

LA VERDADERA LABOR DE UN LÍDER

JOHN P. KOTTER

RESUMEN

1. EL LIDERAZGO A FINALES DEL SIGLO XX

La Mayoría de las organizaciones carecen hoy de la conducción o liderazgo que requieren. Son déficits dramáticos en posiciones jerárquicas altas y bajas, lo que no quiere decir que quienes ocupan tales posiciones sean personas sin energía o sin talento. Por el contrario, se trata en su mayoría de gente laboriosa, brillante, con experiencia, alguna realmente extraordinaria, casi toda tratando de hacer lo que considera correcto. El problema es que muy pocos pueden brindar el liderazgo que hace falta cada día en el mundo de los negocios, en el gobierno, en todas partes...

El ambiente velozmente cambiante y competitivo que vamos a encontrar en el siglo XXI exige más liderazgo de parte de los responsables de la gestión de las empresas. Sin esa clase de liderazgo las organizaciones se estancan, se extravían, y finalmente sufren las consecuencias.

No se trata de estilo. Se dice a cada rato que necesitamos “un nuevo estilo de liderazgo” para el nuevo siglo. Pero la clave no está en el estilo sino en la sustancia, algo que tiene que ver con la forma básica de trabajar, no con las apariencias o las tácticas.

Son dramáticos los casos individuales de seres humanos que soportan jefes tiránicos o incompetentes, a veces hasta bien intencionados, cuya incapacidad para liderar ayuda a hundir el barco.

El vacío de liderazgo existe por diversas razones, y es difícil subsanarlo por otras razones más. Pero el problema no consiste en que sólo haya un número limitado de personas con algún potencial de líderes. Bastaría una persona entre cien con algo de ese potencial para que el mundo tuviera decenas de millones de posibles líderes.

En vez de alimentar el talento y estimular a la gente a liderar y a aprender de sus errores y aciertos, las organizaciones ignoran con frecuencia el potencial de liderazgo, no ofrecen entrenamiento adecuado ni modelos que imitar, y sancionan a quienes, al tratar de dirigir, cometen pequeños errores.

Es asombrosa la confusión que existe sobre algunos de esos puntos. La gente dice “liderazgo”, pero piensa en “gerencia”. Se habla sólo de un estilo dominante, se hacen discursos diciendo que cuando hay más de un líder se arma el caos, o se habla en términos misteriosos. Innumerable cantidad de gente inteligente piensa de ese modo tan confuso, y cuando gente considerada capaz se permite tales ideas, vemos claramente cuán necesario es comprender realmente **la verdadera labor de los líderes**.

Diez observaciones

En la primera parte del libro los temas están enfocados explícitamente en el liderazgo y el cambio.

En la segunda parte se muestra que hoy la gerencia consiste menos en ejercer el poder que en manejar la dependencia y que los ejecutivos se ven obligados a interactuar en una forma más compleja de lo que cualquier organigrama puede sugerir, de lo que se deducen implicaciones importantes.

Las dos partes están conectadas a través de la noción de que cuando más cambio hay, más liderazgo se requiere, y esto obliga a los directivos a actuar dentro de redes interactivas más complejas.

Se pueden agrupar las ideas en diez observaciones dominantes, relacionadas entre sí. Cada observación refleja cambios importantes y permanentes, causados por poderosas fuerzas que tienen que ver con la tecnología, la globalización de los mercados y de la competencia, y las variaciones demográficas de la fuerza laboral. Estas fuerzas han venido minando la estabilidad de mediados del siglo XX con una rapidez que demanda grandes saltos por parte de los directivos.

En el mundo de oligopolios, monopolios y barreras a la competencia global de mediados del siglo XX, las industrias cambiaban lentamente, exigiendo por tanto menos cambios en su organizaciones. Bastaba con variaciones cuantitativas, y tal vez un salto cada diez o veinte años. Hoy en día son cada vez más las empresas en las que tal actitud resulta insuficiente y puede llevar al desastre. Por eso los intentos de transformar las organizaciones se han multiplicado considerablemente en los últimos decenios, llámeselos reingeniería, reestructuración, nueva estrategia, programas de calidad, cambio cultural, o fusiones y adquisiciones.

Las diez observaciones sobre conducta gerencial:

- 1. Cuando los directivos logran introducir en las organizaciones un cambio de alguna significación, generalmente se debe a que han adelantado un proceso de ocho etapas, muy complejo y dispendioso, que nunca puede hacerse de golpe, o de un día para otro. Y aquellos que por oportunismo saltan algunos pasos, o los dan en un orden incorrecto, rara vez obtienen lo que quieren.**

En los esfuerzos de cambio más exitosos, la gente se mueve a través de ocho complicadas etapas en las cuales (1) crea un sentimiento de urgencia, (2) arma un equipo lo bastante fuerte para dirigir el proceso, (3) formula una visión apropiada, (4) comunica ampliamente esa nueva visión, (5) da a los empleados el poder de actuar sobre esa visión, (6) produce suficientes resultados a corto plazo como para dar a sus esfuerzos credibilidad y desengañar a los cínicos, (7) genera ímpetu y lo utiliza para enfrentar los problemas más arduos del cambio, y (8) ancla la nueva conducta en la cultura de la organización.

Cada uno de esos ocho actos, con sus respectivos saltos, toma tiempo. El sólo paso (1), despertar un sentimiento de urgencia, puede requerir muchos meses en una organización satisfecha consigo misma. Formular una visión y una estrategia apropiadas puede tomar semanas, pero generalmente requiere doce y hasta veinticuatro meses. Crear las condiciones necesarias para que las nuevas ideas se consoliden y no se evaporen con el tiempo, puede tomar años. Esos marcos de tiempo son incomprensibles para los directivos cortoplacistas. En parte porque no se adelantan a los acontecimientos, en parte porque encuentran irresistible la tentación de saltarse un paso o dos, o de avanzar muy rápidamente en el proceso. Y la reingeniería, la reestructuración, sólo empujan cuantitativamente a la organización, casi siempre con grandes costos. La gente aparenta el cambio exitoso rápida y fácilmente.

- 2. Aunque el cambio generalmente implica un proceso complejo de múltiples etapas, no importa dónde ocurra, el directivo que realmente quiere efectuar transformaciones tiene que alterar algunos de los pasos esenciales, según las circunstancias de cada caso. No tener en cuenta las contingencias locales y obrar pensando que lo que sirve aquí y ahora sirve siempre y en todas partes, puede llevar al desastre.**

Es natural que surjan diferencias en cuanto al momento en que deba formularse la visión, respecto del tamaño de los grupos involucrados en determinarla y/o aplicarla, y en cuanto a la forma de enfrentar la resistencia que seguramente se encontrará en distintos puntos.

En cualquier situación específica hay que escoger entre varias opciones, y son muchos los factores que afectan esas decisiones, incluyendo:

- La cantidad de resistencia anticipada (cuanto mayor sea la resistencia, más difícil será vencerla).
- Lo que está en juego (cuando más grande sea, más importante será que la visión sea la correcta, incluso si para acertar al formularla hay que dedicar más tiempo y hacer más revisiones)
- La medida en la cual los niveles de la organización han de contribuir a la construcción o puesta en práctica de la visión (dependen más de los niveles inferiores implica permitirles más participación y compromiso).

La gente encuentra problemas cuando trata de aplicar nuevamente técnicas que le han servido en experiencias anteriores, por no darse cuenta de que la nueva situación es diferente.

- 3. Por diversos motivos, incluso personas capaces y bien intencionadas pueden cometer una serie de errores perfectamente previsibles cuando intentan introducir cambios no cuantitativos de alguna significación.**

El fracaso no se debe sólo a falta de talento. A veces los muy capaces son demasiado complacientes. Para liderar el cambio arman una coalición débil. No aciertan a formular una visión suficiente, o no la comunican bien, o no remueven suficientes obstáculos en el camino del cambio. El plan es insuficiente. Declaran victoria antes de tiempo. Son incapaces de adaptar la cultura corporativa a nuevos ángulos, o de crear nuevas culturas que puedan respaldar esos enfoques. Quizás traten de educar cuando lo que hace falta es presionar, se enfraquen en detalles cuando lo que se requiere es comunicarse mejor, se dediquen a manipular cuando lo que funciona es brindar un mayor apoyo.

Esos errores ocurrirían con menos frecuencia si todos tuviéramos más experiencia en el manejo de los grandes cambios. Pero es mucha la gente que creció en un mundo más estable y fue educada para él, entrenada únicamente para manejar el actual sistema o para hacer solamente cambios cuantitativos.

- 4. La cuestión del liderazgo es crucial porque liderazgo no es lo mismo que gerencia, y la fuerza primaria detrás de un cambio eficaz es el primero, no la segunda. Sin suficiente liderazgo aumenta notablemente la probabilidad de cometer errores, y la probabilidad de tener éxito disminuye proporcionalmente.**

Hablo de **liderazgo** como desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa

visión, a pesar de los obstáculos. Lo anterior contrasta con **gerencia**, que significa mantener funcionando el sistema existente, planeando, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo problemas.

El liderazgo se manifiesta a través de las personas y la cultura. Es suave y cálido. La gerencia funciona a través de jerarquías y sistemas. Es más dura y fría.

Esta distinción entre gerencia y liderazgo no es ni arbitraria ni semántica. Es, por el contrario, sumamente importante y fuente de gran confusión. El que confunda gerencia con liderazgo gerenciará el cambio, manteniéndolo, en consecuencia, controlado, pero no será capaz de brindar lo que se requiere para dar saltos más grandes y más difíciles.

Los ejecutivos que no lideran están prácticamente programados para caer en toda suerte de trampas. Casi nunca urgen lo suficiente. Subestiman la necesidad de una coalición fuerte que dirija el cambio. Solamente formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para hacerlas realidad. No comunican lo necesario en casi ninguna dirección. No institucionalizan los enfoques nuevos en la cultura de la organización.

No se trata de que lo que llamamos **liderazgo** sea bueno y lo que llamamos **gerencia** sea malo. Simplemente son cosas distintas que sirven para cosas distintas. El propósito fundamental de la gerencia es mantener funcionando el sistema existente. El del liderazgo es producir un cambio útil. Es perfectamente posible tener mucho o muy poco de cada uno de los dos. Con mucho liderazgo y poca gerencia, se arriesga el caos. Con mucha gerencia y poco liderazgo, la organización tiende a fosilizarse en una burocracia letal.

5. El liderazgo es una parte creciente del trabajo de dirección porque la velocidad del cambio ha venido aumentando.

Hace sólo unos decenios, el ciclo de vida de un producto podía ser de quince años, mientras que hoy en día, para exactamente el mismo tipo de producto, ese ciclo es de cuatro años. Hace cuarenta años las empresas reemplazaban sus computadoras cada diez o veinte años, no cada tres como ocurre hoy. El resultado es que hoy día los más altos ejecutivos pueden emplear hasta 80 % de su tiempo liderando, y no 40 % como gastaban no hace mucho.

Esta modificación en la naturaleza del trabajo “gerencial” es de fundamental importancia porque liderazgo y gerencia son muy distintos. No tener en claro la diferencia entre ambas complica sustancialmente el problema. Por eso cuando se les pide a ciertos directivos que lideren, lo que hacen es gerenciar más intensamente.

Debido a que los que ayudan a dirigir organizaciones se ven hoy empujados tanto a gerenciar como a liderar, la complejidad de su posición es cada vez mayor y requiere un nuevo vocabulario.

6. Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas con planes (la parte gerencial) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (gerencia) y conjuntos de relaciones alineadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gerencia) como de inspiración (liderazgo).

La proporción entre planear y crear visión, organizar la jerarquía y alinear el enjambre de relaciones, controlar e inspirar, varía conforme a las inclinaciones de cada individuo y a las exigencias de cada cargo. Generalmente, cuando más asciende una persona en la organización, más tiene que liderar.

Al hablar de conducta gerencial, los amplios conceptos de *agendas para actuar* y *redes de relaciones* pueden resultar útiles, porque al participar ambos de las categorías de liderazgo y gerencia, los unifican en cierta medida. En cargos que requieren mucho liderazgo hay típicamente un componente gerencial. Tanto agendas como redes pueden ayudarnos a evolucionar desde una etapa en la que sólo hablamos de planeación y control, a otra en la que hablemos sólo de visión e inspiración, de modo que podamos utilizar de la mejor manera ambos conjuntos de ideas.

7. Como los directivos tienden a trabajar a través de la jerarquía formal, y los líderes no, a medida que el cambio requiere más liderazgo en las organizaciones los cargos gerenciales sitúan a la gente en redes de relaciones cada vez más complejas.

En un mundo más estable, en el que la gerencia es la actividad básica, los cargos de alguna importancia operan a través de la jerarquía. Pero en un mundo que está cambiando continuamente, en el que se requiere más liderazgo, cobran adicional importancia ciertos individuos por fuera de la cadena de mando, y ciertos intangibles que no figuran en el organigrama, como la cultura corporativa.

Los ejecutivos que introducen el cambio se ven forzados a entenderse con más gente de la que verían si continuaran aplicando la estrategia existente. Los directivos fracasan cuando se concentran únicamente en sus subordinados, y olvidan, como lo hacen casi siempre, al personal de recursos humanos, al de informática, y a los directivos de otros niveles, que están intentando implementar sus propias visiones del cambio.

8. Como el trabajo gerencial es cada vez más una tarea de líderes, y los líderes actúan a través de una compleja red de relaciones independientes, ese trabajo pasa, cada día más, de ser un juego en el que se tiene poder sobre los demás, a ser un juego en el que se depende de ellos.

Un “taimado” subalterno que aparentemente no tiene ningún poder ni significa nada, puede mediante diversas estrategias hacerle difícil (o fácil) la vida al “importante” directivo. Una parte cada vez más importante del trabajo gerencial implica manejar activamente la dependencia de otros, ya estén arriba o abajo en la jerarquía, sean pares dentro de la organización, o sean gente de afuera.

Algunas personas, especialmente las que tienen poca experiencia en puestos gerenciales, no comprenden claramente la noción de dependencia de los demás. El trabajo de gerencia les atrae, sobre todo porque significa poder y control. La idea de que su carrera pueda ponerlos a depender de otros en vez de ejercer el poder los desconcierta.

9. Cuando se empieza a concebir el trabajo gerencial en función de redes y dependencias, no de jerarquías y autoridad formal, surge toda una serie de interesantes implicaciones.

Dar órdenes deja de ser una importante parte del trabajo. Desarrollar buenas relaciones laborales con la gente de la red cobra más importancia. Darse cuenta de lo que pasa más allá

de los subalternos inmediatos es obviamente necesario, así como lo es manejar activamente las relaciones con el jefe.

Cuando tienen jefes débiles, los buenos directivos los administran o manejan para conseguir que esos superiores hagan bien su trabajo. Además, los buenos líderes siempre arrastran consigo al que es importante, y el jefe siempre lo es.

Manejar bien al superior, como parte de una buena gerencia y sobre todo de un buen liderazgo, significa entenderlo a él y su entorno, evaluarse bien a sí mismo y sus necesidades, desarrollar una relación adecuada a las necesidades y estilos de ambos, mantener al jefe bien informado, y utilizar selectivamente su tiempo y sus recursos.

10. Lo que un gerente/líder hace minuto a minuto no corresponde casi nunca a ningún estereotipo de gerente, líder heroico, o ejecutivo, algo que resulta sumamente confuso para quienes desempeñan por primera vez un cargo gerencial, pero que es fácil de comprender cuando se tienen en cuenta las diversas tareas (tanto de liderazgo como de gerencia), el arduo trabajo (tanto de mantenimiento como de cambio) y la red de relaciones (que va mucho más allá de la mera jerarquía formal) peculiares al ámbito en que se realiza el trabajo.

