



Harvard Business Review
América Latina

Cómo vender una idea brillante

por Kimberly D. Elsbach

Septiembre 2003

Reimpresión R0309J-E

Banchile[®]

I N V E R S I O N E S

Antes que usted lo sepa, el desconocido del otro lado del escritorio ya ha decidido qué clase de persona es usted. Saber cómo está siendo estereotipado le permite afrontar y controlar las expectativas de su contraparte.

Cómo vender una idea brillante

por Kimberly D. Elsbach

Concebir ideas creativas es fácil; convencer con ellas a desconocidos es difícil. Muy a menudo, los empresarios y los ejecutivos de ventas y de marketing hacen grandes esfuerzos por demostrar que sus nuevos planes de negocios o sus conceptos creativos son prácticos y que generarán grandes beneficios, pero son rechazados por tomadores de decisiones corporativas que parecen no entender el valor real de las ideas. ¿Por qué sucede esto?

El problema tiene que ver tanto con las características de quien las promueve como con la calidad inherente de la idea. La persona que escucha la propuesta tiende a evaluar la creatividad de quien la propone así como la propuesta misma. Y las opiniones sobre la habilidad de quien las propone para desarrollar ideas juiciosas y prácticas tienden a eclipsar permanentemente las relacionadas con el valor de la idea. A todos nos gusta pensar que la gente nos juzga cuidadosa y objetivamente. Pero el hecho es que los demás se apresuran a clasificarnos en estereotipos, es

decir, en categorías pequeñas definidas claramente. Por ello, la primera cuestión a considerar cuando se está preparando la presentación de una idea a desconocidos es que nos encasillarán: y lo harán rápidamente. Las investigaciones sugieren que los seres humanos podemos asignar categorías en menos de 150 milisegundos. En 30 minutos las personas habrán hecho juicios duraderos acerca de nuestro carácter.

Estos hallazgos surgieron de mi prolongado estudio de la industria del cine y la televisión, valorada en US\$ 50.000 millones de dólares. Específicamente, trabajé con 50 ejecutivos de Hollywood encargados de evaluar presentaciones de guionistas. A lo largo de seis años observé decenas de presentaciones de 30 minutos en las que los presentadores se encontraban con los evaluadores por primera vez. Al entrevistar y observar a presentadores y evaluadores pude darme cuenta de cuán rápido se forman los juicios en estos intercambios en que hay tanto en juego: frecuentemente los acuerdos que surgen de los guiones exitosos son pro-

yectos multimillonarios, que compiten en dimensiones con el desarrollo de nuevos modelos de automóviles de los grandes fabricantes de Detroit, y con las campañas de marketing de las agencias neoyorquinas más exitosas. Para determinar si mis observaciones se aplicaban a entornos de negocios más allá de Hollywood, asistí a variadas sesiones de presentación en las áreas de diseño de productos, de marketing y de capital de riesgo, y conduje entrevistas con ejecutivos responsables de evaluar las ideas creativas y trascendentales de presentadores desconocidos. En esos ambientes los resultados fueron notablemente similares a lo que había visto en el negocio del cine.

Las personas que escuchan las presentaciones carecen de patrones de medida formales, verificables y objetivos para evaluar ese esquivo rasgo llamado creatividad. Los evaluadores (incluso los expertos) aplican una serie de criterios subjetivos y a menudo inexactos al comenzar la presentación y de ahí en adelante el tono es el mismo. Si un evaluador detecta indicios de que

un presentador no es creativo, la propuesta está perdida. Pero ésa no es toda la historia. He descubierto que los evaluadores tienden a responder bien si se les hace sentir que ellos están participando en el desarrollo de una idea.

Los presentadores exitosos son aquellos que tienden a ser clasificados por los evaluadores en uno de tres prototipos. Yo los llamo *el director del espectáculo, el artista y el neófito*. Los directores del espectáculo dan la impresión de ser profesionales que combinan la inspiración creativa con conocimientos de producción. Los artistas aparentan ser extravagantes y poco sofisticados y prefieren el mundo de las ideas creativas a la realidad cotidiana. Los neófitos tienden a ser (o actúan como si lo fueran) jóvenes, ingenuos y sin experiencia. Para involucrar a su auditorio en el proceso creativo, los directores del espectáculo deliberadamente vinculan la diferencia de poder entre ellos y los evaluadores; los artistas invierten tal diferencia y los neófitos la explotan. Si usted es un presentador, la conclusión básica es la siguiente: si logra proyectarse exitosamente a sí mismo como uno de los tres prototipos descritos y consigue que el evaluador lo considere un colaborador creativo, usted puede aumentar sus posibilidades de vender la idea.

Mis investigaciones también tienen implicaciones para aquellos que compran ideas: los evaluadores deberían estar conscientes de que se basan en estereotipos. Es muy fácil ser deslumbrado por presentadores que finalmente no pueden conseguir que sus proyectos levanten el vuelo, y es igualmente fácil pasar por alto a los individuos creativos que pueden producir beneficios con sus ideas. Por eso, es importante para todo evaluador examinar a cada presentador, un tema al que volveremos en las páginas siguientes.

