

LA CRISIS DEL LIDERAZGO

La colosal brecha del ingreso, la reestructuración empresarial y los empleados desmoralizados plantean dificultades para las organizaciones.

EN LA PRIMERA DÉCADA DEL SIGLO XXI, LOS ESTADOS UNIDOS probablemente experimentarán un período de inquietud social inigualado en el siglo pasado. Superará a las protestas de fines de los años sesenta y comienzos de los setenta. Las huelgas y otras demostraciones en Francia son un presagio de lo que nos ocurrirá.

Hay varios factores que me conducen a esta lúgubre predicción:

- **La disparidad creciente entre el rico y el pobre.** A mediados de la década de los setenta, la brecha del ingreso entre los muy ricos y los muy pobres en los Estados Unidos era mucho más estrecha: el uno por ciento de la población controlaba el 18 por ciento de la fortuna privada; ahora, el uno por ciento de la población controla el 40 por ciento de la riqueza.

Las corporaciones reflejan la misma brecha creciente entre los ricos y los pobres. Hay una disparidad colosal entre el sueldo promedio de los directores ejecutivos y el salario promedio del trabajador; se estima que esta diferencia está en una proporción de 140 a 1. Esta disparidad persiste aun en circunstancias adversas. Mientras que los directores ejecutivos salen de las fusiones y otros cataclismos empresaria-

les con sustanciales compensaciones multimillonarias en dólares, miles de trabajadores obtienen unos pocos meses de indemnización por cese de empleo y pierden consecutivamente su cobertura médica.

- **El factor confianza invertida.** A mediados de los años cincuenta, aproximadamente el 70 por ciento de los norteamericanos creían que su gobierno se preocupaba genuinamente por el bien común. La confianza en el gobierno se deterioró sensiblemente a mediados de los años sesenta y continúa declinando a ritmo acelerado. Estudios recientes indican que sólo el 25 por ciento de los norteamericanos confía actualmente en su gobierno. El vicepresidente Al Gore relata la historia apócrifa de un encuestador del gobierno que preguntó: “¿Confía en el gobierno más o menos que hace cinco años?”. El 10 por ciento de los encuestados dijo que confiaba más en el gobierno; el 15 por ciento que confiaba menos; y el 75 por ciento restante se negó a contestar: pensaban que la encuesta era una suerte de maquinación del gobierno.
- **La “otra mitad” abandonada.** El filósofo británico del management Charles Handy escribió acerca de un director ejecutivo, quien proclamaba que su ecuación del éxito era “la mitad de las veces, dos veces tres equivale al éxito”. El director ejecutivo explicó que con la mitad de la fuerza laboral podía producir dos veces tantos bienes como con el triple de los ingresos. No está mal. Pero Handy pregunta: “¿Qué pasa con la otra mitad?”. La mayoría de nosotros trata de eludir la respuesta o utilizamos subterfugios. Algunos líderes empresariales responden hablando de la “empleabilidad”. Dicen que si bien no pueden

garantizar la seguridad laboral, pueden proporcionar los conocimientos y las herramientas para que sus trabajadores despedidos encuentren empleo en otra parte. Pero, ¿dónde está “la otra parte” en estos días? ¿Y quién sabe exactamente cuáles “conocimientos y herramientas” van a operar la magia necesaria en este mercado laboral declinante?

- **La falta de responsabilidad.** Incluso los trabajadores aún empleados se encuentran en un estado de ansiedad crónica. Para ellos, la responsabilidad es un término cada vez más orwelliano, no una simple mentira, sino una exasperante inversión de la verdad. Lo que muchos empleados están experimentando es una sensación desalentadora de impotencia. A casi todos les preocupa recibir una notificación de despido.

¿Cómo se puede tener responsabilidad en ausencia de confianza? La clase de confianza necesaria para un trabajo verdaderamente creativo ha llegado a ser sólo un recuerdo nostálgico. La responsabilidad y la reestructuración están en abierto conflicto. Para una compañía es imposible reestructurar y capacitar al mismo tiempo, aun cuando muchas empresas lo estén intentando.