Las acciones y responsabilidades cotidianas de un “directivo” o de un “líder” en nada se parece al tipo de “gerente capaz” o “líder visionario” de nuestros sueños. En la “vida real” los ejecutivos eficaces gastan mucho tiempo simplemente hablando con otra gente, incluso personas que no son sus subalternos. Tratan muchos y diversos asuntos, no sólo los de su propia función específica, probablemente preguntan más de lo que ordenan, y de hecho toman muchas menos “grandes” decisiones de lo que se cree. Se dedican a esa clase de charla y chismorreos que consolida las relaciones. Y a pesar de que hacen todo esto en forma sencilla y desacartonada, siguen siendo notoriamente eficientes y consiguen realizar muy diversas tareas (es decir, tanto de gerencia como de liderazgo) en muy cortos períodos.

Cuando se estudia con cuidado a ejecutivos eficientes se puede apreciar la lógica que tienen estos métodos, que es, sin embargo, muy sutil. Estas tácticas han sido poco estudiadas o enseñadas, y por eso hasta los mismos ejecutivos tienen dificultad en describir lo que hacen y por qué lo hacen.

Reflexiones al final del siglo

Hoy día hay menos confusión acerca de la diferencia entre gerencia y liderazgo que la que había cuando escribí sobre ello la primera vez, en 1987, pero el problema sigue siendo monumental. Decimos liderazgo cuando queremos decir gerencia. Decimos liderazgo cuando pensamos en una mezcla entre liderazgo y gerencia. Decimos liderazgo cuando hablamos de personas que desempeñan papeles en los que se espera liderazgo, sin importar cómo procedan en realidad. Esta confusión muestra la falta general de apreciación de lo que el liderazgo realmente significa.

Si no se tiene claro lo que significa liderazgo, no se pueden desarrollar las destrezas necesarias. El entrenamiento se enfoca mal. A veces resulta promovida la persona que no debía serlo. Sobre todo, personas con talento dejan de tomar las medidas apropiadas. Manejan el cambio pero no lideran. Administran personal sin motivarlo a capacitarse para enfrentar circunstancias difíciles. Logran mantener funcionando la empresa, pero no saben aprovechar nuevas oportunidades o eludir nuevos riesgos.

Aclarar esta confusión es importante porque el tema del cambio continúa creciendo en importancia. Cuanto más cambio se produce, más liderazgo se requiere, pero no va a ser fácil proveerlo si no podemos especificar claramente cuál elemento falta.

El cambio siempre ha estado con nosotros y siempre lo estará. En todo el mundo veo pasar cosas, que antes afectaban a la gente poco a poco, y que hoy nos golpean de improviso y muy sustancialmente.

En el ambiente actual, pienso que una organización del siglo XXI lista para el cambio, tendría que sentirse más urgida y menos complaciente todo el tiempo, no sólo en el momento de intentar un gran cambio. Se cuidaría de fortalecer el trabajo en equipo para armar pronto una coalición con ese propósito. Tendría permanentemente visiones apropiadas para todos los niveles, que actualizaría conforme a las circunstancias, y comunicaría esas ideas amplia y constantemente. Delegaría continuamente funciones en sus trabajadores para que pudieran marchar en nuevas direcciones...

Para hacer frente al cambio y a la necesidad de liderazgo, los mandos superiores de las mejores organizaciones han venido delegando más y más responsabilidades gerenciales en los niveles subalternos. También han estado limpiando la casa, eliminando actividades que eran reliquias del pasado. Ambas actividades abren espacios dando a los ejecutivos más tiempo para liderar.

Algunos piensan que tanto cambio es peligroso, y lo resisten. Otros en cambio lo consideran benéfico, una oportunidad largamente esperada. Ahora bien, para poder hacerse cargo de una nueva serie de responsabilidades, es lógico que requieran más desarrollo profesional, incluso los que no han ofrecido resistencia, cualquiera sea su nivel en la jerarquía. Un buen entrenamiento también ayuda, a veces. **Y lo mismo, desde luego, una cultura que no penalice la comisión de pequeños errores.** Aprender esto no es fácil y rara vez puede hacerse de un golpe. Pero no hacerlo es dañino tanto para la empresa como para los empleados.

También sorprende ver que todavía haya tanta gente obsesionada con los meros cambios formales – organigramas, descripciones de empleos, todo lo que se ve o se toca – como si con ello se consiguiera un cambio sustantivo. No es que no sean importantes, pero el cambio tiene que ver más con redes informales, y la estabilidad con la jerarquía formal.

Y sorprende, una vez más, ver cuán difíciles pueden ser los cargos directivos. La mayoría requiere mucho manejo y por lo menos algo de liderazgo, sobre todo los de nivel superior, para poder enfrentar un ambiente de negocios continuamente cambiante. Esas personas tienen que ser capaces de manejar sistemas de planeación y de control y estructuras corporativas y de personal frecuentemente complejos. Y de sentirse cómodas dentro de grandes e invisibles mallas de relaciones y utilizar esas relaciones para formular y comunicar una visión.

2. ESCOGIENDO LAS ESTRATEGIAS DEL CAMBIO

“Debe tenerse en cuenta que no hay nada mas difícil de llevar a cabo, ni cuyo éxito sea más dudoso, ni más peligroso de manejar, que iniciar un nuevo orden de cosas” (Maquiavelo, 1513)

No son muchos los intentos de cambio corporativo que estén condenados a fracasar, pero tampoco son muchos los que probablemente tienen éxito. Casi siempre surgen problemas, se gasta más tiempo del que se quería o esperaba, se resiente la moral de los empleados, o el cambio cuesta mucho en cuanto se refiere a tiempo de los directivos o trastorno emocional. De ahí que en muchas organizaciones ni siquiera hayan intentado hacer el cambio necesario. Los directivos involucrados simplemente no se sienten capaces de llevarlo a cabo con éxito.

Cómo diagnosticar la resistencia

Se debe tomar el tiempo necesario para calcular sistemáticamente, antes de intentar el cambio, quiénes podrían resistir la iniciativa y por qué motivos.

Para predecir de qué manera podría ser resistido, los directivos deben tener en cuenta las cuatro razones mas comunes por las que la gente se resiste al cambio:

- Perder algo que se considera valioso.
- No comprender la naturaleza y las implicancias del cambio.
- Creer que el cambio no tiene sentido para la organización.
- Tener una baja tolerancia al cambio.

Estrechez de miras

Una de las principales razones de resistencia es la creencia de que se perderá algo valioso como consecuencia del cambio. A veces esa conducta emerge antes de que se intente el cambio, y otras veces durante el mismo, cada vez que el mayor de un individuo o un grupo no coincide con el mayor interés de la organización como un todo, o de otros individuos o grupos.

Malentendidos y falta de confianza

La gente se resiste al cambio cuando no comprende lo que éste implica, o cree que puede costarle mucho más de lo que puede ganar, especialmente cuando el que lo impulsa no inspira confianza. Pocas organizaciones se caracterizan por un buen nivel de confianza entre subalternos y directivos. Por tanto, es fácil que surjan y crezcan malentendidos cada vez que se introduce un cambio. Si los directivos no sacan a la superficie tales malentendidos y los discuten y aclaran rápidamente, encontrarán resistencia.

Apreciaciones diferentes

Cuando los empleados no ven las cosas como las ven los directivos, y piensan que el cambio representa más costos que beneficios no sólo para ellos mismos sino para toda la compañía.

Los directivos que introducen cambios a menudo presumen de disponer de toda la información requerida para llevar a cabo un adecuado análisis de la organización, y de que todos los que se verán afectados por el cambio disponen de la misma información, cuando ninguna de las dos

suposiciones es correcta. En cualquiera de los dos casos, la diferente información de que dispone cada grupo puede ocasionar diferencias en los respectivos análisis y generar resistencia.

Poca tolerancia al cambio

La gente también se resiste al cambio porque teme no ser capaz de desarrollar las nuevas habilidades requeridas y conducirse de otra manera. Todos los seres humanos tienen una limitada capacidad de cambio, y en algunos esa capacidad está más limitada que en otros.

Peter F. Drucker ha sostenido que lo que más obstaculiza el crecimiento de las organizaciones es la inhabilidad de los directivos para cambiar de actitud y de conducta con la rapidez que la organización lo requiere.

Es importante apreciar correctamente las diversas formas en que la gente puede resultar afectada por el cambio, porque esto puede ayudar a escoger la forma más adecuada de vencer la resistencia.

Cómo manejar la resistencia

Muchas veces se subestima no sólo las muchas maneras en que las personas pueden reaccionar frente al cambio, sino también las formas en que ellas pueden influir positivamente sobre individuos y grupos durante el proceso de cambio.

Educación y comunicación

Una de las formas más comunes de vencer la resistencia es impartir previamente una educación acerca del cambio. La transmisión de ideas ayuda a la gente a comprender la necesidad y la lógica del cambio.

Participación e involucrar

Si los que introducen el cambio involucran a quienes podrían resistirse en algunos aspectos del diseño e implementación del mismo, pueden, a veces, evitar que se resistan. En un esfuerzo participativo, los impulsores del cambio están dispuestos a escuchar a los involucrados en el mismo, y aprovechan su consejo.

Una larga investigación ha demostrado que, en general, la participación genera compromiso, no simplemente aceptación, compromiso que en algunos casos es indispensable para el éxito. No obstante, la participación tiene sus desventajas. No sólo puede producir una solución inadecuada si no se la maneja cuidadosamente, sino que puede ser enormemente dispendiosa. Cuando el cambio es urgente, puede tomar mucho tiempo involucrar a otros.

Facilitar y apoyar

Otra forma de entenderse con la eventual resistencia al cambio es la de brindar apoyo. Esto puede hacerse capacitando a la gente para nuevos oficios, dándole tiempo libre después de un período difícil, o meramente escuchándola y apoyándola emocionalmente, sobre todo cuando los principales motivos de resistencia son el miedo y la ansiedad. La gran desventaja de esta táctica es que puede fracasar a pesar de ser dispendiosa y cara. Si no se dispone de tiempo, dinero y paciencia, no es muy práctica.

Negociar y acordar

Otra manera es ofrecer estímulos a los que se resisten activamente y a los que podrían resistirse. Negociar es apropiado, especialmente cuando es evidente que alguien va a perder algo a consecuencia del cambio y tiene suficiente poder para resistirlo. Los acuerdos negociados pueden ser una manera relativamente fácil de evitar una gran resistencia, pero, como sucede con otros procesos, pueden resultar caros. Y una vez que un directivo declara que está dispuesto a negociar la resistencia, se expone a la posibilidad de un chantaje.

Manipulación y cooptación

Como un recurso utilizado para intentar disimuladamente influir sobre los demás, la manipulación involucra normalmente el uso selectivo de información y la deliberada estructuración de ciertos hechos.

Una de las formas más comunes de la manipulación es la cooptación. Se produce cuando a un individuo se le da a jugar un papel atractivo en el diseño o puesta en práctica del cambio. En el caso de un grupo, se lo coopta dando a uno de sus líderes, o a alguien que el grupo respeta, un papel clave en el diseño o implementación del cambio. No es una forma de participación, porque los impulsores del cambio no quieren consejos de sus cooptados, sino simplemente su respaldo.

Hay personas que manipulan a otras con éxito, especialmente cuando no es posible utilizar otras tácticas o se ha fracasado con ellas.

Coacción explícita o implícita

A menudo se enfrenta la resistencia en forma coactiva. Es lo que pasa cuando se obliga a la gente a aceptar los cambios mediante amenazas implícitas o explícitas (pérdida del empleo o de posibilidades de ascenso, etc.) o haciendo realidad el despido o la transferencia. Como sucede con la manipulación, utilizar la coacción tiene sus riesgos porque es inevitable que la gente se resienta cuando la obligan a aceptar un cambio. Pero cuando es indispensable actuar con rapidez, y cuando los cambios a introducir no gozan del favor general, puede ser la única forma que les quede a los directivos.

Para tener éxito al hacer cambio en las organizaciones es preciso aplicar con habilidad varios de estos enfoques, a menudo en muy diferentes combinaciones que, no obstante, comparten siempre estas dos características: los directivos perciben con claridad sus fortalezas y debilidades, y miran la situación con realismo.

El error más común es utilizar un solo enfoque o un conjunto limitado de ellos, *sea cual fuere la situación*. Un sorprendente número de gerentes tiene ese problema: el jefe testarudo que usa con frecuencia métodos coactivos, el amistoso que constantemente trata de involucrar y apoyar a su personal, el cínico que anda manipulando o cooptando a otros, el intelectualoide que confía sobre todo en educar y comunicar, y el directivo con alma de abogado que siempre trata de negociar.

Otro error común es el de intentar el cambio en una forma incoherente o sumatoria que no tiene nada que ver con una estrategia claramente pensada.

Sugerencias a los directivos

La posibilidad de que un cambio en la organización tenga éxito aumenta si el directivo:

1. Hace previamente un análisis de la organización para identificar la situación y los problemas existentes, y las fuerzas que posiblemente causen esos problemas. Gravedad de los mismos, rapidez con que deben ser resueltos para evitar inconvenientes adicionales y tipo de cambios requeridos.
2. Hace un análisis de los factores indispensables para producir el cambio. Resistencia al cambio, razones e intensidad. Quiénes poseen la información necesaria para diseñar el cambio, cuya cooperación es esencial. Posición de quien introduce el cambio respecto de otros a tener en cuenta, en cuanto se refiere a poder, confianza, modos normales de interacción, etc.
3. Elige una estrategia de cambio, basada en estos análisis. Selección de tácticas específicas para utilizar con diversos individuos y grupos.
4. Verifica la puesta en marcha del proceso. No obstante lo buenas que pudieran ser la estrategia y las tácticas del cambio, siempre ocurre algo inesperado durante la implementación del mismo. Sólo si se inspecciona cuidadosamente el proceso se puede identificar a tiempo lo imprevisto y reaccionar frente a ello con inteligencia.

La habilidad en el manejo de las relaciones interpersonales es la clave. Pero por más sobresaliente que ella sea, no puede compensar el perjuicio de no saber elegir la estrategia y las tácticas en un mundo de negocios cada vez más dinámico.

3. LA VERDADERA LABOR DE UN LÍDER

El liderazgo es diferente de la dirección, pero no por las razones que generalmente se suponen. No es místico ni misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” u otras exóticas cualidades personales. No es privilegio de unos pocos escogidos. Ni es necesariamente mejor que la dirección, o un sustituto de ella.

Más bien, el liderazgo y la dirección son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función diferente y realiza actividades peculiares. Ambos son necesarios para tener éxito en un ambiente de negocios cada vez más complejo y volátil.

Casi todas las grandes compañías norteamericanas están hoy en día sobredirigidas y sublideradas. Es preciso que desarrollen su capacidad de ejercer liderazgo.

La mezcla liderazgo fuerte/gerencia débil no es la mejor. Lo deseable es combinar un liderazgo fuerte y una gerencia fuerte, y utilizar la una para equilibrar el otro.

Desde luego, no todo el mundo puede ser bueno en ambas cosas. Algunos pueden llegar a ser buenos gerentes pero no a convertirse en líderes. Otros tienen gran capacidad de liderazgo pero no logran ser buenos gerentes. En las compañías dirigidas con inteligencia valoran por igual a estos dos tipos de personas y se esfuerzan por integrarlas dentro de su equipo.

