivas y valores discrepantes. Con el tiempo, se pueden introducir más asuntos según vayan madurando. En British Airways, por ejemplo, el paso de centrarse en la empresa a hacerlo en el cliente tuvo lugar durante cuatro o cinco años, y se solucionaron importantes asuntos uno tras otro: crear un equipo directivo con credibilidad, comunicarse con una organización muy fragmentada, definir nuevas medidas para el rendimiento y la compensación, y desarrollar sistemas de información complejos. Durante ese tiempo, los empleados de todos los niveles aprendieron a identificar qué y cómo necesitaban cambiar.

Por lo tanto un líder debe secuenciar y marcar el ritmo del trabajo. También con demasiada frecuencia, los altos directivos creen que todo es importante. Ponen en marcha

nuevas iniciativas sin parar otras actividades, o ponen en marcha demasiadas iniciativas al mismo tiempo. Con esto agobian y desorientan a las personas que necesitan aceptar la responsabilidad del trabajo.

En segundo lugar, un líder es responsable de la dirección, protección, orientación, gestión de conflictos y creación de normas. (Ver: «La labor de adaptación necesita del liderazgo».) Cumplir con estas responsabilidades también es importante para un directivo en situaciones técnicas o rutinarias. Pero un líder sumido en la labor de adaptación utiliza su autoridad para cumplirlas de manera diferente. Un líder proporciona orientación, identificando el reto de adaptación de la organización, y estructurando las cuestiones y problemas clave. Un líder protege a las personas gestionando el ritmo del cambio. Un líder orienta a las personas hacia nuevas funciones y responsabilidades clarificando las realidades y valores clave empresariales. Un líder

La labor de adaptación necesita del liderazgo

Responsabilidades	Situación	
	Técnica o rutinaria	De adaptación
Dirección	Definir problemas y proporcionar soluciones	Identificar el reto de adaptación y estructurar las cuestiones y problemas clave
Protección	Proteger a la organización de amenazas externas	Permitir que la organización sienta las presiones externas dentro de unos límites soportables
Orientación	Clarificar funciones y responsabilidades	Cuestionar las funciones actuales y resistirse a la presión de definir nuevos papeles rápidamente
Gestión de conflictos	Restaurar el orden	Exponer el conflicto o permitir que surja
Creación de normas	Mantener las normas	Cuestionar las normas improductivas

ayuda a exponer conflictos, ya que los considera el motor de la creatividad y el aprendizaje. Finalmente, un líder ayuda a la organización a mantener las normas que se deben cumplir y a desafiar las que se necesitan cambiar.

En tercer lugar, un líder debe tener presencia y aplomo; controlar la angustia tal vez sea la labor más difícil del líder. Las presiones para restaurar el equilibrio son enormes. De la misma manera que las moléculas se golpean con fuerza contra las paredes de una olla a presión, la gente se golpea contra los líderes que están intentando mantener las presiones de trabajos complejos y llenos de conflictos. Aunque el liderazgo exige una profunda comprensión del dolor del cambio, los temores y sacrificios asociados con los grandes reajustes, también requiere la capacidad de mantenerse firme y controlar la tensión. De no ser así, la presión se escapa y el estímulo para el aprendizaje y el cambio se pierde.

Un líder tiene que tener capacidad emocional para tolerar la incertidumbre, la frustración y el dolor. También tiene que ser capaz de plantear cuestiones sin angustiarse demasiado. Los empleados, así como los colegas y clientes, observarán cuidadosamente las pistas verbales y no verbales de la capacidad del líder para mantenerse firme. Necesita transmitir la confianza de que él y sus empleados pueden hacer frente a las tareas que tienen por delante.

Mantener una atención disciplinada

Diferentes personas dentro de la misma organización aportan diferentes experiencias, suposiciones, valores, creencias y hábitos a su trabajo. Esta diversidad es muy valiosa porque la innovación y el aprendizaje son productos de las diferencias. Nadie aprende nada sin estar abierto a puntos

de vista diferentes. Y, sin embargo, directivos de todos los niveles, a menudo, no tienen ganas —o se sienten incapaces— de tratar sus perspectivas discrepantes colectivamente. Con frecuencia evitan ocuparse de los problemas que les molestan. Recuperan el equilibrio rápidamente, a menudo, con maniobras para evitar esos trabajos. Un líder debe conseguir que sus empleados se enfrenten a difíciles concesiones mutuas en lo que respecta a valores, procedimientos, estilos operativos y poder.