A no ser que el sector privado encuentre una manera de hacer dinero y restablecer un sentido de la confianza, seguiremos teniendo problemas. Los trabajadores atribulados no se comprometen en la resolución creativa de problemas que requiere la empresa contemporánea. Y a menos que se encuentre alguna solución al dilema que enfrentan aquellos que pierden sus empleos —un segmento de la población que ahora incluye a la clase media tanto como a los pobres— veremos expresiones públicas de ira y

de temor que harán que las huelgas recientes en Francia parezcan un paseo por el parque.

La crisis inminente

En todo el planeta, actualmente enfrentamos tres amenazas extraordinarias: la amenaza de la destrucción total como resultado de un accidente nuclear o de una guerra, la amenaza de una epidemia mundial o de una catástrofe ecológica, y una profundización de la crisis del liderazgo en las organizaciones. A diferencia de la posibilidad de una epidemia o de un holocausto nuclear, la crisis del liderazgo probablemente no llegará a ser un bestseller ni una película exitosa, pero en muchos aspectos es la más apremiante y peligrosa de las amenazas que hoy enfrentamos, quizá porque es poco comprendida e insuficientemente reconocida.

Los signos de una crisis del liderazgo son alarmantes y persistentes. Lo atestigua el cambio en el liderazgo de algunas de nuestras corporaciones más respetadas: General Motors (GM), IBM y American Express. John Gardner, el ex secretario de Salud, Educación y Bienestar, reconoce el deterioro de las capacidades de liderazgo de dos ex líderes de GM, Alfred P. Sloan y Roger Smith.

En la política sucede lo mismo. Ningún jefe de Estado de una nación desarrollada y democrática tiene más de una oportunidad de mantener su grupo de votantes*. El presidente Bill Clinton tiene un índice de aprobación que amenaza con descender por debajo del 40 por ciento y enfrenta una oposición del Congreso sin parangón en la historia reciente*. En Gran Bretaña, el gobierno conservador de John Major se tambalea. Italia y Japón deben manejarse

* Los ejemplos utilizados por el autor corresponden a datos del año 1998. (N. del T.)

con gobiernos de interregno. Una encuesta reciente efectuada en Canadá muestra que su Partido Conservador Progresista, en el poder durante una década, tiene el apoyo de sólo un 3 por ciento de la población. La misma investigación indica que el doble de los encuestados —el 6 por ciento— cree que Elvis todavía está vivo.

La crisis del liderazgo parece estar extendiéndose. En los Estados Unidos, los senadores están renunciando, algunos sin motivo de escándalo. El estado de ánimo de la población es inestable, indignado, a veces execrable, y recientemente, en algunos casos espantosos, incluso sanguinario. Y algunos sólo concuerdan ostensiblemente en que las cosas son terribles y empeoran. Entre la población general, se ha difundido el cinismo. No recuerdo una pérdida de fe semejante en nuestras instituciones más importantes ni siquiera durante los tumultuosos años sesenta. En realidad, no puedo recordar una época en que tantos de nuestros líderes estuvieran tan explícitamente desencantados con el gobierno, incluyendo a sus propios partidos políticos, como lo están hoy.

Tres falsas dicotomías

Las falsas dicotomías perjudican mucho a la literatura contemporánea sobre liderazgo. A pesar de sus buenas intenciones, aquellos que escriben acerca del liderazgo a menudo han estado comprometidos en una o más controversias sobre el tema.

Tres debates, en particular, han preocupado a quienes se interesan en los líderes y el liderazgo.

1. El primero de estos debates es si los líderes son figuras perdurables —héroes que pueden modificar el clima, como dijo Winston Churchill de su ancestro John Churchill— o si son simplemente personificaciones vívidas de fuerzas más grandes que ellos mismos.

Pienso en esto como en un debate entre [León] Tolstoi y [Thomas] Carlyle. En *La guerra y la paz* de Tolstoi, Napoleón y sus contrapartes rusas tienen muy poco que ver con el resultado final de las grandes batallas con las cuales son identificados. Para usar una metáfora que podría haber sumido a Tolstoi en la confusión, el líder en la visión del novelista ruso es sólo otro *surfer* más deslizándose sobre las olas del clima general de una época, aunque tenga la tabla más grande.