Pero cuando llega el momento de preparar a la gente para cargos ejecutivos, esas mismas compañías hacen caso omiso, con razón, de la literatura reciente, que dice que nadie puede gerenciar y liderar al mismo tiempo. Tratan de formar líderes-gerentes. Una vez que en las compañías se comprende la diferencia fundamental entre liderazgo y gerencia, se puede empezar a capacitar a la mejor gente para que desempeñe ambos papeles.

La diferencia entre liderazgo y gerencia

Gerenciar es manejar la complejidad. Los procedimientos y prácticas de la gerencia responden en gran medida a uno de los más significativos fenómenos del siglo XX: el surgimiento de las grandes organizaciones. Sin una buena gerencia las empresas más complejas tienden a anarquizarse, hasta el punto de poner en peligro su propia existencia.

Liderar, por el contrario, es manejar el cambio. Parte de la razón por la que el liderazgo ha cobrado tanta importancia radica en el hecho de que el mundo de los negocios se ha vuelto más competitivo y volátil. Para sobrevivir y competir eficazmente en el nuevo entorno hay que cambiar sustancialmente. Cuanto más cambio haya, más liderazgo hará falta.

Estas diferentes funciones – manejar la complejidad y manejar el cambio – definen las características de la gerencia y del liderazgo.

En las compañías se maneja la complejidad, en primer lugar, *planeando y presupuestando*: fijando metas futuras, señalando pasos detallados para lograr esas metas y reservando los recursos necesarios para llevar a cabo esos planes.

Por el contrario, liderar una organización hacia un cambio constructivo comienza por el *señalamiento de un rumbo*: desarrollando una visión de futuro (casi siempre lejano) y unas estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar esa visión.

La gerencia desarrolla la capacidad de llevar a cabo su plan mediante la *organización y el nombramiento de personal*: creando una estructura corporativa, y unos empleos para alcanzar lo que el plan requiere, asignando los cargos a individuos idóneos, haciéndolos partícipes del plan, delegando responsabilidades para llevarlo a cabo y diseñando sistemas para inspeccionar y verificar la implementación del plan.

La actividad equivalente en el liderazgo es *alinear gente*, lo cual significa comunicar el nuevo rumbo a aquellos que puedan armar coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla.

Finalmente, la gerencia asegura el cumplimiento del plan *controlando y resolviendo problemas*: confrontando los resultados con detalles del plan, identificando desviaciones, y luego planeando y organizando para resolver problemas. Pero para el liderazgo, alcanzar una visión requiere *motivar e inspirar*, es decir, a pesar de los obstáculos que surjan, mantener a la gente moviéndose en la dirección correcta, apelando a necesidades, valores y emociones humanas, que son comunes a todos los hombres pero que generalmente no se aprovechan.

Señalar un rumbo contra planear y presupuestar

Puesto que la función del liderazgo es producir cambio, señalar el rumbo de ese cambio es fundamental para liderar.

Establecer el rumbo no es lo mismo que planear, aunque sea a largo plazo, aunque frecuentemente la gente los confunda. La planeación es un proceso de gerencia, deductivo por naturaleza, destinado a producir resultados en un orden determinado, no cambio. Los líderes reúnen una amplia serie de datos y buscan en ellos modelos, vínculos y eslabones que puedan explicar las cosas. Más aún, el señalamiento del rumbo como parte del liderazgo no se traduce en planes sino en visión y estrategias que describen lo que un negocio, una tecnología o una cultura corporativa deberían llegar a ser a largo plazo, articulando una manera factible de alcanzar esa meta.

Casi siempre cuando se habla de visión el debate tiende a degenerar hacia lo místico, se cree que es algo misterioso que los meros mortales, incluso aquellos con talento, no pueden esperar a tener jamás. Pero desarrollar un buen rumbo de negocios no es magia. Es un proceso arduo, agotador a veces, de reunir y analizar información, y de correr riesgos.

Visiones y estrategias tampoco tienen que ser brillantemente novedosas; de hecho las mejores no lo son. Las más eficaces parecen cosas comunes y corrientes, pues se basan en ideas muy conocidas. Lo que puede ser nuevo es la forma de combinar esas ideas, pero a veces ni siquiera ése es el caso. Lo decisivo no es su originalidad sino cuánto sirve a los integrantes importantes de la organización – clientes, accionistas, empleados – y con qué facilidad puede traducirse en una estrategia competitiva realista. Cuando en una compañía que nunca ha sido mejor que las que le han hecho una débil competencia empiezan de repente a decir que van a convertirse en la número uno, están haciendo castillos en el aire, no formulando una visión.

Planear a largo plazo consume siempre mucho tiempo. Cada vez que ocurre algo inesperado – algo frecuente en un ambiente de negocios dinámico – hay que rehacer los planes. En una compañía mal dirigida, hasta la planeación a corto frase puede convertirse en un agujero negro capaz de tragarse una infinita cantidad de tiempo y energía.

Cuando no hay una visión ni una estrategia que encarrilen o guíen el proceso de planeación, toda eventualidad exige un plan. En esas circunstancias, la planeación contingente no termina nunca, distrayendo tiempo y atención de otras actividades esenciales, sin dar tampoco nunca la clara orientación que desesperadamente necesita la compañía.

La planeación es útil cuando no sustituye el señalamiento del rumbo sino que lo complementa, le da más realismo. De la misma manera, un adecuado proceso de señalamiento de rumbo suministra un foco para que la planeación sea realista.

Alinear gente contra organizar y nombrar personal

La interdependencia es una de las principales características de las organizaciones modernas, en las que nadie es completamente autónomo, y la naturaleza del trabajo, la tecnología, los sistemas administrativos y la jerarquía entrelazan a la mayoría de los empleados con eslabones que constituyen un especial desafío cuando las organizaciones intentan cambiar. A menos que muchos individuos formen equipo y se muevan juntos en una misma dirección, tenderán a caer unos sobre otros. A los ejecutivos muy educados en gerencia y poco en liderazgo, esto de hacer que la gente se mueva en la misma dirección les parece un problema de organización. No se dan cuenta de que lo que tienen que hacer no es organizar a la gente sino alinearla con un fin.

Cuando los gerentes “organizan”, lo hacen para establecer sistemas capaces de poner en práctica un plan tan precisa y eficazmente como sea posible. Esto, generalmente, requiere tomar una serie de decisiones potencialmente complejas: decidir cuál ha de ser la estructura laboral y cómo se relacionarán y reportarán entre sí los diferentes cargos, colocar en éstos a individuos idóneos, dar entrenamiento, comunicar los planes de los directivos y decidir cuánta autoridad ha de delegarse y a quiénes. También hace falta crear incentivos económicos para conseguir lo planeado, y establecer sistemas para verificar la puesta en práctica del plan. Tales decisiones se parecen mucho a las de un arquitecto. Se trata de encajar en un determinado contexto.

Alinear es algo diferente, más un desafío comunicativo que un problema de diseño. Implica invariablemente, hablar con muchos más individuos que organizar. La población objetivo puede involucrar no sólo a subalternos de un gerente sino también a jefes, pares, personal de otras partes de la organización, lo mismo que a proveedores, funcionarios del gobierno, o incluso clientes. Todo el que pueda ayudar a implementar la visión y las estrategias, o que pueda oponerse a ello, está incluido.

Tratar de lograr que la gente entienda la visión de un futuro diferente es también un desafío comunicativo, totalmente diferente de lo que significa organizarla para llevar a cabo un plan de corto plazo. La diferencia es tan grande como la que vería un futbolista entre describir a su equipo las próximas dos o tres jugadas, y explicarle un enfoque de juego totalmente nuevo que se ensayará en la segunda parte de la temporada.

Otro de los grandes retos implícitos en los esfuerzos de liderazgo es la credibilidad: conseguir que la gente crea en el mensaje. Contribuyen a ello la trayectoria de quien emite el mensaje, su

reputación como persona íntegra, el contenido mismo del mensaje, y la consecuencia entre las palabras y los hechos.

Finalmente, alinear a la gente conlleva una delegación de poder que raramente se da cuando meramente se la organiza. Cuando se ha señalado claramente un rumbo a toda la organización, los subalternos pueden empezar a actuar sin la misma vulnerabilidad. Mientras su desempeño sea coherente con la visión no habrá motivo para regañarlos. Y como todos están apuntando al mismo objetivo, disminuye la probabilidad de que la iniciativa de alguno resulte frenada porque haya entrado en conflicto con la iniciativa de otro.

Motivar a la gente contra controlar y resolver problemas

Por cuanto el “cambio” es la función del liderazgo, ser capaz de producir un desempeño altamente motivado es importante para entendiérselas con las inevitables barreras que surgen frente al cambio. Así como el señalamiento de rumbo identifica un camino apropiado, y así como una eficaz alineación o alianza empuja a la gente a moverse a lo largo de esa ruta, asimismo la motivación eficaz asegura que tendrán bastante energía para superar los obstáculos..

Conforme a la lógica de la gerencia, los mecanismos de control comparan el desempeño sistemático con el plan, y actúan cuando se detecta una desviación. Las mismas razones que hacen del control algo tan importante para la gerencia le restan importancia a un desempeño altamente motivado o inspirado. Los procesos de gerencia deben ser tan inmediatos como sea posible para no fallar ni correr riesgos. Eso significa que no pueden depender de lo inusual o difícil de obtener. Todo el propósito de los sistemas y las estructuras es ayudar a la gente normal, que actúa en forma normal, a llevar a cabo con éxito trabajos de rutina, día tras día. No es emocionante ni atractivo, pero ésa es la gerencia.

El liderazgo es diferente. Alcanzar grandes visiones siempre requiere una explosión ocasional de energía. La motivación y la inspiración energizan a la gente, no empujándola en la dirección correcta como lo hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo esa básica necesidad humana de alcanzar objetivos, una sensación de pertenencia, reconocimiento, autoestima. Controlar la propia vida y poder vivirla conforme a los propios ideales. Tales sentimientos nos tocan profundamente y despiertan una poderosa reacción.

Los buenos líderes estimulan a la gente de diversas maneras. Articulan siempre la visión de la organización, destacando el valor de la audiencia a la que se dirigen. Hacen que su gente ayude a decidir cómo alcanzar la visión de la organización (o la parte de ella que sea más importante para cada individuo). Apoyan los esfuerzos de los empleados por alcanzar la visión mediante entrenamiento, retroalimentación y encarnación de modelos. Reconocen y recompensan el éxito, lo que no sólo produce en las personas una sensación de triunfo sino que las hace sentir miembros de una organización que las aprecia. Cuando se hace todo esto, el trabajo en sí mismo se convierte en algo intrínsecamente estimulante.

Cuanto más caracterice el cambio al medio empresarial, más deben los líderes estimular a otros a que también funcionen como líderes. Cuando esto se logra, el liderazgo tiende a reproducirse a través de toda la organización, y mucha gente actúa como líder a lo largo de la jerarquía. Esto es sumamente valioso porque en cualquier negocio complejo el manejo del cambio demanda la iniciativa de muchas personas.

Claro que cuando provienen de varias fuentes, las actividades de liderazgo no necesariamente convergen. Al contrario, pueden entrar en pugna. Para que se puedan desempeñar al mismo tiempo múltiples papeles de liderazgo hay que coordinar cuidadosamente las actividades de la gente mediante mecanismos distintos de los que se utilizan para coordinar las funciones tradicionales de la gerencia.

Una sólida estructura de relaciones informales – como la de empresas que tienen una sana cultura corporativa – ayuda a coordinar las actividades de liderazgo que plantean las actividades y cambios no rutinarios. La multitud de canales de comunicación y la confianza que se tienen entre sí los individuos conectados por esos canales permiten un proceso continuo de acomodamiento y adaptación, lo que ayuda a resolver los conflictos que puedan surgir entre las funciones, y a producir visiones unidas y compatibles en vez de remotas y competitivas.

En la mayoría de las corporaciones existen redes informales de algún tipo, pero a menudo son muy débiles o están muy fragmentadas, por lo que las iniciativas de liderazgo múltiples no encuentran buen apoyo. Crear buenas y extensas redes informales donde coexisten debe ser lo primero que se haga al tomar una iniciativa de liderazgo significativa.

Cómo crear una cultura de liderazgo – *“El acto supremo del liderazgo es institucionalizar una cultura centrada en él”*

A pesar de la creciente importancia del liderazgo para tener éxito en los negocios, parece que la rutina cotidiana debilita en la mayoría de la gente el desarrollo de los atributos necesarios para el liderazgo. Algunas compañías están desarrollando individuos para convertirlos en destacados líderes-gerentes. Contratar a personas con potencial de líderes es sólo el primer paso. Igualmente importante es administrar sus perfiles profesionales. Los que demuestran su eficacia como grandes líderes frecuentemente han tenido experiencias profesionales comunes.

Tal vez la más típica e importante sea la de haber afrontado un reto significativo al comienzo de su carrera. Casi siempre tuvieron, entre sus veinte y cuarenta años, la oportunidad de tratar de dirigir, de correr un riesgo y de aprender, tanto de los triunfos como de los fracasos, aprendizaje indispensable para que el líder adquiera una serie de habilidades y perspectivas, y aprenda algo respecto de la dificultad del liderazgo y de su potencial para producir cambios.

Más tarde les ocurre algo igualmente importante, que tiene que ver con ampliar sus perspectivas. Quienes ocupan cargos importantes y desde allí lideran con eficacia tuvieron siempre la oportunidad, antes de llegar a esas posiciones, de superar la angosta base que caracteriza la mayoría de las carreras gerenciales. Por lo general, éste es el resultado de transferencias laterales o de tempranas promociones a cargos de mayor alcance. A veces ayudan otros factores, como que les hayan asignado ciertas tareas en equipos de trabajo o el haber hecho un largo curso general de gerencia. Sea lo que fuere, el amplio conocimiento así obtenido parece ayudar en todos los aspectos del liderazgo; lo mismo que el enjambre de relaciones adquiridas tanto dentro como fuera de la compañía. Cuando suficientes personas logran oportunidades como éstas, se establecen unas relaciones que sirven también para crear las sólidas redes informales en las que encuentran apoyo las iniciativas de liderazgo múltiple.

En las empresas que en materia de formación de líderes hacen un trabajo mejor al del promedio, se pone énfasis en la creación de oportunidades que constituyan retos para los empleados relativamente jóvenes. En muchos negocios, la descentralización es la clave. Por definición,

descentralizar implica extender la responsabilidad hacia niveles inferiores de la organización, con los correspondientes desafíos.

La formación de personas para posiciones importantes de liderazgo requiere que los altos ejecutivos trabajen todavía más, comenzando por tratar de detectar personas con gran potencial cuando apenas están empezando sus carreras, e identificando lo que hará falta para aprovecharlas y formarlas. Hecho esto, los directivos dedican entonces tiempo a planear el desarrollo de las habilidades de los candidatos. El ingrediente clave parece ser una evaluación inteligente de cuáles oportunidades viables se adaptan a las necesidades de cada uno de ellos.

Cuando se les dice a los directivos que las futuras promociones de ellos dependen hasta cierto punto de su habilidad para formar líderes, hasta los que sostienen que el liderazgo no se puede desarrollar se las ingenian para encontrar maneras de hacerlo.

Tales estrategias ayudan a engendrar una cultura corporativa en la que la gente valore un liderazgo fuerte y se esfuere por crearlo. Así como necesitamos más gente para desarrollar liderazgo en las complejas organizaciones que dominan el mundo de hoy, así necesitamos más gente para desarrollar las culturas que produzcan ese liderazgo. El supremo acto de un líder es institucionalizar una cultura centrada en el liderazgo.

