

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



# 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-

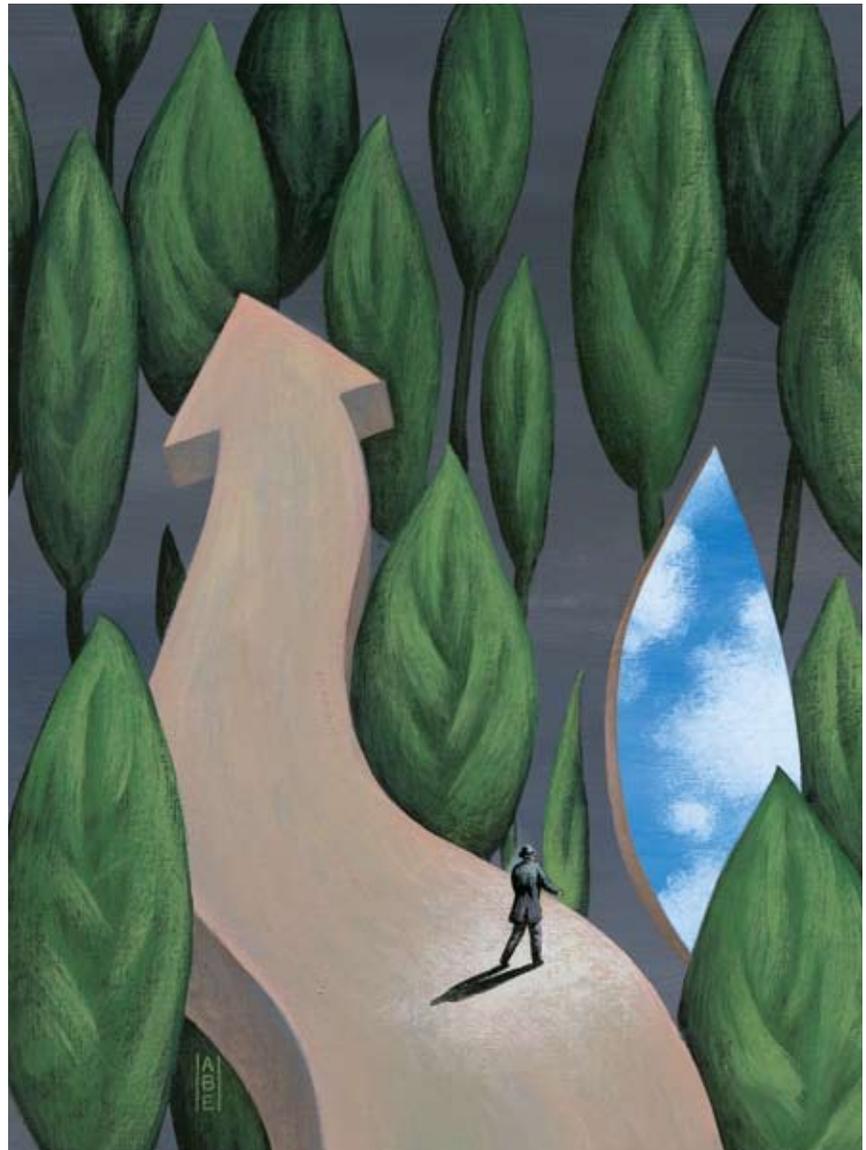
teratura más reciente que afirma que las personas no pueden gestionar y liderar al mismo tiempo, ya que tratan de desarrollar líderes-ejecutivos. Una vez que las empresas entienden la diferencia fundamental entre liderazgo y gestión, pueden comenzar a preparar a su mejor gente para que brinden ambas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

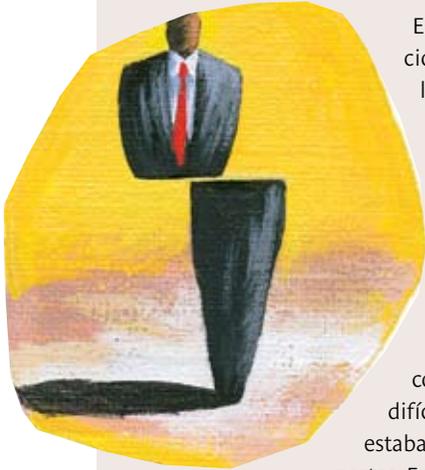
Alinear permite superar este problema, dándoles más autonomía a las personas, al menos de dos formas. Primero, cuando se ha comunicado un sentido de orientación claro a lo largo de una organización, los empleados de niveles inferiores pueden iniciar acciones sin el mismo grado de vulnerabilidad. Mientras 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. 