Eso es cierto en lo más alto de la organización, como lo es en el medio o en primera línea. De hecho, si el equipo ejecutivo no puede planear la labor de adaptación, la organización languidecerá. Si los altos directivos no pueden sacar a la luz y hacer frente a asuntos conflictivos ¿cómo van a cambiar su comportamiento y a modificar sus relaciones con otras personas de la organización? Como Jan Carlzon, el legendario consejero delegado de Scandinavian Airlines System (SAS), nos dijo, «Una de las misiones más interesantes del liderazgo es conseguir que las personas del equipo ejecutivo escuchen y aprendan unos de otros. Si se mantiene un debate, las personas pueden llegar a soluciones colectivas cuando comprenden las suposiciones de los demás. El trabajo del líder es conseguir sacar a la luz los conflictos y utilizarlos como fuente de creatividad».

Como la evitación del trabajo es una práctica cada vez más extendida en las organizaciones, un líder tiene que contrarrestar las distracciones que evitan que las personas traten los problemas de adaptación. Buscar cabezas de turco, decir no a todo, centrarse sólo en los problemas técnicos del momento, o atacar a los individuos en lugar de las opiniones que representan —todas formas de evitación del trabajo— son conductas que cabe esperar cuando una organización emprende una labor de adaptación. Hay que identificar las distracciones cuando se producen, de mane-

ra que las personas puedan centrarse de nuevo en lo fundamental.

Cuando el conflicto estéril sustituye al diálogo, un líder tiene que intervenir y poner al equipo a trabajar en la reestructuración de los problemas. Tiene que profundizar en el debate con preguntas, desdoblado por partes los problemas, en lugar de permitir que el conflicto continúe polarizado sobre aspectos superficiales. Cuando las personas se preocupan de culpar a fuerzas externas, a la dirección superior, o al exceso de trabajo, un líder tiene que agudizar el sentido de responsabilidad del equipo para sacar tiempo para presionar y que se avance. Cuando parte del equipo o personas individuales recurren a proteger su propio territorio, los líderes tienen que demostrar la necesidad de colaboración. Las personas tienen que descubrir el valor de consultarse entre sí y de utilizar a los demás como recursos válidos en el proceso de solución de problemas. Por ejemplo, un consejero delegado que nosotros conocemos utiliza las reuniones ejecutivas, incluso las que se centran en asuntos técnicos y de explotación, como oportunidades para enseñar al equipo cómo trabajar colectivamente en problemas de adaptación.

Desde luego, solamente los directivos raros intentan evitar la labor de adaptación. En general, las personas tienen sentimientos ambivalentes hacia esta cuestión. Aunque quieren hacer progresos con los problemas difíciles, o actuar según sus valores renovados y definidos, las personas también quieren evitar la angustia asociada a todo esto. De la misma manera que millones de ciudadanos estadounidenses quieren reducir el déficit presupuestario federal, pero no pagando más impuestos o a costa de sus beneficios o puestos de trabajo, los directivos pueden considerar que la labor de adaptación es una prioridad, pero les cuesta sacrificar la manera en que están acostumbrados a hacer negocios.

Las personas necesitan liderazgo para ayudarles a mantenerse centrados en las cuestiones difíciles. El liderazgo debe hacer uso de la atención disciplinada.

Devolver el trabajo a los empleados

Todos los empleados de la organización, debido a su situación estratégica, tienen acceso especial a información que se convierte en su ventaja. Todo el mundo puede ver diferentes necesidades y oportunidades. Las personas que descubren los cambios iniciales en el mercado, con frecuencia, están en la periferia, pero la organización se esforzará si puede utilizar esa información para tomar decisiones tácticas y estratégicas. Cuando las personas no utilizan sus conocimientos especiales, los negocios no suelen adaptarse.

Con demasiada frecuencia, los empleados miran hacia la cadena de mando con la esperanza de que la dirección superior haga frente a los desafíos del mercado de los que ellos son responsables. De hecho, cuanto mayor y más persistente es la angustia que acompaña a la labor de adaptación, peor es la dependencia. Las personas tienden a volverse pasivas, y la alta dirección, que se enorgullece de solucionar problemas, toma medidas decisivas. Ese comportamiento restaura el equilibrio a corto plazo pero, finalmente, lleva a la suficiencia y a hábitos de evitación del trabajo que apartan a la gente de sus responsabilidades, del dolor y de la necesidad de cambiar.