Señalando el rumbo: Lou Gerstner en American Express

Cuando Lou Gerstner llegó a presidente de la sección de American Express llamada Travel Related Services (TRS) en 1979, esa unidad confrontaba uno de los mayores desafíos que se le habían presentado a la compañía en sus 130 años de historia. Centenares de bancos estaban ofreciendo o planeaban ofrecer tarjetas de crédito Visa o MasterCard que competirían con la de American Express. Y más de doce firmas de servicios financieros estaban entrando al negocio de los cheques de viajero.

Gerstner y su equipo hicieron las preguntas fundamentales respecto a la economía, el mercado y la competencia, y llegaron a comprender muy bien el negocio. Mientras tanto, él empezó a tener una visión de TRS que no se parecía en nada a la de una compañía de 130 años de trayectoria en una industria muy desarrollada.

Menos de una semana después de su nombramiento, Gerstner reunió a las personas que manejaban la división de tarjetas de crédito y cuestionó todos los principios por los cuales se regían. En particular puso en duda dos creencias ampliamente compartidas: que la división no debía tener sino un producto, la tarjeta verde, y que el potencial de crecimiento e innovación era limitado.

Gerstner también se movió rápidamente a desarrollar una cultura más empresarial, a enganchar y entrenar gente que se entusiasmará con ello, y a comunicarse claramente con todos, en todo sentido. La toma inteligente de riesgos se vio compensada. Para facilitar el desarrollo del espíritu empresarial desestimularon la burocracia innecesaria. Elevaron los niveles de contratación de personal y crearon el Programa de Graduados en Gerencia de TRS, que ofrecía a los jóvenes con alto potencial un rico conjunto de experiencias y un inusitado nivel de exposición a la alta gerencia. Para estimular entre sus empleados la toma de riesgos, estableció el programa llamado “Grandes realizadores”, con el fin de reconocer y compensar adecuadamente el servicio al cliente verdaderamente excepcional, un concepto esencial de la visión que tenía de la organización.

Estos incentivos condujeron rápidamente a nuevos mercados, productos y servicios, y TRS amplió asimismo su presencia en el extranjero.

Como resultado de las innovaciones, el ingreso neto de TRS aumentó un fenomenal 500 % entre 1978 y 1987, es decir, a una tasa aproximada del 18 % anual compuesto. La compañía superó a muchas de las llamadas de alta tecnología/alto crecimiento. Y con un aumento de rentabilidad de 28 % en 1988 superó a muchas que crecían poco pero ganaban mucho.

Alineando a la gente: Check Trowbridge y Bob Crandall en Eastman Kodak

Eastman Kodak ingresó al negocio de las copias a principios de los años setenta, concentrándose en fabricar sofisticadas máquinas que se vendían a un promedio de 60.000 dólares cada una. En los años ochenta el negocio creció hasta producir casi mil millones de dólares, pero los costos eran altos, las ganancias difíciles de obtener, y había problemas por todas partes. En 1984 la compañía tuvo que descargar de su inventario cuarenta millones de dólares.

Casi todos los empleados sabían que había problemas, pero no se ponían de acuerdo en la forma de resolverlos. Por lo tanto, en sus primeros dos meses como gerente general de la sección de copiadoras, Check Trowbridge se dedicó a conversar con las personas clave del grupo y con todos los empleados de Kodak que tuvieran que ver con el negocio de las fotocopadoras, especialmente los del área de ingeniería y manufactura, cuyo gerente era Bob Crandall.

En cuanto a ingeniería y manufactura, la visión que formularon Trowbridge y Crandall era sencilla: convertirlas en una operación de primera clase y organizarlas en una forma más descentralizada y menos burocrática. Pero ese era un concepto difícil de transmitir, debido a que constituía una desviación radical de lo hecho hasta entonces. Entonces Crandall se ingenió para promover el rumbo y alinear gente a su favor: reuniones semanales con los 12 empleados que dependían directamente de él; foros mensuales sobre sus productos, en los cuales distintos empleados de cada departamento se reunirían con él como un grupo; reuniones en las que se discutían productos nuevos o mejoras recientes, para lograr todavía mejores resultados; reuniones trimestrales de todos los gerentes intermedios para examinar el “estado general del departamento”.

Crandall y sus subalternos también tenían reuniones mensuales con decenas de personas de cualquier otra área de la organización para debatir lo que quisieran. Buscando poner a su favor a su mayor proveedor, él y sus gerentes almorzaban todos los jueves con altos directivos de ese grupo. Posteriormente Crandall lanzó otra iniciativa, la de “reuniones de negocios”, en las que sus gerentes discutían un tema específico con 12 personas o más. El objetivo era involucrar anualmente a cada uno de sus 1.500 empleados en por lo menos una de esas reuniones.

Trowbridge y Crandall también recurrieron a la comunicación escrita. Los empleados recibían cada mes una publicación de cuatro a ocho páginas. A través de un programa llamado “Cartas de diálogo” se les daba a los empleados la oportunidad de hacer preguntas anónimamente a Crandall y a sus inmediatos gerentes, con respuesta garantizada. Pero la más visible y poderosa forma de comunicación escrita eran las carteleras. Colocadas en uno de los principales vestíbulos, cerca de la cafetería, constituían vívidos informes sobre la calidad, el costo y los resultados de entrega de cada producto, medidos en relación con objetivos difíciles. De las carteleras se hacían centenares de versiones más pequeñas, con informes sobre calidad y costos de grupos específicos de trabajo, que se distribuían por toda el área de manufactura.

Este proceso de alineamiento empezó a producir resultados antes de seis meses, y todavía más después de un año. A medida que tenía éxito se hacía más verosímil el mensaje y conquistaba más gente. Los índices de calidad aumentaron considerablemente, mientras los costos se iban reduciendo. La productividad, medida en unidades de operarios, fue de más del doble entre 1985 y 1988.

Motivando a la gente: Richard Nicolosi en Procter & Gamble

Durante 20 años Procter & Gamble no tuvo prácticamente competencia para sus productos, caracterizados por su alta calidad, precio razonable y buena comercialización. Pero pasado ese tiempo ya su posición en el mercado no era la misma, pues los avances de la competencia la habían perjudicado seriamente.

Richard Nicolosi llegó y se encontró con una organización pesadamente centralizada y burocrática. Inmediatamente empezó a insistir en la necesidad de ser más creativos y sensibles a las señales del mercado, en vez de meramente querer producir a bajo costo. “Les dije muy claramente”, informó Nicolosi, “que en adelante serían otras las reglas del juego”.

El nuevo rumbo implicaba poner un mayor énfasis en el trabajo en equipo y múltiples funciones de liderazgo. Él y su equipo se nombraron “junta directiva” de la división y empezaron a reunirse primero mensualmente y luego cada semana. Luego establecieron “equipos por producto” para gerenciar las principales secciones, y empezaron a delegar responsabilidad en los mismos.

Un par de meses después Nicolosi se involucró personalmente en forma más selectiva y detallada en ciertas actividades. Se reunió con los creativos de la agencia de publicidad y se familiarizó más con los proyectos de desarrollo de nuevos productos, conversando con la gente que los estaba adelantando.

Un mes más tarde la compañía anunció cambios en su estructura, que comprendían la creación de equipos por categoría de productos y de equipos para el desarrollo de nuevos productos. Al término de cuatro meses delante de empleados y gerentes, miles de personas reunidas, Nicolosi y otros miembros de la compañía describieron una visión de la organización en la que “cada uno de nosotros es un líder”. De la asamblea se hizo una edición en video, que se envió a todas las plantas y oficinas del país para su difusión a todo el personal.

Todas esas actividades ayudaron a crear un ambiente empresarial que estimulaba a muchísimas personas a realizar la nueva visión. Otras iniciativas de los empleados, más orientadas hacia un área funcional, surgieron en algunos casos de los niveles inferiores. Al año, algunas secretarías de división, animadas por la nueva cultura, constituyeron una red de secretarías que estableció subcomités de capacitación, compensaciones y reconocimiento, y sobre “la secretaria del futuro”. Haciéndose eco de los sentimientos de muchas de sus colegas, una secretaria expresó: “No veo por qué nosotras no podamos contribuir también al nuevo rumbo de la división”.

4. LIDERAR EL CAMBIO. POR QUÉ FRACASAN LOS INTENTOS DE TRANSFORMACIÓN.

Durante los últimos años, muchas compañías han procurado rehacerse a sí mismas para competir mejor. Son organizaciones grandes y pequeñas, unas que estaban postradas y otras que estaban ganando mucho dinero. Todos los intentos se llevaron a cabo bajo nombres diferentes: gerencia de calidad total, reingeniería, adecuación del tamaño, reestructuración, cambio cultural, o cambio de posición. Pero casi todos han tenido el mismo objetivo básico: introducir cambios fundamentales en la forma como se maneja el negocio, para poder hacer frente a un nuevo y más desafiante ambiente comercial.

Algunos de esos intentos de cambio corporativo han tenido éxito. Otros han sido totales fracasos. Y hubo casos intermedios. De todos ellos pueden deducirse interesantes lecciones. La principal que se desprende de los casos exitosos, es que todo proceso de cambio pasa por una serie de fases que, en su conjunto, requieren generalmente mucho tiempo. Saltarse los pasos sólo crea una ilusión de rapidez y nunca da resultados satisfactorios. Una segunda lección es que los errores que se cometan en cualquiera de las fases pueden tener efectos desastrosos, aminorar el ímpetu y anular avances logrados duramente.

Quizá porque todavía no tenemos bastante experiencia en renovar organizaciones, es frecuente que incluso personas muy capaces cometan al menos un grave error.

Error N° 1: No despertar una suficiente sensación de urgencia

Casi todos los esfuerzos de cambio que tienen éxito comienzan cuando algunos individuos o grupos empiezan a considerar seriamente aspectos críticos de la compañía. Luego transmiten en forma amplia y dramática, especialmente con respecto a la crisis y oportunidades que pueden presentarse. Este primer paso es esencial porque la mera puesta en marcha de un plan de transformación requiere la cooperación de muchos individuos. Si no se motiva, la gente no ayuda y el esfuerzo no conduce a ninguna parte.

Más del 50 % de las compañías analizadas fallaron en esta primera fase. ¿Cuáles fueron los motivos? A veces los directivos subestiman lo difícil que es sacar a los demás de donde se sienten cómodos. Otras veces, creen que lograron transmitir con suficiente sensación de urgencia. Otras, no tienen la suficiente paciencia: “Basta de preliminares, avancemos ya”. En muchos otros casos los paraliza la posibilidad de fracasar. Les preocupa que los empleados más antiguos se pongan a la defensiva, que decaiga la moral, que se pierda el control, que se arriesguen negocios a corto plazo, que caigan las acciones, y que los acusen de desencadenar una crisis.

La paralización de los altos directivos es, frecuentemente, la consecuencia de tener demasiados gerentes y no suficientes líderes. La función de los gerentes es minimizar los riesgos y mantener funcionando el sistema existente. El cambio, por definición, requiere crear un sistema nuevo, lo que a su turno demanda liderazgo.

Lo más frecuente es que cuando una transformación empieza bien, la organización tenga a la cabeza un jefe nuevo, que es un buen líder y se da cuenta de que es preciso introducir un gran

cambio. Cuando estos individuos no son nuevos líderes, grandes líderes, o campeones del cambio, la primera fase puede presentar considerables dificultades.

De todas maneras, bien se parta de un buen desempeño, o bien de uno malo, en los mejores casos se ha observado que siempre es un individuo o un grupo el que promueve la franca discusión de asuntos que pueden parecer desagradables: nuevos competidores, reducción de márgenes, menor participación en el mercado, ganancias estáticas, ingresos que no aumentan, o cualquier otro indicativo de que la posición competitiva está empeorando.

¿Cuándo es suficientemente alto el porcentaje de urgencia? Cuando la gran mayoría (alrededor del 75 %) de los directivos de la compañía está convencido sinceramente que es inadmisibles seguir como van. Con un porcentaje menor, el proceso seguramente presentará problemas más tarde.

Error N° 2: No crear una coalición conductora suficientemente fuerte

Es frecuente que los grandes programas de renovación los inicien solamente una o dos personas. En los casos que han tenido éxito, la coalición que lidera el cambio crece y crece a lo largo del tiempo. Pero si no se arma un grupo mínimo desde el principio, no sucederá nada que valga la pena.

Con frecuencia se dice que introducir un gran cambio es imposible a menos que la cabeza de la organización lo apoye activamente. Pero estamos hablando que supone mucho más que eso. En las transformaciones exitosas, además del presidente y otros máximos directivos, hay otras cinco, quince o cincuenta personas que se juntan y comprometen a lograr un desempeño excelente a través de la renovación. La coalición debe ser bastante poderosa en cuanto a títulos, información y pericia, reputaciones y relaciones. Como la coalición incluye miembros que no hacen parte de la alta gerencia, tiende por definición a operar por fuera de la jerarquía. Esto puede resultar complicado pero es necesario a todas luces. Si la jerarquía existente estuviera funcionando bien, no habría necesidad del gran cambio, pero como el sistema no está funcionando, la reforma generalmente exige proceder por fuera de las fronteras, el protocolo y las expectativas normales.

Alguien debe reunir a las personas, ayudarles a formarse una idea común de los problemas y oportunidades de la compañía, promover un nivel mínimo de confianza y comunicación.

Las compañías que fracasan en la segunda fase generalmente subestiman las dificultades de producir el cambio, y de ahí la importancia de una coalición conductora poderosa. Algunas veces no han tenido suficiente experiencia de trabajo en equipo, y por eso no aprecian como es debido su importancia. Otras veces suponen que el equipo puede ser liderado por un empleado de la división de recursos humanos, de calidad, o de planeación estratégica, en lugar de confiar esa tarea a un ejecutivo clave de la cadena de mando.

Cuando no se dispone de una coalición conductora suficientemente fuerte, el esfuerzo de cambio aparentemente puede progresar por un tiempo. Pero tarde o temprano quienes oponen resistencia se unen y detienen el cambio.

Error N° 3: Carecer de visión

En todo esfuerzo de transformación exitosa la coalición conductora desarrolla una imagen del futuro relativamente fácil de comunicar y suficientemente atractiva para clientes, accionistas y

empleados. Una visión es algo que sirve para tener una idea clara de la dirección en que debe moverse la organización. A veces el primer bosquejo es obra de un solo individuo, generalmente es algo confuso, por lo menos al principio, pero después de que la coalición lo ha trabajado durante algunos meses, algo mucho mejor emerge a través de los fáciles sueños y los arduos análisis. Y, al final, se formula la estrategia para alcanzar esa visión.

Sin una visión sensata y sólida, un esfuerzo transformador puede diluirse fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles, que pueden empujar a una ruta equivocada o no llevar a ninguna parte.

En transformaciones fallidas uno encuentra muchos planes, mucha directiva y muchos programas, pero nada de visión.

Recientemente le pedí a un ejecutivo de una compañía no muy grande que me describiera su visión, y la respuesta que me dio fue una conferencia de 30 minutos bastante incomprensible. Enterrados en esa contestación estaban los elementos básicos de una visión sólida, pero estaban enterrados y muy profundamente.

Hay una forma práctica de saberlo: si usted no puede transmitir la visión a otra persona en cinco minutos o menos, y obtener una reacción que signifique al mismo tiempo comprensión e interés, usted no ha concluido esta fase del esfuerzo transformador.

Error N° 4: No transmitir la visión ni siquiera superficialmente.