Por otra parte, Carlyle aduce que toda institución es la sombra prolongada de un gran hombre. Siendo un californiano del sur podría haber escrito que los grandes líderes no sólo cabalgan sobre las olas, también las hacen.

2. Otra falsa dicotomía es si los líderes son innatos o se hacen. Este debate está suficientemente extendido para haber inspirado una tira cómica en la cual un adolescente nervioso presenta una libreta de calificaciones a su padre ejecutivo y le pregunta: "¿Qué piensas, papá, son los genes o el medio ambiente?". Discutir sobre la naturaleza versus la educación es una desviación indulgente del tema apremiante de cómo desarrollar la capacidad de liderazgo que tantas personas tienen, y que tan desesperadamente necesitamos. Un premio Nobel le aguarda a la persona que resuelva la cuestión de si los líderes son innatos o se hacen. Pero por ahora el argumento no encuentra respuesta. La necesidad de liderazgo en cada ámbito de la vida ha llegado a ser tan intensa que no podemos darnos el lujo de extendernos en lo irresoluble.

3. La tercera de las falsas dicotomías es el conflicto percibido entre el liderazgo idealista y el liderazgo práctico. La literatura sobre liderazgo utiliza varios términos diferentes para describir a aquellos líderes que aprovechan el momento sin considerar el impacto de sus acciones sobre la calidad de

vida de las otras personas. "Maquiavélico" es el más severo de estos términos. El más moderado generalmente surge en las discusiones sobre la teoría de la contingencia y el "situacionalismo".

En cuatro décadas de estudiar a los líderes, muchas veces me han parecido ser lo que llamo soñadores pragmáticos, hombres y mujeres cuya habilidad es lograr cosas basándose a menudo en una visión que incluye altruismo. Por eso, cuando Steve Jobs contrató a John Sculley, entonces director de PepsiCo, para Apple Computer, Jobs sabía cómo apelar no sólo a la ambición de Sculley sino también a su anhelo de dejar una herencia que iría más allá de incrementar los márgenes de ganancia. Se dice que Jobs le habría preguntado al hombre que llegaría a ser el próximo presidente y CEO de Apple cuántos años más de su vida deseaba pasar haciendo agua saborizada.

Los expertos abordan dos tipos de temas. Algunos, como la pesca con mosca artificial y la iconografía de la poesía francesa del siglo XVI, se pueden analizar en profundidad. Otros, como el liderazgo, son tan vastos y complejos que sólo pueden ser explorados. Los últimos temas son inevitablemente los más importantes.

El liderazgo jamás se ejerce en un vacío. Siempre es una transacción entre el líder y sus seguidores, y la meta o sueño. Existe una coincidencia entre los líderes y los seguidores que los hace aliarse en apoyo de una causa común. El papel del líder en este proceso ha sido muy analizado.

Por ejemplo, mis estudios muestran que los líderes son altamente concentrados, son capaces de inspirar confianza y son proveedores de esperanza. Pero los seguidores son más esenciales para el liderazgo que cualquiera de esas cualidades individuales. Como escribe Gary Wills en *Certain Trumpets: The Call of Leaders*, "El líder necesita más de los seguidores. Cuando éstos faltan, las mejores ideas, la voluntad más firme, la sonrisa más maravillosa no tienen ningún efecto".

Los líderes son capaces de aprender y escuchar atentamente: Gandhi lo demostró cuando viajaba a través de la India escuchando el sentimiento de su pueblo. Pero lo que distingue a los líderes de, digamos, los psicoterapeutas o los consejeros es que ellos encuentran una expresión que les permite comunicar el sueño común. La elocuencia excepcional caracteriza a casi todos los líderes de Gardner, pero todavía quisiera ver las disertaciones públicas citadas en un resumen. Al parecer, consideramos la habilidad para cautivar a una audiencia como algo casi vulgar, e incluso peligroso. Pero fue la elocuencia de Martin Luther King, basada en las cadencias de los miles de sermones de su padre, lo que le dio la expresión de un líder nacional, e incluso internacional. Todos deberían tener en cuenta este hecho cuando intentan establecer un programa para los futuros líderes.

Los líderes eficaces expresan los anhelos amorfos y las necesidades profundamente sentidas de los otros. Ellos crean comunidades de las palabras.