Conseguir que la gente asuma mayores responsabilidades no es fácil. No sólo hay muchos empleados de niveles inferiores que se sienten cómodos cuando les dicen lo que tienen que hacer, sino que muchos directivos están acostumbrados a tratar a sus subordinados como maquinaria

que requiere control. Permitir que la gente tome iniciativas para definir y solucionar problemas significa que la dirección necesita aprender a respaldar más que a controlar. Los trabajadores, por su parte, necesitan aprender a asumir responsabilidades.

Jan Carlzon fomentó la asunción de responsabilidades en SAS, confiando en los demás y descentralizando la autoridad. Un líder tiene que permitir que la gente soporte el peso de la responsabilidad. «La clave es dejarles descubrir el problema», dice. Con esa finalidad, Carlzon buscó un compromiso general.

Por ejemplo, en sus dos primeros años en SAS, Carlzon dedicó hasta el 50% de su tiempo a comunicarse, directamente en grandes reuniones, e indirectamente haciendo uso de gran cantidad de métodos innovadores: mediante seminarios, sesiones informales de aportación de ideas, ejercicios de aprendizaje, boletines, folletos y exposiciones en los medios de comunicación. Demostró mediante una gran variedad de actos simbólicos, por ejemplo, eliminando el pretencioso comedor de ejecutivos y quemando miles de páginas de manuales y libros de bolsillo, hasta qué punto las reglas habían llegado a dominar a la empresa. Estuvo presente en todas partes, se reunió y escuchó a personas de dentro y fuera de la organización. Incluso escribió un libro, *Moments of truth* (Ballinger, 1987), para explicar sus valores, su filosofía y su estrategia. Como Carlzon comentó: «Aunque no lo lea nadie más, por lo menos mis empleados deberían hacerlo».

Un líder también debe desarrollar la confianza colectiva. De nuevo, Carlzon sostuvo con acierto: «Las personas no nacen con confianza en sí mismas. Incluso las personas más seguras se pueden venir abajo. La confianza en uno mismo se deriva del éxito, la experiencia y el entorno de la organización. La función más importante del líder es infundir confianza en su gente. Los empleados deben atre-

verse a asumir riesgos y responsabilidades. Tú les tienes que respaldar si cometen errores».

Proteger las voces de liderazgo que provienen de abajo

Dejar hablar a todas las personas es la base de la organización dispuesta a experimentar y aprender. Pero, de hecho, en las organizaciones se suele machacar y silenciar a las personas que levantan la voz, a los creativos poco ortodoxos, y a otras voces originales de ese tipo. Generan desequilibrio, y la manera más fácil de que una organización recupere el equilibrio es neutralizar esas voces, en ocasiones en nombre del trabajo en equipo y de la «coordinación».

Las voces que provienen de abajo normalmente no son todo lo claras que uno desearía. Las personas que hablan excediéndose en su autoridad se suelen sentir cohibidas y, a veces, tienen que generar «demasiada» pasión para darse ánimos y expresarse. Desde luego, a menudo, eso hace que les resulte todavía más difícil comunicarse con eficacia. Escogen el momento y el lugar equivocado, y con frecuencia se saltan los canales de comunicación y las cadenas de mando adecuadas. Pero escondida debajo de una exposición mal presentada puede haber una intuición importante que es necesario sonsacar y considerar. Rechazarla por hacerse en mal momento, por su falta de claridad o por ser aparentemente poco razonable es perder una información potencialmente muy valiosa y desanimar a un líder potencial de la organización.

Esto fue lo que le ocurrió a David, un directivo de una gran empresa manufacturera. Había estado atento cuando sus superiores animaban a la gente a que buscara proble-

mas, a que hablara abiertamente y a que asumiera responsabilidades. De manera que planteó una pega sobre uno de los proyectos favoritos del consejero delegado, un asunto que era «demasiado difícil para tratarlo» y que se había dejado a un lado durante muchos años. Todo el mundo sabía que era un asunto que no estaba abierto a discusión, pero David sabía que seguir adelante con el proyecto podría perjudicar o afectar a elementos clave de la estrategia general de la empresa. Planteó el asunto directamente en una reunión con su jefe y el consejero delegado. Ofreció una clara descripción del problema, un informe de perspectivas competentes, y un resumen de las consecuencias de seguir adelante con el proyecto.