Tres esquemas comunes de comunicación:

- Un grupo de personas acierta a formular una visión bastante buena de la transformación y luego procede a transmitirla, pero lo hace en una sola reunión o mediante una sola comunicación. Y habiendo utilizado sólo 0,0001 del volumen anual de comunicaciones internas de la compañía, se sorprenden de que sean tan pocos los que parecen comprender el nuevo enfoque.
- El jefe de la organización emplea una enorme cantidad de tiempo arengando a grupos de empleados, pero nadie capta el mensaje.
- Se dedica mucho más esfuerzo a boletines y discursos, pero algunos de los altos ejecutivos contradicen la visión por la forma en que siguen comportándose. El resultado neto es que se generaliza el cinismo, al tiempo que se deteriora la confianza.

El cambio es imposible a menos que cientos o miles de personas estén dispuestas a ayudar a producirlo, aunque esto signifique, a menudo, sacrificarse a corto plazo. Pero ningún empleado estará dispuesto a sacrificarse, así no esté contento con el statu quo, a menos que crea en la posibilidad de un cambio útil. Sin una gran cantidad de comunicaciones que inspiren confianza, el corazón y la mente de las tropas no se capturan jamás.

Esta cuarta fase es especialmente complicada si entre los sacrificios a corto plazo se cuenta la pérdida de empleos. Es difícil ganar comprensión y apoyo cuando el recorte de planta hace parte de la visión. Por esta razón, las visiones exitosas incluyen generalmente nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar equitativamente a cualquiera que sea despedido.

Los ejecutivos que saben comunicar incorporan mensajes en sus actividades cotidianas, emplean todos los canales de comunicación existentes, convierten los aburridos boletines internos que

generalmente nadie lee en vehículos para describir vívidamente la visión. Tal vez aún más importante, casi todos los ejecutivos que han tenido éxito en casos de gran cambio aprendieron a “predicar con el ejemplo”. La comunicación se da tanto en palabras como en actos, y estos últimos son casi siempre más determinantes. Nada socava tanto el cambio como la inconsecuencia entre lo que dicen y lo que hacen las personas importantes.

Error N° 5: No quitarle obstáculos a la nueva visión

A medida que el proceso avanza, las transformaciones eficaces comienzan a involucrar grandes cantidades de gente. Hasta cierto punto, una coalición conductora puede convencerlos para que entren en acción por el simple hecho de transmitirles bien la nueva dirección, pero esto en sí mismo no es suficiente: también hay que remover obstáculos.

A veces el obstáculo está en la estructura de la organización, como categorías laborales estrechas que socavan los esfuerzos para aumentar la productividad, o sistemas de compensación o de evaluación del desempeño que ponen a la gente a escoger entre la nueva visión y su propio interés. Pero tal vez lo peor son los jefes que rehúsan cambiar y hacen exigencias que no concuerdan con el esfuerzo conjunto.

En la primera mitad de un proceso de transformación ninguna organización tiene el ímpetu, el poder o el tiempo para eliminar todos los obstáculos, pero los mayores deben ser confrontados, detectados y removidos. Si se trata de una persona, es importante que se la trate con equidad y en forma coherente con la nueva visión. Mas es indispensable actuar tanto para capacitar a los demás como para mantener la credibilidad de todo el esfuerzo.

Error N° 6: No planear ni ocasionar avances intermedios en forma sistemática.

El cambio de verdad toma tiempo, y el esfuerzo corre el riesgo de perder ímpetu si no existen metas a corto plazo cuyo alcance pueda celebrarse. Sin avances positivos intermedios, mucha gente desiste o se pasa a las filas de los que han venido resistiendo el cambio.

Los directivos se quejan, ocasionalmente, porque les piden triunfos a corto plazo, pero ese tipo de presión puede ser muy útil en un proceso de cambio. Cuando es evidente que la gran transformación puede tomar mucho tiempo, es fácil que se pierda la sensación de urgencia. Si los comprometidos con el cambio pueden producir avances a corto plazo, ese nivel de urgencia puede mantenerse alto y propiciar un análisis detallado que sirva para clarificar o revisar la visión.

Error N° 7: Declarar victoria antes de tiempo.

Después de un tiempo considerable de trabajo duro, y a la primera señal de mejora, los directivos pueden sentirse tentados a declarar victoria. Y aunque está bien celebrar un triunfo, declarar ganada la guerra puede ser catastrófico. Hasta que los cambios no penetren profundamente en la cultura de la organización, todo enfoque sigue siendo frágil y sujeto a retroceso.

En la mayoría de las experiencias, típicamente los problemas empiezan recién iniciado el proceso: o la sensación de urgencia no es bastante intensa, o la coalición conductora no es bastante poderosa, o la visión no es bastante clara. Pero es la celebración prematura de la victoria lo que mata el espíritu, dándoles paso a las potentes fuerzas asociadas con la tradición.

En lugar de ello, los líderes eficaces aprovechan la credibilidad provista por los triunfos intermedios para abordar problemas todavía más grandes.

Error N° 8: No anclar los cambios en la cultura corporativa.

Puede decirse que el cambio es permanente cuando llega a ser “la manera como aquí hacemos las cosas”. Cuando ha penetrado en la corriente sanguínea del cuerpo de la organización. Mientras los nuevos tipos de conducta no se traduzcan en normas sociales y valores compartidos, son susceptibles de degradación tan pronto como desaparece la presión de cambiar.

Al institucionalizar el cambio en la cultura corporativa deben tenerse en cuenta dos factores especialmente importantes. El primero es tratar de mostrar a la gente la forma en que los nuevos enfoques, conductas y actitudes han ayudado a mejorar el desempeño. El segundo factor es darse el tiempo suficiente para estar seguros de que la generación de altos directivos que sigue a la actual personifique realmente el nuevo enfoque. Un mal reemplazo en el nivel superior de una organización puede arruinar el arduo trabajo de diez años. Hubo casos en que el promotor de la transformación era el ejecutivo que iba a retirarse, y su sucesor, aunque no era un opositor, no era tampoco propiamente un campeón del cambio. Cuando se dan casos así, en un plazo no muy largo las señales renovadoras comienzan a desaparecer en las compañías.

Los errores que se cometen pueden ser muchos más, pero los ocho más grandes son los detallados. En principio esto puede parecer muy simplista, pero en realidad hasta los más exitosos procesos de cambio están llenos de sorpresas y desorden. Así como se requiere una visión relativamente simple para guiar a la gente a través de un cambio sustancial, así también una visión de proceso de cambio puede reducir el porcentaje de error. Y menos errores pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

SEGUNDA PARTE

LA DEPENDENCIA Y LAS REDES

5. PODER, DEPENDENCIA Y DIRECCIÓN EFICAZ

A los estadounidenses en general, no les gusta la idea de poder o la de su dinámica. Desconfían de aquellos que creen que van activamente tras el poder, y los cuestionan. Tienen cierto miedo a ser manipulados. Incluso quienes piensan que la dinámica del poder es inevitable y necesaria, se sienten a menudo un poco culpables cuando son ellos mismos los que movilizan o utilizan el poder. Esto ha sido así desde el origen del país. En su popularísimo *Greening of America*, Charles Reich refleja el punto de vista de una gran mayoría cuando escribe: *“Lo malo no es el abuso de poder, lo malo es la existencia misma del poder”*.

Una de las muchas consecuencias de este modo de pensar es que el poder, como tema de estudio y diálogo racional, no ha recibido suficiente atención, aun en los círculos directivos. Esta falta de interés por el tema no hace sino aumentar las ya enormes confusiones e incomprensiones que rodean los tópicos del poder y la gerencia. Y esto es cada vez más grave, porque en las grandes y complejas organizaciones de hoy, el desempeño eficaz de la mayoría de los gerentes requiere destreza en la adquisición y uso del poder.

El tratamiento de tres preguntas permitirá aclarar un poco la confusión que hay en relación con el poder y el trabajo de la gerencia:

1. Por qué la dinámica del poder es, necesariamente, parte importante de los procesos directivos.
2. Cómo adquieren el poder los directivos eficaces.
3. Cómo y con qué propósitos utilizan el poder los directivos eficaces.

Cómo reconocer la dependencia en el trabajo de los directivos

Uno de los aspectos que distinguen al directivo típico es cuánto depende de las actividades de otros para hacer bien su trabajo. A diferencia de los médicos o de los matemáticos, cuyo desempeño depende más directamente de su propio talento y esfuerzo, un directivo puede depender, en distinta medida, de superiores, subalternos, personas del mismo nivel que trabajan en otras partes de la organización, subordinados de éstos, proveedores externos, clientes, competidores, sindicatos, agencias reguladoras, y muchos otros. Estas relaciones de dependencia son algo inherente a los cargos directivos por dos características de las organizaciones:

- **La división del trabajo:** como el trabajo está parcelado en divisiones, departamentos y funciones, los directivos dependen, directa o indirectamente, de muchas personas, bien sea para obtener información, servicios personales o cooperación en general.
- **La limitación de recursos:** lo que genera también que los directivos dependan del apoyo que puedan recibir de afuera (clientes, proveedores, competidores, sindicatos y agencias reguladoras), sin cuya mínima cooperación no es posible que la organización sobreviva y logre sus objetivos.

Manejar ese tipo de dependencias y la vulnerabilidad consiguiente constituyen aspectos importantes y difíciles del trabajo directivo, porque aunque teóricamente es posible que todas esas personas y organizaciones se comporten exactamente como el directivo lo requiere, eso en realidad no ocurre casi nunca.

A medida que alguien gana autoridad formal dentro de una organización, las áreas en las que puede ser vulnerable aumentan y se hacen más complejas. Para planear, organizar, presupuestar, colocar gente, controlar y evaluar, los directivos necesitan tener algún control sobre muchas de las personas de quienes dependen. Tratar de hacerlo a través de la mera dirección, y en base al poder vinculado al puesto que se tiene, sencillamente no funciona, primero porque los directivos siempre dependen de otras personas sobre las cuales no tienen ninguna autoridad formal, y segundo porque virtualmente nadie en las organizaciones modernas acepta obedecer pasiva y completamente un flujo continuo de órdenes sólo porque quien las da es el “jefe”.

Tampoco da resultado tratar de influir en otros por medio de la mera persuasión, ya que ésta, aunque es el más potente y quizás el más importante método de influencia, tiene también serias desventajas. Requiere tiempo (con frecuencia mucho), destreza e información. Y puede fracasar porque el otro sencillamente prefiere no escuchar, o no lo hace con atención.

Obviamente, el poder formal y la persuasión son medios importantes para ejercer influencia, pero, incluso juntos, por lo general son insuficientes.

Los directivos exitosos resuelven el problema de la dependencia de otros dándose cuenta de ella, eliminando o evitando la dependencia innecesaria, y estableciendo autoridad sobre esos otros. *En otras palabras, el hecho de que la dependencia sea inherente a los cargos gerenciales explica por qué la dinámica del poder constituye necesariamente una parte importante de los procesos directivos.*

Cuanto más complejas sean las tecnologías, cuanto más crezca la organización típica, y cuanto más competitiva y regulada sea la industria en general, será cada vez mas importante que los directivos adquieran y utilicen eficazmente el poder.

El poder en las relaciones

Para manejar adecuadamente las relaciones de dependencia inherentes a sus cargos, los directivos eficaces establecen, incrementan o mantienen cuatro tipos diferentes de poder sobre los demás. Tener poder, de cualquiera de esas clases, le da al directivo la capacidad no sólo de influir – cuando sea necesario – sobre aquellos de quienes depende, sino también de evitar que alguno de ellos le haga daño.

1. Sensación de estar obligado

Una de las maneras de establecer poder en las relaciones con otros es despertar en ellos un sentimiento de obligación. Cuando un directivo es eficaz los demás piensan – con razón – que deben permitirle que influya sobre ellos, hasta cierto punto. En el mismo sentido, los directivos exitosos con frecuencia hacen favores a otros con la esperanza de que éstos sentirán la obligación de devolverlos. Además, como la mayoría de la gente cree que la amistad acarrea obligaciones, los directivos eficaces tratan de entablar verdaderas amistades con las personas de quienes dependen. También se las arreglan para crear circunstancias en las cuales renuncian a algo, a cambio de crear alguna obligación futura.

2. Fe en la habilidad de un directivo

Otra manera es la de hacerse de una reputación de “expertos” en ciertas materias. Cuando los demás creen en la habilidad del directivo, casi siempre le dan la razón en lo que lo consideran hábil. Generalmente este tipo de poder se establece mostrando algún logro. Cuanto más grande y visible sea éste, más poder tiende a desarrollar el directivo.

3. **Identificación con un directivo**

Un tercer método para ganar poder es fomentar en los demás una inconsciente identificación con el directivo, o con las ideas que él apoya. Sigmund Freud fue el primero en describir este fenómeno, que se observa claramente en la forma como la gente admira a los líderes carismáticos. En general, cuanto más conscientemente y (lo que es más importante) inconscientemente alguien considere a un directivo como una persona ideal, más consideración le tendrá. Este poder se desarrolla de muchas maneras: el ejecutivo trata de verse y conducirse en forma respetable, hace cuanto puede para que sus empleados lo noten, y da discursos sobre las metas, valores e ideales de la organización.

4. **Advertir que se depende del directivo**

La última manera de ganar poder que tiene un directivo eficaz es la de alimentar en otros la noción de que dependen de él, bien sea para recibir ayuda o para no ser perjudicados. Cuanto más advierten la dependencia, más tienden a cooperar con él. Para ello se suelen utilizar dos métodos:

- **Identificar y adquirir recursos:** El directivo identifica y procura (si es necesario) los recursos que otra persona requiere para hacer su trabajo, recursos que esa persona no posee y que no están disponibles en otra parte.
- **Afectar la percepción de recursos:** El directivo influye en la percepción que los demás tienen de los recursos que están a disposición de él. En los casos en que está involucrada mucha gente y el directivo no trata continuamente con las personas de quienes depende, éstas muy rara vez saben con certeza cuáles son los recursos de que dispone el directivo directa o indirectamente, cuáles tendrá en el futuro, o cuán preparado esté para usarlos en provecho o detrimento de ellas, viéndose, por tanto, forzadas a llegar a sus propias conclusiones. En la medida que los directivos pueden influir en las apreciaciones de la gente, se imponen mucho más de lo que podría suponerse en comparación con los recursos de que realmente disponen. Para ello prestan considerable atención a los “atavíos del poder” y a su propia reputación e imagen: seleccionan, decoran y organizan cuidadosamente sus oficinas de manera de dar una impresión de poder, se asocian con personas u organizaciones conocidas como poderosas, o que otros consideran poderosas, fomentan selectivamente rumores respecto de su propio poder.

Autoridad formal

Por “autoridad formal” se entiende a los elementos que acompañan automáticamente el cargo del directivo, como pueden ser un título, una oficina, un presupuesto, el derecho a tomar ciertas decisiones, un conjunto de subordinados, una relación de mando, etc.

Los directivos eficaces emplean los elementos de la autoridad formal como recursos para adquirir uno de los cuatro tipos de poder discutidos anteriormente, o todos ellos, en la misma forma en que utilizan otros recursos. Así, dos directivos que tienen la misma autoridad formal pueden disponer de muy diferentes cantidad de poder, según como hayan usado esa autoridad.

Por sí misma, entonces, la autoridad formal no garantiza una determinada cantidad de poder; es meramente un recurso que los directivos pueden utilizar en sus relaciones con los demás para imponerse.

Ejercitar poder para influir en otros

Además de apelar a la persuasión, los directivos eficaces utilizan el poder que desarrollan en sus relaciones para influir en las personas de quienes dependen, y conseguir que éstas se manejen de tal modo que se les facilite realizar su trabajo eficazmente. Emplean ese poder para influir directamente, cara a cara, y de otras maneras más indirectas.

Influencia cara a cara

La mayor ventaja de influir directamente en otros al ejercer cualquier tipo de poder es la rapidez. Si el poder existe y el gerente comprende correctamente su naturaleza y su fuerza, puede influir en la otra persona con sólo una orden o solicitud breve.

Cuando se utiliza para influir en otros, cada uno de los cuatro tipos de poder tiene diferentes ventajas y desventajas.

Por ejemplo, el poder basado en una habilidad percibida, o en la identificación con un directivo, puede utilizarse a menudo para determinar actitudes o para orientar la conducta inmediata de alguien, y por eso puede tener un impacto duradero.

Es muy difícil influir sobre las actitudes de los demás utilizando un poder basado en una dependencia aceptada, pero si se consigue generalmente tiene la ventaja de poder determinar un rango mucho más amplio de conductas que si se usan otros métodos.

Cuando se ejerce el poder basado en una habilidad percibida, sólo es posible influir sobre las actitudes y la conducta desplegadas dentro de la estrecha zona definida por la habilidad.

Es especialmente importante reconocer las desventajas asociadas con el uso del poder basado en una dependencia aceptada. Una persona que se siente dependiente de un directivo porque éste puede recompensarla (o dejar de sancionarla) aceptaría rápidamente un requerimiento suyo, pero luego podría no hacerle seguimiento, especialmente si el directivo no puede darse cuenta fácilmente si la persona obedeció o no. Los repetidos intentos de influir basados en una aceptación de dependencia parece que también estimulan al otro a tratar de obtener algún poder que pueda compensar el del directivo.

Los directivos exitosos recurren con frecuencia a más de una forma de poder para influir en otros, o combinan persuasión y poder porque esto puede ser más eficaz y menos arriesgado que utilizar un solo método.

Métodos indirectos de influencia

El primero es el de utilizar uno o todos los métodos cara a cara, que a su turno tengan un impacto específico sobre una determinada persona. Es un tipo de manipulación del medio ambiente de los demás que puede influir tanto en la conducta como en las actitudes, lo que puede tener éxito cuando fallan otros métodos de influencia. Pero tiene serias desventajas: consume mucho tiempo y energía, y es bastante arriesgado. Los que se ganan una reputación de manipuladores debilitan seriamente su propia capacidad de adquirir el poder que les permita influir en los demás. Casi nadie querrá identificarse con un manipulador. Y virtualmente nadie acepta, de buenas a primeras, que un manipulador intente persuadirlo. En casos extremos, una reputación de manipulador puede arruinar completamente la carrera de un directivo.

Una segunda manera es haciendo cambios permanentes en el medio ambiente de individuos o grupos. Cambiar las descripciones de los cargos, los sistemas formales de medir el desempeño, los incentivos, los instrumentos, personal y otros recursos con los que trabajan personas o grupos, la conformación, normas o valores de los grupos de trabajo, etc. Si el gerente tiene éxito al hacer tales cambios, y éstos tienen el efecto deseado sobre el individuo o el grupo, el efecto es duradero. Los directivos eficaces saben que un cambio en las circunstancias que rodean a una persona pueden tener gran impacto en su conducta. A diferencia de muchos otros métodos de influencia, éste no requiere muchos recursos limitados, o que el directivo tenga que alterar su rutina. Una vez que se ha hecho el cambio con éxito, éste sigue funcionando independientemente del directivo. Este método es utilizado por todos los directivos hasta cierto punto. Muchos lo utilizan muy de vez en cuando porque carecen del poder de cambiar las circunstancias que rodean a la persona sobre la cual quieren influir. En muchas organizaciones únicamente los más altos directivos tienen autoridad suficiente para cambiar los sistemas formales de medición, los incentivos disponibles, la conformación, etc.

Originar y utilizar exitosamente el poder

Los directivos que logran adquirir un poder considerable para manejar su dependencia de los demás comparten generalmente una serie de características:

1. Tienen en cuenta lo que otros consideran legítimo en la adquisición y uso del poder. Saben que los cuatro tipos de poder acarrearán ciertas “obligaciones” al respecto. De una persona que lo adquiere basado en sus habilidades se espera que sea experta en ciertas áreas. Si llega a saberse que, evidentemente, no lo es, probablemente será calificada de “fraude” y no sólo perderá su poder sino que sufrirá otras consecuencias.

De alguien con quien se identifica un número de personas se espera que actúe como un líder ideal. Si las defrauda no sólo perderá ese poder sino que será víctima de la ira justificada de su ex seguidores.

2. Tienen una buena comprensión intuitiva de los diferentes tipos de poder y métodos de influencia. Intuyen cuáles tipos de poder pueden desarrollar más fácilmente con cierto tipo de personas. Se dan cuenta de que en los profesionales se influye más a partir de una habilidad reconocida que a través de otras formas de poder. Distinguen los diferentes métodos de influencia y lo que pueden conseguir con cada uno, a qué costos, y con qué riesgos. Saben identificar las condiciones específicas de una determinada situación, y por tanto escoger el método de influencia más compatible con esas condiciones.
3. Tienden a desarrollar en cierta medida todos los tipos de poder, y utilizan todos los métodos de influencia mencionados. A diferencia de los que no saben influir sobre las personas, no piensan, en general, que únicamente algunos métodos sean útiles o que sólo algunos sean moralmente aceptables. Reconocen que cualquiera de esos métodos, empleado correctamente, puede contribuir a la eficacia de la organización, con pocas consecuencias negativas. Pero al mismo tiempo procuran evitar los métodos que implican más riesgos que otros. Por ejemplo, manipulan el medio ambiente de otros sólo cuando es absolutamente necesario.
4. Establecen metas de carrera y buscan aquellas posiciones directivas que les permitan desarrollar y usar el poder con eficacia. Buscan los cargos para los que sus trayectorias los

han capacitado y en los que las habilidades que tienen para dirigir asuntos críticos de la organización puedan ser útiles.

5. Utilizan todos sus recursos, su autoridad formal y su poder para incrementar ese poder. Como decía Edgard Banfield, lo que en realidad hacen es buscar maneras de “invertir” su poder donde puedan lograr mayor rendimiento. Los directivos eficaces no tratan de evitar riesgos, Más bien buscan riesgos prudentes, igual que cuando invierten capital.
6. Despliegan una conducta orientada hacia el poder, pero moderada por la madurez y el autocontrol. Rara vez lo utilizan impulsivamente o para su propio engrandecimiento.
7. Finalmente, reconocen y aceptan como legítimo que, al usar esos métodos, obviamente están influyendo en la conducta y en la vida de los demás. A diferencia de muchos directivos menos eficaces, se sienten relativamente cómodos usando el poder para influir sobre las personas. Reconocen a menudo sólo intuitivamente, (y de eso se trata) que sus intentos para generar y utilizar el poder son algo absolutamente necesario si quieren desempeñar eficazmente su difícil papel directivo.

No hay reglas para aprender a adquirir el poder. Este tiene que venir de adentro. Ahora bien, observar ciertas reglas permite desarrollar cierta percepción del mismo. Todos tenemos un potencial de poder, pero pocos lo usamos, o siquiera sabemos que existe.

Nos educan con considerable esfuerzo y gasto, pero ningún sabio maestro nos prepara para el mundo que enfrentaremos cuando seamos adultos. Con algo de suerte aprendemos a hacer un trabajo o a desempeñar un oficio, pero para la mayoría de la gente el precio de sobrevivir es rendirse. En nuestro mundo hay lugar para casi todos, pero generalmente bajo las condiciones de otros y no bajo las nuestras. Algunos aprenden a tener éxito y quizá lleguen a ser ricos y famosos, pero pocos aprenden a usar el mundo en vez de ser usados por él.

6. ADMINISTRANDO A SU JEFE

Este punto está referido al proceso de trabajar conscientemente con el superior para obtener los mejores resultados posibles para él, para uno, y para la compañía. Estudios recientes sugieren que los directivos eficaces dedican tiempo y esfuerzo a administrar no sólo las relaciones con los subordinados, sino también con los jefes, y que este aspecto esencial de la gerencia es ocasionalmente ignorado por gerentes que en otros campos parecen talentosos y afirmativos. De hecho, algunos que supervisan activa y eficazmente subalternos, productos, tecnologías y mercados, asumen frente a sus jefes una postura de reacción casi pasiva, que generalmente resulta perjudicial para ellos y para sus compañías.

Malinterpretando la relación jefe-subordinado

Algunos se comportan como si sus jefes no dependieran tanto de ellos. Son incapaces de ver cuán necesarias son su ayuda y cooperación para que el jefe pueda hacer eficazmente su trabajo. No comprenden que el jefe puede resultar severamente perjudicado por sus actos y que necesita contar con la colaboración, honestidad y confianza de ellos.

Otros creen que no dependen mucho de sus jefes. Pasan por alto mucha de la información y ayuda que el jefe podría brindarles para desempeñar bien su trabajo. Esta actitud superficial es especialmente perjudicial cuando el trabajo y las decisiones del gerente afectan a otras partes de la organización. El jefe inmediato de un gerente puede desempeñar un papel decisivo en relacionarlo con el resto de la organización, cerciorándose de que sus prioridades coincidan con las necesidades de la misma, y consiguiendo los recursos que necesite para desempeñarse bien.

Muchos gerentes suponen que el jefe sabrá, como por arte de magia, qué información o ayuda necesitan sus subordinados. Y es cierto que algunos jefes son excelentes al respecto, pero esperar eso de todos los jefes es peligrosamente irreal. Es más razonable esperar una modesta ayuda. La mayoría de los directivos eficaces aceptan este hecho y se responsabilizan directa y personalmente de sus propias carreras y de su desarrollo profesional. Buscan ellos mismos la información y ayuda que requieren para su trabajo, en vez de esperar que sus jefes las provean.

A la luz de lo anterior, manejar una situación de dependencia mutua entre seres humanos que, por serlo, no son infalibles, requiere:

1. Que usted entienda e interprete bien a la otra persona y se conozca bien a usted mismo, especialmente en cuanto a fortalezas, debilidades, necesidades y modos de trabajar.
2. Que usted utilice esa información para desarrollar y manejar una sana y eficaz relación laboral, que sea compatible con los modos de trabajar y habilidades de ambos, en la que cada quien pueda esperar algo del otro y que satisfaga las más críticas necesidades de cada quien. Lograr esta combinación es lo que esencialmente hacen los gerentes más eficaces.

Entendiendo al jefe

Administrar a su jefe requiere que usted obtenga el mayor conocimiento de él y de su entorno, lo mismo que de su propia situación. Todos los directivos hacen esto, en cierta medida, pero no todos con la minuciosidad necesaria.

Cómo mínimo usted necesita apreciar los objetivos de su jefe, las presiones de que es objeto, sus fortalezas y debilidades. ¿Cuáles son los objetivos de la organización y los personales de su jefe, y qué apremios le hacen, especialmente su propio jefe y los que están a su mismo nivel? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles? ¿Cuál es su estilo de trabajo preferido? ¿Cómo prefiere ser informado: a través de memorandos, reuniones formales, o llamadas telefónicas? ¿Le gustan las confrontaciones o trata de minimizarlas?

Sin esta información, un gerente está volando a ciegas en el trato con su jefe, y es inevitable que surjan conflictos y malentendidos innecesarios.

Los gerentes que trabajan eficazmente se informan sobre los objetivos, problemas y apremios del jefe. Están alerta para aprovechar cualquier oportunidad que haya para preguntarle al jefe y a quienes lo rodean si lo que supone es correcto. Prestan atención a signos claves en el comportamiento del jefe. Y aunque es imperativo proceder así, especialmente cuando se empieza a trabajar con un nuevo jefe, los gerentes eficaces lo hacen continuamente porque reconocen que las prioridades y las preocupaciones no son siempre las mismas.

Entendiéndose usted mismo

El jefe es solamente una mitad de la relación. Usted es la otra mitad, lo mismo que la parte que usted puede controlar más directamente. Para que pueda desarrollar una relación de trabajo eficaz es preciso que usted conozca muy bien sus propias necesidades, sus debilidades y fortalezas y su estilo personal.

Usted no va a cambiar ni la estructura básica de su personalidad ni la de su jefe. Pero sí puede llegar a percibir qué es lo que le facilita o le impide trabajar con él, y sobre esa base actuar de modo que la relación sea más eficaz.

Aunque una relación entre superior y subordinado es de dependencia mutua, es también una en la cual típicamente el subordinado depende más del jefe que éste de él. Esta dependencia inevitablemente acarrea en el subordinado algún grado de frustración, a veces rabia, cuando ve que las decisiones del jefe constriñen sus opciones o sus actividades. Esto es parte normal de la vida y ocurre en las mejores relaciones. La forma como un directivo maneje tales frustraciones es, en gran medida, determinada por su predisposición a depender de quien personifique la autoridad.

En esas circunstancias, la reacción instintiva de algunos es resentir la autoridad del jefe y rebelarse contra sus decisiones. A veces alguien puede llevar el conflicto mas allá de lo apropiado. Viendo en el jefe casi a un enemigo institucional, este tipo de gerente peleará frecuentemente con el jefe sin ninguna razón. Las reacciones del subordinado que se ve constreñido son generalmente fuertes y a veces impulsivas. El gerente ve al jefe como alguien que por virtud de su papel es un estorbo para el progreso, un obstáculo que ha de ser superado o, cuanto más, tolerado.

Los psicólogos llaman a este esquema de reacciones conducta antidependiente. Aunque para la mayoría de los supervisores es difícil entenderse con una persona antidependiente que, generalmente, tiene un historial de tensas relaciones, esta clase de gerente puede tener más problemas con un jefe que se inclina a ser mandón y autoritario. Cuando el gerente actúa conforme a sus sentimientos negativos, a menudo sutil y calladamente, puede suceder que el jefe

sí se convierta en enemigo pues, al notar la latente hostilidad del subordinado, perderá confianza en él o en sus apreciaciones, y entonces actuará menos abiertamente todavía.

Paradójicamente, un gerente con esta clase de predisposiciones es a menudo un buen gerente de su propio personal. Muchas veces hará un esfuerzo extraordinario para apoyarlo y no vacilará en acudir en su defensa.

En el otro extremo están los gerentes que se tragan su rabia y actúan muy dócilmente cuando el jefe toma una decisión que saben que no es buena. Estos se muestran de acuerdo con el jefe incluso cuando pueden perfectamente manifestar inconformidad, o cuando el jefe está dispuesto a cambiar de decisión si le dan oportunamente más información. Como la situación inmediata no les atañe, reaccionan con la misma desmesura de los antidependientes. En vez de ver en el jefe a un enemigo, estas personas niegan tener rabia – el otro extremo – y tienden a ver en el jefe una especie de papá o mamá muy sabio y capaz, que tiene la obligación de responder por sus carreras, capacitarlos en todo lo que necesiten saber y protegerlos de colegas demasiado ambiciosos.

Tanto la antidependencia como la demasiada dependencia llevan a los directivos a tener ideas poco realistas de lo que debe ser un jefe. Desde ambos puntos de vista se pasa por alto que los jefes, en su mayoría, igual que los demás seres humanos, no son ni perfectos ni infalibles. No tienen tiempo ilimitado, conocimiento enciclopédico o percepción extrasensorial, ni son enemigos malos. Tienen sus propias preocupaciones y apremios, que no siempre son los mismos del subordinado, generalmente con razón.

Cambiar las predisposiciones frente a la autoridad, especialmente cuando son extremas, es casi imposible sin aplicar una intensa psicoterapia (la teoría y la investigación psicoanalítica sugieren que tales predisposiciones tienen raíces profundas en la crianza y personalidad del individuo). Sin embargo, tener conciencia de los extremos a que pueden llegar, y de cuánto terreno hay entre uno y otro, puede servir para entender dónde se sitúan sus propias predisposiciones y lo que ellas implican en cuanto a su probable comportamiento con su jefe.