El consejero delegado, enfadado, cortó la discusión y reforzó los aspectos positivos de su proyecto favorito. Cuando David y su jefe salieron de la habitación, su jefe explotó: «¿Quién te crees que eres, con tu actitud prepotente?» Insinuó que a David nunca le había gustado el proyecto porque no había sido idea suya. Se cerró el tema.

David era más experto en el área de proyectos que su jefe o que el consejero delegado. Pero sus dos superiores no tuvieron curiosidad, ni intentaron analizar el razonamiento de David, y, además, no eran conscientes de que él se estaba comportando de manera responsable respecto de los intereses de la empresa. David enseguida tuvo claro que era más importante comprender lo que le importaba al jefe que centrarse en problemas reales. El consejero delegado y el jefe de David rechazaron el punto de vista de un líder que provenía de abajo y por lo tanto eliminaron su potencial de liderazgo en la organización. O dejaba la empresa, o no volvía a ponerse en contra de lo establecido.

Los líderes deben confiar en otras personas de dentro de la empresa para que planteen preguntas que puedan indicar un reto de adaptación inminente. Tienen que pro-

teger a las personas que señalan las contradicciones internas de la empresa. Con frecuencia esos individuos tienen la

Los líderes tienen que proteger a los empleados que señalen las contradicciones internas de la empresa.

capacidad de conseguir que se piensen las cosas de nuevo y que las personas que están al mando no tienen. Por lo

tanto, como regla de sentido común, cuando las figuras de autoridad tienen el reflejo de echar fuego por los ojos o de silenciar a una persona de cualquier otra manera, deben controlarse. La necesidad urgente de restaurar el equilibrio social es bastante fuerte, y llega bastante deprisa. Uno se tiene que acostumbrar a asomarse al balcón, frenar el impulso y preguntarse: ¿De qué está hablando realmente este hombre? ¿Hay algo que nos estamos perdiendo?

Cómo se hizo la labor de adaptación en KPMG Netherlands

KPMG Netherlands, empresa de gran éxito, ofrece un buen ejemplo de cómo una empresa puede comprometerse con la labor de adaptación. En 1994, Ruud Koedijk, presidente de la empresa, descubrió un desafío estratégico. Aunque esta sociedad de auditoría, asesoría y preparación de declaraciones de impuestos era líder del sector en los Países Bajos y muy rentable, las oportunidades de crecimiento en los segmentos que atendía eran muy limitadas. Los márgenes de beneficio en el negocio de auditoría se estaban reduciendo ya que el mercado estaba cada vez más saturado, y la competencia en el negocio de asesoría estaba aumentando también. Koedijk sabía que la empresa tenía que moverse hacia áreas de crecimiento más rentables, pero no sabía cuáles eran ni cómo KPMG podía descubrirlas.

Koedijk y su consejo estaban seguros de que disponían de los instrumentos para hacer el trabajo analítico de la estrategia: analizar tendencias y sectores en recesión, conocer las competencias esenciales, evaluar su posición competitiva, y proyectar las oportunidades potenciales. De lo que no estaban tan seguros era de si podrían comprometerse a implantar la estrategia que surgiera de su trabajo. Históricamente, la sociedad se había resistido a los intentos de cambio, básicamente porque los socios estaban contentos con cómo estaban las cosas. Habían tenido éxito durante mucho tiempo y no veían la razón para tener que aprender nuevas maneras de hacer negocio, bien de sus propios socios o de cualquier otra persona en niveles inferiores de la organización. Hacer cambiar de actitud a los socios y el profundo impacto que iba a tener en la cultura de la organización planteaba un enorme reto de adaptación para KPMG.