Si usted cree, por una parte, que se inclina a la antidependencia, entenderá e incluso podrá anticipar cómo serán sus reacciones. Si, por el contrario, usted cree que tiende hacia la ultradependencia, debería preguntarse en qué medida esa docilidad, o esa incapacidad para enfrentar las diferencias, puede estar disminuyendo su eficacia y la de su jefe.

Desarrollando y manejando la relación

Con una clara comprensión tanto de su jefe como de usted mismo, usted puede, por lo general, establecer una manera de trabajar juntos, mutuamente conveniente, en la que cada uno sepa lo que espera del otro, y que les ayude a ser más productivos y eficaces. Además de los ya visto, a continuación se mencionan otros elementos constitutivos de una relación de tal naturaleza:

- Estilos de trabajo compatibles: Más que todo, una buena relación laboral con un jefe se ajusta a las diferencias de estilo para trabajar. Por ejemplo, en un caso un gerente (que tenía una relación bastante buena con su superior) se dio cuenta de que a menudo, durante las reuniones, su jefe se distraía y a veces se ponía brusco. El estilo del subordinado se inclinaba hacia lo discursivo y exploratorio. Frecuentemente se apartaba del tema para citar antecedentes o plantear enfoques alternativos. Su jefe, por el contrario, prefería discutir los

problemas con el mínimo de antecedentes, y se impacientaba y distraía cada vez que el subordinado se apartaba del tema.

Reconociendo esta diferencia de estilo, el gerente se hizo más lacónico y directo en las reuniones con su jefe. Para ayudarse preparaba antes de las reuniones agendas breves que utilizaba como guías. Cuandoquiera que creía que hacía falta salirse del tema, explicaba por qué. Este pequeño cambio de su propio estilo mejoró el ambiente de las reuniones y determinó que fueran más eficaces y menos frustrantes para ambos.

Los subordinados han de ajustar sus estilos de acuerdo con el método que sus jefes prefieran para recibir información. Peter Drucker divide a los jefes en “los que escuchan” y “los que leen”. Algunos prefieren recibir la información por escrito para poder leerla y estudiarla. Otros trabajan mejor con informes orales, presentados personalmente, para poder hacer preguntas. Como señala Drucker, las implicancias son obvias. Si su jefe prefiere escuchar, usted le informa personalmente, y luego le hace seguimiento con un memorando. Si su jefe prefiere leer, usted cubre los puntos o propuestas importantes en el memorando o informe, y luego los discute verbalmente con él.

Se deben hacer otros ajustes conforme al estilo del jefe para tomar decisiones. Algunos jefes prefieren tomar las decisiones a medida que surgen los problemas. Estos son los gerentes altamente participativos, que prefieren tomarle personalmente el pulso a la operación. Por lo general, sus necesidades (y las de usted) se satisfacen mejor si usted consulta con ellos cada situación, sobre la marcha. Un jefe que no puede dejar de involucrarse, se inmiscuirá de una manera u otra, de modo que es mejor que usted tome la iniciativa de incluirlo. Otros jefes prefieren delegar, no involucrarse. Esperan que usted les llegue con los grandes problemas y les informe sobre los cambios importantes.

Crear una relación compatible también implica recurrir a las fortalezas del uno para compensar las debilidades del otro.

- Expectativas mutuas: El subordinado que cree que sabe lo que el jefe espera, está arriesgándose. Claro que hay algunos jefes que cuando exponen sus expectativas lo hacen con mucho detalle. Pero la mayoría no. Y aunque en muchas empresas se dispone de sistemas mediante los cuales se pueden conocer con anticipación las expectativas (tales como procesos formales de planeación, revisión de planeación de carreras, y revisión de evaluaciones de desempeño), estos sistemas nunca funcionan a la perfección. Además, entre una y otra revisión, invariablemente cambian las expectativas.

En última instancia, es el subordinado quien tiene que ingeniárselas para averiguar cuáles son las expectativas del jefe. Pueden ser amplias (sobre cuáles problemas quiere que lo mantengan informado), lo mismo que específicas (cuándo hay que terminar un determinado proyecto, y qué clase de información necesita mientras tanto).

Puede ser difícil conseguir que un jefe que tiende a ser impreciso, o no muy explícito, exprese concretamente sus expectativas. Pero los directivos eficaces encuentran la manera de lograrlo. Algunos redactan un memorando detallado en el que cubren todos los aspectos clave de la tarea en cuestión, y se lo mandan al jefe para que lo apruebe. Después procuran discutir verbalmente con él cada punto del memorando. Estas discusiones sirven para sacar a flote prácticamente todas las expectativas del jefe.

Otros directivos eficaces manejan al jefe poco explícito organizando una serie de reuniones informales en las que se discuten temas como “la buena gerencia” y “nuestros objetivos”. Otros obtienen la información que requieren más indirectamente, averiguándola con quienes trabajaban antes para el jefe, o a través de sistemas formales de planeación que muestran los compromisos del jefe con su respectivo superior. Cuál de estas tácticas o enfoques elija usted dependerá, por supuesto, de cuánto conoce usted el estilo de su jefe.

Desarrollar un conjunto funcional de expectativas mutuas también requiere que usted comunique sus propias expectativas al jefe, verifique su realismo, e influya en él para que acepte lo que usted considera importante. Ser capaz de influir en el jefe para que aprecie sus expectativas puede ser especialmente importante si él es un superrealizador, de esos que generalmente fijan objetivos inalcanzables que hay que devolver a la realidad.

- Flujo de información: Cuánta información requiere un jefe sobre lo que está haciendo un subordinado, depende significativamente del estilo del jefe, de la situación en que esté, y de la confianza que tenga en el subalterno. Pero no es raro que un jefe requiera más información de la que normalmente dan los subordinados, o que éstos piensen que el jefe sabe más de lo que realmente sabe. Los directivos eficaces reconocen que probablemente subestiman lo que sus jefes necesitan saber, y procuran encontrar la forma de mantenerlos informados utilizando métodos que se avengan con sus estilos de trabajo.

Administrar hacia arriba el flujo de información es especialmente difícil cuando al jefe no le gusta enterarse de los problemas. Aunque mucha gente lo niegue, es muy común que los jefes sólo quieran oír buenas noticias. Muestran gran disgusto – aunque generalmente no lo dicen – cuando alguien les habla de un problema. Sin importarles el buen desempeño individual de algunos subordinados llegan incluso a evaluar más favorablemente a los subalternos que nunca les cuentan problemas.

No obstante, por el bien de la organización, del propio jefe, y del subordinado, un superior necesita estar enterado igualmente de los fracasos que de los éxitos. Algunos subordinados se las arreglan con un jefe “sólo-buenas-noticias” haciéndoles llegar indirectamente la información a través, por ejemplo, de un sistema que utilice la gerencia. Otros procuran que las eventualidades, lo mismo las buenas que las malas noticias, le sean comunicadas inmediatamente.

- Confianza y honestidad: Pocas cosas inhabilitan más a un jefe que un subordinado de quien no pueda depender, en cuyo trabajo no pueda confiar. Casi nadie es intencionalmente incumplidor, pero muchos directivos lo son, sin advertirlo, por omisión o porque no están seguros de las prioridades del jefe.

Tampoco es frecuente que un directivo sea intencionalmente deshonesto con su jefe, pero es fácil ocultar la verdad y minimizar las cuestiones. Lo que apenas nos preocupa hoy, puede ser un gran problema que nos tome por sorpresa mañana. A un jefe le resulta prácticamente imposible trabajar con eficacia si no puede confiar en sus subalternos. Quizás la característica más problemática que un subordinado pueda tener sea la deshonestidad, porque socava la credibilidad. Sin un mínimo de confianza un jefe se siente obligado a verificar todas las decisiones del subalterno, y eso dificulta enormemente la delegación de funciones.

- Buen uso del tiempo y los recursos: Seguramente su jefe tiene tan limitados su tiempo, su energía y su influencia como usted. Todo requerimiento que usted le haga constituye un

gasto de algunos de esos recursos, de modo que es prudente utilizarlos selectivamente. Esto puede parecer obvio, pero mucha gente desperdicia el tiempo de los jefes (y algo de su propia credibilidad) en asuntos relativamente triviales.

Sin duda, algunos subordinados resienten que, además de todas sus otras tareas, tengan también que invertir tiempo y energía en administrar las relaciones con sus jefes. Al pensar así no se dan cuenta de la importancia de esta actividad y cuánto puede simplificar sus tareas al eliminar posibles y severos problemas. Los directivos eficaces aceptan como legítima esta parte de su trabajo. Viéndose a sí mismos como los responsables finales de lo que logren en una organización, saben que necesitan establecer y administrar bien sus relaciones con todos aquellos de quienes dependen, y eso incluye al jefe.

7. LA VERDADERA LABOR DE LOS GERENTES EFICACES

Revisando la agenda diaria de un ejecutivo exitoso, pueden obtenerse por lo menos una docena de aspectos típicos:

1. Ellos gastan la mayor parte de su tiempo con otros.
2. La gente con la que emplean su tiempo incluye muchas personas, además de sus subordinados directos y sus jefes. Ellos recorren rutinariamente toda la línea de mando. Y también rutinariamente se ven con gente de afuera que, aparentemente, no es importante.
3. La amplitud de los asuntos tratados en esas entrevistas es sumamente grande. No limitan su enfoque a planear, fijar una estrategia de negocios, atender asuntos de personal y otras “altas preocupaciones de gerencia”. No, hablan virtualmente de todo, sin importar si atañe o no de acerca a sus organizaciones o negocios.
4. En esas conversaciones hacen un montón de preguntas.
5. Durante las mismas, casi nunca toman “grandes” decisiones.
6. Las discusiones contienen, por lo general, una buena cantidad de chistes y tomaduras de pelo, y temas no relacionados con el trabajo.
7. En no pocos de esos encuentros, el asunto principal de la conversación no es tan importante para los negocios de la organización. O sea que se ven envueltos rutinariamente en actividades que pueden considerarse una pérdida de tiempo.
8. En los encuentros, rara vez dan órdenes, en el sentido tradicional. Esto es, pocas veces “les dicen” a los demás lo que hay que hacer.
9. No obstante, los utilizan con frecuencia para tratar de influir en otros. Sólo que, en vez de decirles lo que tienen que hacer, preguntan, solicitan, halagan, persuaden o intimidan.
10. Al distribuir su tiempo con otros, reaccionan con frecuencia frente a las iniciativas de los demás. Su día normal no ha sido planeado en gran parte. Incluso los que tienen una agenda llena de citas previamente acordadas terminan dedicando a menudo un montón de tiempo a asuntos no contemplados.
11. Gran parte del tiempo que pasan con otros se les va en breves o incoherentes conversaciones. Un asunto cualquiera no les toma, por lo general, más de diez minutos. Y no es raro que en un intercambio de cinco minutos cubran diez o más temas, no relacionados entre sí.
12. Su jornada de trabajo es larga. El promedio de personas estudiadas trabaja casi 60 horas semanales. No muchos trabajan menos de 55. Y aunque parte del trabajo lo hacen en casa, mientras van y vienen del trabajo, o cuando están de viaje, la mayor parte de su tiempo lo emplean en sus lugares de trabajo.

Estos modelos de comportamiento diario, ilustrados con el día normal de un directivo eficaz, son semejantes, básicamente, a los de otros estudios de comportamiento gerencial, especialmente acerca de gerentes del más alto nivel. Sin embargo, como lo ha señalado Henry Mintzberg, este comportamiento no parece fácil de conciliar, al menos aparentemente, con las nociones tradicionales de lo que hacen (o se supone que hagan) los gerentes de más jerarquía. Es un comportamiento que no encaja en categorías tales como “planear”, “organizar”, “controlar”, “dirigir”, “administrar personal”, etc.

E incluso si uno intenta encajarlo, emergen dos conclusiones: (1) Cuando estas personas “planean” u “organizan”, no parecen hacerlo en forma sistemática, sino más bien desordenada y casual. (2) Mucho de su comportamiento termina siendo clasificado como “ninguno de los anteriores”. La inferencia es que éstas son cosas que los directivos de más alto nivel no deberían

hacer. Pero es así, fortuitamente, como el planear y el organizar se manifiestan en el comportamiento diario de los ejecutivos eficaces, y por razones perfectamente comprensibles.

Cómo enfocan sus trabajos los ejecutivos eficaces

Para entender por qué los Gerentes Generales (GG) se comportan como lo hacen, es esencial reconocer primero los desafíos y dilemas característicos de casi todas sus funciones, dos de las cuales son básicas:

- Imaginar lo que hay que hacer, no obstante la incertidumbre, gran diversidad, y enorme cantidad de datos que posiblemente vengan al caso.
- Hacer las cosas con la ayuda de muchas y variadas personas, a pesar de no tener ningún control directo sobre la mayoría de ellas.

Cuando se trata de organizaciones complejas, la gravedad de estos desafíos es mucho mayor que lo que pueden imaginar los que no son ejecutivos. Y las inferencias respecto de las funciones directivas tradicionales de planear, administrar personal, organizar, dirigir y controlar son muy poderosas. La naturaleza misma de los cargos ejecutivos requiere un enfoque sutil y complejo de estas funciones, respecto de las cuales debe tenerse en cuenta la incertidumbre implícita, lo mismo que la diversidad y volumen de información posiblemente útil y el problema difícil del entorno humano, ya que para lograr los objetivos se depende de un gran número de personas, muchas de las cuales no son subordinados.

Del examen de los ejecutivos eficaces se deduce que ellos han dado precisamente con ese enfoque, y que podemos pensar que una parte esencial del mismo es la “elaboración de la agenda” y la “construcción de redes”.

Elaboración de la agenda

Durante los primeros meses en su nuevo cargo los gerentes generales (GG) gastan mucho tiempo organizando su agenda. Más tarde continúan actualizándola, pero ya el proceso les toma menos tiempo.

Las agendas de los ejecutivos eficaces contienen objetivos y planes vagamente relacionados, que tienen que ver con sus responsabilidades a largo, mediano y corto plazo. Por lo general contemplan una amplia gama de cuestiones financieras, de producción y marketing, o de organización, tanto imprecisas como concretas.

Aunque hoy en día en la mayoría de las corporaciones se adelantan procesos formales de planeación que se traducen en planes formulados por escrito, las agendas de los GG comprenden siempre metas, prioridades, estrategias y planes que no figuran en esos documentos. Esto no quiere decir que los planes formales y las agendas sean incompatibles. Por lo general son muy coherentes entre sí, pero difieren por lo menos en tres aspectos importantes:

- Primero, en general los planes formales tienden a formularse en cifras financieras detalladas. Las agendas tienden a ser menos detalladas en cuanto a objetivos financieros, y más en cuanto a estrategias y planes para el negocio o la organización.
- Segundo, en general los planes se concentran enteramente en el corto y mediano plazo (tres meses a cinco años), mientras que las agendas tienden a abordar un lapso más amplio, que incluye el futuro inmediato (uno a treinta días) y el más largo plazo (cinco a veinte años).

- Finalmente, los planes tienden a ser más explícitos, rigurosos y lógicos, especialmente en cuanto a cuadrar entre sí los diversos aspectos financieros. Las agendas contienen a menudo listas de metas o planes no tan explícitamente relacionados.

Apenas comienzan a trabajar, los GG utilizan los conocimientos que tienen de los respectivos negocios y organizaciones, y los nuevos datos que reciben diariamente, para elaborar rápidamente un borrador de agenda, que por lo general no es sino una lista incompleta e inconexa de objetivos, junto con unos cuantos planes y estrategias más específicos. Después, con el tiempo y a medida que recogen más y más información, van modificando la agenda, paso a paso, interrelacionándola y completándola más.

Para obtener la información que requieren dependen más de conversaciones con otros que de informes, libros o revistas. Esas personas son casi siempre individuos con los que ya se conocen, pero no necesariamente desempeñan la función o el cargo “apropiado”. De este modo obtienen información continuamente, día tras día, no sólo en reuniones de planeación. Y utilizando el conocimiento que tienen del negocio, o de la organización y de la gerencia en general, encaminan bien sus preguntas, sin formular cuestiones vagas o generales. Es decir que encuentran la manera, dentro del flujo de sus jornadas cotidianas de trabajo, de hacer unas cuantas preguntas decisivas y recibir en cambio la información que necesitan para elaborar su agenda. Sobre esta base toman decisiones que son conscientes (o analíticas) e inconscientes (o intuitivas) en un proceso mental que es sustancialmente interno. En efecto, muchas decisiones importantes al respecto se toman sin ser percibidas. Al seleccionar actividades específicas para incluirlas en sus agendas, eligen aquellas que pueden alcanzar varios objetivos a la vez, que coinciden con otros objetivos y planes, y que están dentro de las que ellos mismos pueden implementar. Y tienden a descartar, o por lo menos a no incluirlos en la agenda, proyectos y programas aparentemente importantes y lógicos, pero que no satisfacen esos criterios.

Casi todos los GG eficaces parecen utilizar este tipo de proceso de elaboración de agenda, pero los que se desempeñan mejor lo hacen en mayor grado y con mayor destreza. Por ejemplo, los que pueden calificarse de “excelentes” elaboran agendas basadas en estrategias de negocios más explícitas, a más largo plazo, y que contemplan una gama más amplia de cuestiones. Lo hacen buscando con más ahínco la información que otros pueden darles (incluyendo “malas noticias”), preguntando más hábilmente, y acertando en la búsqueda de programas y proyectos que contribuyan a alcanzar múltiples objetivos inmediatos.

Construcción de redes

Además de elaborar agendas, los GG asignan al principio bastante tiempo y esfuerzo a organizar una red de relaciones de cooperación entre quienes pueden servirles para cumplir su agenda. Incluso después de los primeros seis meses, esta actividad todavía consume un tiempo considerable; pero por lo general es más intensa durante los primeros meses de un cargo. Pasados éstos, la atención gira hacia la utilización de las redes para implementar las agendas y ayudar a mantenerlas al día.

La construcción de redes es una actividad que contempla a mucha gente, no sólo a los subordinados inmediatos. Los GG desarrollan y mantienen relaciones de cooperación “con” y “entre” sus pares, con gente de fuera de la organización, con el jefe de su jefe, y con los subordinados de sus subordinados. En efecto, establecen relaciones con (y a veces entre) los centenares, o incluso miles de personas de cuyo trabajo dependen. Es decir, así como elaboran

una agenda diferente de los planes formales, pero coherente con ellos, así arman una red diferente de la estructura formal de la organización, pero coherente con ella.

En estas grandes redes, la naturaleza de las relaciones varía sustancialmente de clase e intensidad; algunas relaciones son mucho más fuertes que otras, algunas mucho más personales, etc. De hecho, hasta cierto punto, en una red cualquier relación es diferente, porque tiene una historia única; es entre personas únicas, etc.

Los GG arman estas redes de relaciones de cooperación utilizando una gran diversidad de métodos. Hacen sentir a otros legítimamente obligados con ellos, haciéndoles favores o acentuando sus relaciones formales. Actúan de manera que los otros se sientan estimulados a identificarse con ellos. Alimentan cuidadosamente sus reputaciones profesionales a los ojos de los demás, y llegan hasta el punto de hacer creer a otros que dependen de ellos para obtener recursos, para avanzar en su carrera, o para cualquier otro apoyo.

Casi todos los GG eficaces se valen de este proceso para armar sus redes, pero los mejores entre ellos lo hacen más agresiva y hábilmente. Los GG “excelentes”, por ejemplo, arman redes con mucha gente de talento, fuertemente relacionada con los subordinados, y lo hacen utilizando muy hábilmente una gran diversidad de métodos. Los GG que apenas figuran entre los “buenos” y “regulares” utilizan menos métodos, menos eficazmente, y arman, por tanto, redes más débiles.

Ejecución: Conseguir que las redes implementen las agendas

Después de desarrollar suficientemente sus redes y agendas, los GG eficaces dedican su atención a utilizar esas redes para poner en práctica esas agendas. Para esto se valen de sus habilidades personales, de los recursos presupuestarios y de la información de que disponen para influir en las personas y en los sucesos de muchas maneras, directas e indirectas.

Para implementar sus agendas, es frecuente que pidan ayuda, virtualmente, a toda su red de relaciones. No se limitan a sus subordinados inmediatos o a un jefe. Si es necesario, apelan a una y a todas las relaciones. Habiendo abordado a las personas influyen en ellas sencillamente haciéndoles preguntas o sugiriéndoles que hagan algo, a sabiendas de que dada su relación con la persona, ésta lo hará. En algunos casos, según el respectivo asunto y la naturaleza de la relación, también se valen de su conocimiento e información para ayudarse a persuadirlos. En otras circunstancias dispondrán de ciertos recursos para negociar un trueque. Y, ocasionalmente, apelan incluso a la intimidación y a la coacción.

Los GG eficaces también utilizan frecuentemente sus redes para influir indirectamente sobre personas que no forman parte de su red. En algunos casos, convencen a alguien de su red para que logre que otro, que no lo es, actúe en la forma requerida. Más indirectamente todavía, a veces abordan una serie de diferentes personas, solicitándoles que actúen de manera que cambien ciertas cosas que influyen en otros individuos. Tal vez el ejemplo más común de influencia indirecta es el que va implícito en la representación de un acontecimiento cualquiera. Normalmente, el GG organiza una reunión o una serie de reuniones y ejerce su influencia escogiendo los participantes, fijando una agenda y, a menudo, decidiendo si participa o no.

A diferencia del caso de la influencia directa, logran más influencia indirectamente mediante métodos simbólicos. Esto es, transmiten indirectamente sus mensajes utilizando como símbolos el tiempo y el espacio, algunas reuniones, cierto lenguaje, historias acerca de la organización, etc.

Todos los GG eficaces parecen lograr resultados positivos de esa manera, pero los que se desempeñan mejor lo logran más que los otros y más hábilmente. Es decir, los mejores tienden a movilizar más gente para hacer más cosas, utilizando una gama de tácticas de influencia más amplia. Los “excelentes” preguntan, estimulan, halagan, elogian, recompensan, exigen, manipulan y en general motivan a otros con gran destreza abordándolos cara a cara. También dependen más de la influencia indirecta que los que apenas son “buenos”, los cuales tienden a utilizar una gama más estrecha de técnicas de influencia, y a aplicarlas con menos tacto.

Cómo el cargo determina el comportamiento

Casi todos los modelos visibles de comportamiento cotidiano parecen ser consecuencias directas de la forma como los GG enfocan su trabajo y, por tanto, de la naturaleza del trabajo mismo y el tipo de personas involucradas. Concretamente, algunos de esos modelos parecen derivarse del enfoque tomado para elaborar la agenda, otros de la organización de las redes, otros de la medida en que se utilicen esas redes para implementar las agendas, y todavía otros del enfoque general.

Como vimos, los GG desarrollan una red de relaciones con aquellos de quienes dependen por razón de su cargo; y luego usan esa red para ayudar a elaborar, poner en práctica y mantener actualizada una agenda de la organización. Como tal, todo el enfoque del trabajo implica interactuar con gente. Por eso no es de extrañar que los GG pasen con otros la mayor parte del tiempo. Con mucha gente aparte de su jefe y de sus subalternos inmediatos. Y como la agenda tiende a incluir asuntos relacionados con todas las responsabilidades a largo, mediano y corto plazo asociadas con el cargo, es de esperarse que sea muy amplia la gama de asuntos que se toquen en las conversaciones diarias.

Algunos de los otros modelos parecen ser consecuencia directa del enfoque empleado por los GG en la elaboración de su agenda. Por lo general recogen continuamente la información que tienen los miembros de la red haciendo preguntas, lo que significa que los GG hacen un montón de preguntas. Además, elaboran casi siempre agendas no escritas, de ahí que al elaborar la agenda las mayores decisiones no se vean, pues ocurren en la mente del GG.

Vimos que construir redes implica el uso de una amplia gama de tácticas interpersonales y que, después del período inicial en el cargo, los GG se dedican con mayor vigor a utilizar sus redes para poner en práctica lo contemplado en sus agendas. Apelan a diversos métodos de influencia, tanto directos como indirectos. Dar órdenes es sólo uno de ellos. En esas circunstancias, no es de extrañar que rara vez den órdenes, sino que dediquen mucho tiempo a tratar de influir en los demás.

La eficiencia de un comportamiento aparentemente ineficiente

De todos los modelos visibles en el comportamiento diario, tal vez el más difícil de entender, o al menos de apreciar, es el hecho de que los ejecutivos no planeen sus días con anticipación y en detalle, sino que más bien reaccionen, y que las conversaciones sean breves e inconexas. Por lo menos en apariencia, comportarse de esta manera parece especialmente antigerencial. Pero esos modelos son probablemente los más importantes y eficientes de todos.

El siguiente es un ejemplo típico de la eficacia y eficiencia de un comportamiento “reactivo”. En camino hacia una reunión, un GG se encuentra súbitamente con un empleado que no es su subalterno. Aprovechando la oportunidad, en una charla de dos minutos el GG: (a) hizo dos

preguntas y obtuvo la información que necesitaba; (b) reforzó la relación felicitando sinceramente al empleado por algo que éste había hecho recientemente; y (c) consiguió que el empleado aceptara hacer algo que el GG necesitaba que se hiciera.

La agenda en su mente guió al ejecutivo a través del encuentro, impulsándolo a hacer las preguntas pertinentes y a solicitar una acción importante. Y su buena relación con ese miembro de la red le permitió obtener la información que necesitaba para hacer todo esto muy rápidamente. Si hubiera tratado de planear ese encuentro con anticipación, habría tenido que organizar una reunión y asistir a ella, lo que le hubiera tomado muchísimo tiempo más del que gastó en el encuentro fortuito. Y si no hubiera tenido ya una buena relación con la persona, la reunión podría haberse demorado o haber sido infructuosa.

En forma similar, agendas y redes permiten a los GG entrar en breves e inconexas conversaciones que pueden resultar sumamente útiles.

Muchos GG eficaces están siempre listos, como lo decía un colaborador de Harvard Business Review, *“a aprovechar todas las cosas que les suceden en la aleatoria sucesión del tiempo y los fragmentos de asuntos que llenan sus días”*. Esto parece especialmente verdadero para los que mejor se desempeñan; y su habilidad para desempeñarse depende de sus redes y de sus agendas. Las agendas les permiten reaccionar en una forma oportunista (y muy eficaz) al flujo de acontecimientos a su alrededor, a sabiendas de que lo hacen dentro de un contexto mucho más amplio y racional. Las redes permiten conversaciones breves (y muy eficientes); sin ellas esas cortas pero significativas conversaciones serían imposibles. Agendas y redes, juntas, les permiten lograr la eficacia necesaria para desempeñar sus muy exigentes cargos en menos de sesenta horas semanales, a través de modelos de comportamiento cotidiano que a primera vista parecen “antigerenciales”.

Qué deben hacer los gerentes de más alta jerarquía

Algunas de las más importantes inferencias de lo dicho hasta ahora son las siguientes:

1. Para empezar, poner a desempeñar el cargo de GG a alguien que no conoce el negocio o la gente involucrada en él, sólo porque se trata de un “gerente profesional”, es probablemente muy arriesgado. A menos que el negocio sea fácil de aprender, será muy difícil que un individuo aprenda lo suficiente, a la velocidad necesaria, para elaborar una buena agenda. Y a menos que se trate de una empresa pequeña, con poca gente involucrada, le será difícil armar una fuerte red lo suficientemente rápido para poner en práctica la agenda.

Especialmente en el caso de empresas grandes y complejas, esta condición sugiere que “la formación interna” de sus propios ejecutivos debe tener alta prioridad. Muchas compañías dicen ahora que es importante desarrollar sus propios directivos, pero en vista del próspero negocio en que se ha convertido la caza de ejecutivos, uno llega a la conclusión de que no se están esforzando en ese sentido o que sus esfuerzos no están teniendo éxito.

2. Los cursos de entrenamiento gerencial, tanto en las universidades como en las corporaciones, probablemente ponen demasiado énfasis en los instrumentos formales, los problemas inequívocos y las situaciones en las que se manejan en forma muy simplista las relaciones humanas. Por ejemplo, se les enseña a los gerentes a no permitir que las personas o los problemas interrumpan su trabajo cotidiano. Se les dice que las conversaciones breves e inconexas no sirven para nada. Se les aconseja disciplinarse a sí mismos y no permitir que

gente y asuntos “irrelevantes” interrumpan su programa. En otras palabras, se aconseja a la gente comportarse de manera diferente de cómo lo hacen los eficaces ejecutivos de este estudio. Los seminarios que pretenden enseñar a “conducir reuniones” son probablemente malos. Otro ejemplo de cursos inapropiados son los programas de entrenamiento para ejecutivos que se imparten en universidades y que ponen el énfasis en la utilización de instrumentos formales cuantitativos, programas que se basan, al menos implícitamente, en la suposición de que tales instrumentos son decisivos para desempeñarse con eficacia. Toda la evidencia disponible indica que aunque a veces vienen al caso, no son nunca definitivos.

3. Las personas que son nuevas en cargos de gerencia general probablemente se adaptan mejor y más pronto de lo que normalmente se espera. Al principio, un nuevo GG necesita por lo general emplear mucho tiempo recogiendo información, estableciendo relaciones, determinando una dirección básica para su área de responsabilidades, y armando una organización de apoyo. Durante los primeros tres a seis meses, las exigencias de sus superiores para que lleve a cabo tareas específicas, o para que se dedique a sus proyectos preferidos, pueden resultar contraproducentes. En efecto, cualquier cosa que distraiga notoriamente la atención de la elaboración de la agenda y de la construcción de la red puede resultar contraproducente.
4. Finalmente, los sistemas formales de planeación dentro de los cuales tienen que actuar muchos GG probablemente estorban el desempeño eficaz. Un buen sistema de planeación debería servirle a un GG para elaborar una agenda inteligente y para construir una red fuerte que le ayude a ponerla en práctica. Esto es, debería estimular al GG a pensar estratégicamente, a considerar tanto el largo como el corto plazo y a tener en cuenta cuestiones de organización, financieras, de producción y de marketing. Más aún, debería ser un instrumento flexible que el ejecutivo pueda utilizar para construir una red. Debe ofrecerle opciones y campo de maniobra de modo que, según la clase de entorno deseable para los subordinados, el GG pueda servirse del sistema de planeación para tratar de alcanzar las metas. Desgraciadamente, muchos de los sistemas de planeación utilizados por las corporaciones no sirven para ninguna de estas cosas. En vez de eso, imponen al GG el estricto requisito de que cumpla los plazos y evite las crisis, lo que casi nunca requiere pensar estratégicamente o elaborar una agenda para el largo plazo, pero dificulta innecesariamente la construcción de redes al crear entre la gente una tensión innecesaria. En efecto, algunos de esos sistemas parece que no sirvieran sino para ocasionar papeleo, a veces demasiado, e impedir a los ejecutivos hacer las cosas que realmente importan.