Koedijk podía ver desde el balcón que la misma estructura de KPMG inhibía el cambio. En realidad, KPMG más que una sociedad era una colección de pequeños feudos en los que cada socio era un señor. El éxito de la empresa era la suma de los logros de cada uno de los socios, no el resultado unificado de 300 colegas trabajando juntos para alcanzar una misma ambición compartida. El éxito se medía solamente en términos de rentabilidad de las unidades por separado. Como un socio lo describió, «Si los resultados finales son buenos, eres un “buen tipo”». En consecuencia, un socio no podía traspasar el feudo de otro, y aprender de los demás era algo poco habitual. Como la independencia estaba tan valorada, las confrontaciones eran escasas y los conflictos se camuflaban. Si los socios querían oponerse a un cambio general de toda la empresa, no paraban el asunto directamente. «Decir sí, no hacer nada», era la frase operativa.

Koedijk también sabía que este sentido de autonomía obstaculizaba el camino para desarrollar nuevos talentos en KPMG. Los directivos recompensaban a sus subordinados por dos cosas: no cometer errores y entregar un elevado número de horas de facturación a la semana. No se ponía énfasis en la creatividad ni en la innovación. Los socios estaban buscando errores cuando revisaban el trabajo de sus subordinados, no buscaban nuevas maneras de entender las cosas ni ideas innovadoras. A pesar de que Koedijk tenía claro en líneas generales los retos de adaptación a los que se enfrentaba su organización, sabía que no podía decretar obligatorio un cambio de comportamiento. Lo que podía hacer era crear las condiciones adecuadas para que las personas descubrieran por sí solas el cambio que necesitaban. Y puso en marcha un proceso para que ocurriera esto.

Para empezar, Koedijk celebró una reunión con los 300 socios y centró su atención en la historia de KPMG, la realidad empresarial actual y los problemas empresariales a los que podían esperar enfrentarse. Luego planteó la cuestión de cómo podrían cambiar la empresa y pidió su opinión sobre el tema. Al plantear esta iniciativa estratégica mediante el diálogo en lugar de como edicto, creó confianza entre los socios. Y basándose en esta confianza y en su propia credibilidad, Koedijk convenció a los socios para que se liberase a 100 socios y no socios de sus responsabilidades diarias para que trabajasen en los desafíos estratégicos. Dedicarían a este trabajo el 60% de su tiempo durante casi cuatro meses.

Koedijk y sus colegas crearon un equipo de integración estratégica compuesto por 12 socios principales que iban a trabajar con 100 profesionales (denominados «los 100») de diferentes niveles y disciplinas. Incluir a personas que no tuvieran categoría de socio en una importante iniciati-

va estratégica era algo totalmente nuevo, y ya indicaba un nuevo planteamiento desde el principio: las figuras con autoridad en la empresa nunca habían valorado, ni buscado, la opinión de muchas de estas personas. Divididos en 14 grupos de trabajo, los 100 iban a trabajar en 3 áreas: estimación de futuras tendencias y sectores en recesión, definición de competencias esenciales y resolución de los retos de adaptación a los que se enfrentaba la organización. Les instalaron en un piso separado y contaban con su propio personal de apoyo, y no estaban sometidos a las reglas y normativas tradicionales de la empresa. Hennie Both, director de marketing y comunicación de KPMG, aceptó el puesto de director de proyecto.

A medida que se hacía el trabajo de estrategia, los grupos de trabajo tuvieron que enfrentarse a la cultura de KPMG existente. ¿Por qué? Porque literalmente no podían hacer su nuevo trabajo bajo las antiguas reglas. No podían trabajar cuando el respeto por el individuo se obtenía a costa del trabajo en equipo eficaz, cuando las creencias individuales fuertemente arraigadas eran un obstáculo para la verdadera discusión, y cuando las lealtades a la unidad a la que se pertenecía creaban una barrera para la solución de problemas entre diferentes departamentos. Lo peor de todo, los miembros del equipo de trabajo se dieron cuenta de que ellos mismos estaban evitando conflictos, y eran incapaces de discutir esos problemas. Varios de los grupos de trabajo empezaron a funcionar mal, y fueron incapaces de hacer su trabajo estratégico.

Para centrar su atención en lo que necesitaban cambiar, Both ayudó a los grupos de trabajo a trazar un plan de la cultura que deseaban frente a la cultura existente. Descubrieron que ambas tenían muy pocas cosas en común. Los principales puntos que describían la cultura existente eran: desarrollo de puntos de vista opuestos, exi-

gir perfección y evitar conflictos. Las principales características de la cultura deseada eran: crear la posibilidad de que las personas se sintieran realizadas, desarrollar un entorno agradable y mantener relaciones de confianza entre colegas. Al concretar estas diferencias, el reto de adaptación al que Koedijk consideraba que se enfrentaba KPMG se convirtió en algo tangible para el grupo. En otras palabras, *las personas que necesitaban hacer el cambio por fin habían formulado por sí mismas el reto de adaptación*: ¿Cómo iba a tener éxito KPMG con una estrategia basada en la competencia que dependía de la cooperación entre distintas unidades y niveles, si sus empleados ni siquiera conseguían que estos grupos de trabajo funcionaran? Con estas conclusiones, los miembros del grupo de trabajo podían convertirse en emisarios para el resto de la empresa.

A un nivel más personal, se pidió a cada miembro que identificase su reto de adaptación particular. ¿Qué actitudes, comportamientos, o hábitos necesitaba cambiar cada uno de ellos y qué medidas específicas iba a tomar? ¿Quién más tenía que participar para que el cambio individual arraigase? Actuando como entrenadores y asesores, los miembros del grupo de trabajo compartían información comparándola y se hacían sugerencias entre sí. Habían aprendido a confiar, escuchar y aconsejar con verdadero esmero.

El progreso en estas cuestiones aumentó el nivel de confianza de forma espectacular, y los miembros del grupo de trabajo empezaron a comprender lo que significaba adaptar su comportamiento al trabajo diario. Aprendieron a identificar un problema de adaptación y a desarrollar un lenguaje con el que discutir lo que necesitaban hacer para mejorar su capacidad colectiva de solucionar problemas. Hablaron sobre el diálogo, la evitación del trabajo y sobre la utilización de la inteligencia colectiva del grupo. Sabían cómo «llamar-

se la atención» unos a otros sobre comportamientos equivocados. Habían empezado a desarrollar la cultura necesaria para poner en marcha la nueva estrategia empresarial.

A pesar de los avances decisivos logrados en el desarrollo de una comprensión colectiva del reto de adaptación, para Koedijk, el consejo y Both, regular el nivel de angustia fue una preocupación constante. La naturaleza del trabajo era inquietante. El trabajo de estrategia significa enfrentarse a grandes cometidos con pocas instrucciones; en KPMG, los empleados estaban acostumbrados a tareas

Los equipos de trabajo compararon a la antigua KPMG con un perezoso hipopótamo y a la nueva con un delfín, jugueteo y ansioso por aprender.

muy estructuradas. El trabajo de estrategia también implica ser creativo. En una reunión a la hora del desayuno, un miembro del consejo se puso en pie

sobre una mesa y retó al grupo a que fuera más creativo y dejara a un lado las viejas reglas. Este comportamiento radical e imprevisto elevó todavía más el nivel de ansiedad: nadie había visto antes que un socio se comportara de esta manera. La gente se dio cuenta de que su experiencia en el trabajo solamente les había preparado para llevar a cabo tareas rutinarias con personas «como ellos» y pertenecientes a sus propias unidades.

El proceso tenía en cuenta los conflictos y centraba la atención de las personas en los problemas candentes para ayudarles a aprender cómo trabajar con los conflictos de manera constructiva. Pero la tensión se mantenía dentro de un nivel tolerable de alguna de las siguientes maneras:

- En una ocasión cuando la tensión fue inusualmente elevada, los 100 se reunieron para expresar sus preocupaciones al consejo en una reunión al estilo de

Oprah Winfrey. El consejo se sentó en el centro de un auditorio, y el grupo que le rodeaba iba planteando preguntas.

- El grupo diseñó sanciones para desalentar los comportamientos no deseados. En los Países Bajos, locos por el fútbol, a todos los participantes en el proceso se les dieron tarjetas amarillas, que los árbitros de fútbol utilizan para indicar una «falta» al jugador infractor. Ellos utilizaban las tarjetas para parar la discusión cuando alguien empezaba a exponer su opinión sin escuchar o comprender las suposiciones o puntos de vista divergentes de otros participantes.
- El grupo creó símbolos. Comparaban a la antigua KPMG con un hipopótamo porque era grande y lenta, le gustaba mucho dormir, y se mostraba agresivo cuando se perturbaban sus hábitos normales. Aspiraban a ser delfines, que se caracterizaban por ser juguetones y estar dispuestos a aprender y a recorrer más camino por el bien del equipo. Incluso prestaron atención a las normas de vestuario: ese verano algunos clientes se sorprendieron de ver a los directivos por las oficinas de KPMG en bermudas y camiseta.
- El grupo, deliberadamente, decidió divertirse. «El tiempo de recreo» bien podía significar dar largos paseos en bicicleta o jugar a «marcianitos» en un centro de ocio local. En un momento de espontaneidad en las oficinas de KPMG, una discusión sobre el poder de la gente movilizada hacia una meta común llevó al grupo a salir a la calle y utilizar su fuerza conjunta para mover un bloque de cemento aparentemente inamovible.
- El grupo asistía con frecuencia a reuniones de dos o tres días fuera de la oficina para ayudar a concluir partes del trabajo.

Todas estas acciones, en conjunto, cambiaron las actitudes y los comportamientos. La curiosidad empezó a valorarse más que la obediencia a las reglas. Las personas ya no se sometían al punto de vista de la autoridad superior de la sala; el diálogo verdadero neutralizó el poder jerárquico en la batalla por las ideas. La tendencia de defender cada uno su solución preferida dio paso a la comprensión de otros puntos de vista. Surgió la confianza en la capacidad de las personas de diferentes unidades para trabajar juntas y solucionar las cosas. Las personas con las mentes más curiosas y las preguntas más interesantes enseguida se convirtieron en las más respetadas.

Como resultado de hacer frente a los retos estratégicos de adaptación, KPMG en su conjunto, pasará de auditar a asegurar, de asesorar sobre procedimientos a estructurar visiones corporativas, de gestionar procesos empresariales a desarrollar las capacidades de organización, y de enseñar las técnicas tradicionales a sus propios clientes a crear organizaciones de aprendizaje. Los grupos de trabajo identificaron nuevas oportunidades empresariales valoradas entre los 50 y 60 millones de dólares.

Muchos socios principales que habían creído que una empresa dominada por la mentalidad auditora no podía albergar a personas creativas se quedaron sorprendidos cuando el proceso desató creatividad, pasión, imaginación y el deseo de correr riesgos. Dos historias ilustran los cambios fundamentales que se produjeron en la actitud de la empresa.

Vimos a un directivo medio desarrollar la confianza suficiente para crear un nuevo negocio. Descubrió la oportunidad de ofrecer los servicios de KPMG a organizaciones virtuales y alianzas estratégicas. Viajó por todo el mundo, visitando a líderes de 65 organizaciones virtuales. Los resultados de su investigación innovadora fueron la base para que

KPMG entrase en este mercado creciente. Además, representó a la nueva KPMG dando una conferencia de apertura en la que comentó sus descubrimientos en un foro mundial. También vimos a una auditora de

28 años de edad que guiaba con mucha habilidad a un grupo de socios principales, todos hombres, mayores que ella y con más antigüedad, en un complejo día de búsqueda de oportunidades asociadas con la implantación de las nuevas estrategias de la empresa. Eso no habría sido posible el año anterior. Los socios más antiguos nunca habrían escuchado una voz que proviniera de abajo.

Liderazgo como aprendizaje

Muchos esfuerzos por transformar organizaciones mediante fusiones y adquisiciones, reestructuración, nueva ingeniería y trabajo de estrategia fallan porque los directivos no entienden la labor de adaptación. Cometen el error clásico de tratar los retos de adaptación como problemas técnicos que los altos ejecutivos con su experiencia pueden solucionar.

Las consecuencias de ese error afectan directamente al trabajo de los líderes en las organizaciones de hoy en día. Los líderes que diseñan una estrategia tienen acceso a los conocimientos técnicos y a los instrumentos que necesitan para calcular los beneficios de una fusión o una reestructuración; comprender las tendencias futuras y los sectores en recesión; descubrir oportunidades; organizar las competencias existentes; e identificar los mecanismos que sirvan para seguir su orientación estratégica. Estos instrumentos y técnicas están disponibles tanto dentro de las organizaciones como en muchas empresas consultoras y resultan muy úti-

les. No obstante, en muchos casos, estrategias, aparentemente adecuadas, fracasan en su implantación. Y con frecuencia el fallo se diagnostica mal: «Teníamos una buena estrategia, pero no pudimos llevarla a cabo con eficacia».

De hecho, a menudo, la estrategia en sí es deficiente porque durante su formulación se pasaron por alto muchos aspectos. El no hacer la labor de adaptación necesaria durante el desarrollo de la estrategia es un síntoma de que ha habido una orientación técnica por parte de los altos directivos. Con frecuencia, los directivos obtienen «su» solución a un problema y luego intentan «venderla» a algunos colegas y evitar o imponerse a otros en el proceso de crear un compromiso. Con demasiada frecuencia, los líderes, su equipo y los asesores se equivocan al identificar y analizar las dimensiones de adaptación del reto al preguntarse: ¿quién necesita aprender lo que hay que desarrollar, lo hay que comprender, con lo que hay que comprometerse y lo que hay que llevar a efecto mediante la estrategia?

La misma orientación técnica entrapa a las iniciativas de reestructuración y nueva ingeniería de procesos empresariales, en las que asesores y directivos tienen los conocimientos necesarios para hacer el trabajo técnico de delimitar los objetivos, diseñar un nuevo flujo de trabajo, documentar y comunicar los resultados, e identificar las actividades a realizar por los empleados de la organización. En muchos casos, la nueva ingeniería resulta insuficiente para lograr los objetivos porque vuelve a diseñar el proceso con criterios técnicos: los directivos se olvidan de identificar la labor de adaptación y de implicar a los empleados que tienen que realizar el cambio. Los altos ejecutivos no invierten ni su tiempo ni su interés en la comprensión de estos problemas, ni tampoco guían a las personas en la transición. De hecho, la propia palabra ingeniería es una metáfora equivocada.

En resumen, la idea predominante de que el liderazgo consiste en tener una visión y coordinar a las personas para llevarla a cabo no tiene ningún fundamento, porque sigue tratando las situaciones de adaptación como si fueran técnicas: se supone que la autoridad superior adivina hacia dónde se dirige la empresa, y que la gente tiene que seguirle. El liderazgo se reduce a una combinación de excelentes conocimientos y arte de vender. Una perspectiva de ese tipo indica un concepto erróneo sobre la manera en que las empresas tienen éxito al afrontar un reto de adaptación. Las situaciones de adaptación son difíciles de definir y de resolver, precisamente porque exigen el trabajo y la responsabilidad de los directivos y los empleados de toda la organización. No son susceptibles de ser solucionadas por los líderes; estas soluciones requieren que los miembros de la organización asuman responsabilidades ante las situaciones problemáticas a las que se enfrentan.

El liderazgo tiene que tener lugar todos los días. No puede ser la responsabilidad de unos pocos, o un acontecimiento poco frecuente, o una oportunidad que se presenta una vez en la vida. En nuestro mundo, en nuestras empresas, nos enfrentamos a retos de adaptación todo el tiempo. Cuando se pide a un ejecutivo que reconcilie aspiraciones enfrentadas, él y su equipo se enfrentan a un reto de adaptación. Cuando un directivo encuentra una solución para un problema —técnica en muchos aspectos, salvo que requiera un cambio en las actitudes y hábitos de los subordinados— se enfrenta a un reto de adaptación. Cuando un empleado cercano a la primera línea ve un abismo entre la meta de la organización y los objetivos que le piden que alcance, se enfrenta a un reto de adaptación y a los riesgos y la oportunidad de liderar desde abajo.

El liderazgo visto así requiere una estrategia de aprendizaje. Un líder, procedente de arriba o de abajo, con o sin

autoridad, tiene que conseguir que las personas se enfrenten al desafío, ajusten sus valores, cambien de perspectivas y aprendan nuevos hábitos. Para una persona autoritaria que se siente orgullosa de su capacidad de abordar problemas difíciles, este cambio puede convertirse en una sorpresa desagradable. Pero también podría aligerar la carga de tener que saber las respuestas y soportar todo el peso. Para la persona que espera recibir o la llamada del entrenador o «la visión» para liderar, este cambio puede parecer una mezcla de buenas y malas noticias. Las exigencias de adaptación de nuestro tiempo requieren líderes que asuman responsabilidades sin esperar una revelación o que alguien se lo pida. Uno puede ser un líder con sólo una pregunta en la mano.

«The work of leadership»

Publicado originalmente en enero-febrero 1997

Este artículo está basado en parte en la obra de Donald Heifetz, *Leadership without easy answers* (Belknap Press of Harvard University Press, 1994).