El Sombrero Clasificador

En 1984, los psicólogos Nancy Cantor y Walter Mischel, en la University of Stanford en esa época, demostraron que todos usamos clases de estereotipos (ellos los llamaron “prototipos de

personas”) para asignar categorías a desconocidos en los primeros momentos de interacción. Aunque puede decirse que tal asignación instantánea es injusta, la comparación de patrones está tan firmemente arraigada en la psicología humana que sólo un método consciente puede contrarrestarla.

Robert Sterberg, investigador de creatividad de la Universidad de Yale, afirma que la asignación de prototipos que usamos para evaluar la originalidad de otros es resultado de nuestra creencia implícita que las personas creativas poseen ciertas características: son poco convencionales, tienen una intuición desarrollada, son sensibles, narcisistas y apasionadas y, quizá, son jóvenes. Desarrollamos estos estereotipos por medio de experiencias directas e indirectas con personas de creatividad reconocida; desde el contacto personal con nuestro vecino de 15 años que toca la guitarra, hasta las anécdotas que escuchamos sobre Pablo Picasso.

Cuando un desconocido nos presenta una idea, buscamos en él los componentes visuales o verbales de esos modelos implícitos, recordando sólo las características que identifican al presentador como perteneciente a uno u otro estereotipo. Subconscientemente otorgamos puntaje a la gente que podemos identificar fácilmente como poseedora de características creativas, y restamos puntaje a las personas difíciles de clasificar o que calzan con estereotipos negativos.

En momentos exigentes de negocios en los que los evaluadores deben analizar decenas de ideas por semana, o incluso en un solo día, los evaluadores raramente están dispuestos a hacer el esfuerzo necesario para juzgar más objetivamente una idea. Como el Sombrero Clasificador de Harry Potter, clasifican a los presentadores en cuestión de segundos. Usan estereotipos negativos para identificar rápidamente las ideas que no prosperarán. Todo lo que usted tiene que hacer es calzar con uno de los cuatro estereotipos negativos más comunes y la presentación

terminará antes aun que haya comenzado. De hecho, muchas de esas sesiones son, en rigor, un proceso de eliminación; de acuerdo a mi experiencia, sólo el 1% de las ideas llega más allá de la primera presentación.

Para desgracia de los presentadores, la eliminación basada en estereotipos es fácil, porque las impresiones negativas tienden a ser más sobresalientes e inolvidables que las positivas. Para evitar una rápida eliminación, los presentadores exitosos (sólo 25% de los que yo he observado) cambian de rol con los evaluadores, haciéndolos partícipes del proceso creativo. Estos presentadores muestran gran pasión por sus ideas y siempre encuentran formas de darles la oportunidad de brillar a los evaluadores. Al actuar así, hacen que los evaluadores los juzguen colaboradores agradables. Oliver Stone, cineasta y ganador del Oscar, me dijo que la invitación a colaborar con una idea es una “seducción”. Su consejo para los guionistas que presentan una idea a un productor es “retraerse y permitirle que proyecte lo que crea necesario a la idea para que finalmente haga suya la historia”. Los tres tipos de presentadores exitosos tienen sus propias técnicas para hacer esto, como veremos a continuación.

Los directores del espectáculo

En el mundo corporativo, tal como en Hollywood, el director del espectáculo combina **pensamiento creativo y pasión** con lo que Sterberg y Todd Lubart, autores de *Defying the Crowd: Cultivating Creativity in a Culture of Conformity*, llaman “inteligencia práctica”, es decir, **la sensibilidad para detectar qué ideas contribuyen al negocio**. Los directores del espectáculo tienden a mostrar carisma e ingenio en sus presentaciones, como, por ejemplo, nuevos conceptos de diseño en marketing; a la vez demuestran suficiente conocimiento téc-

Kimberly D. Elsbach es profesora asociada de Gestión en la Universidad de California, Davis. Su e-mail es kdelsbach@ucdavis.edu.

nico para convencer a los evaluadores de que las ideas pueden ser desarrolladas de acuerdo a las prácticas estándar de la industria y con recursos limitados. Aunque pueden no tener la mayoría de las ideas, ni las mejores, los directores del espectáculo son aquellas raras personas que ven la mayoría de sus conceptos aplicados del todo.

Un ejemplo de director del espectáculo es el legendario inventor de implementos de cocina y presentador Ron Popeil. Guapo y perfectamente presentado, Popeil es una combinación de maestro del diseño y maestro de ceremonias. En su descripción del muy exitoso asador Ronco Showtime Rotisserie & BBQ de Popeil, Malcolm Gladwell, del *New Yorker*, afirma que Popeil fusionó habilidades de entretenimiento (entusiastamente promovió el producto como una innovación que “cambiaría tu vida”) con sabiduría de negocios. Para sus anuncios de televisión, Popeil se aseguró de que sus cocinas fueran “rostizadas” para conseguir exactamente el resplandeciente café dorado que se veía mejor frente a las cámaras. Y diseñó la pantalla de vidrio del implemento para reducir el reflejo, de modo que para el cocinero en casa las cocinas giratorias se vieran tan bien como lo hacían en televisión.

El primer presentador que observé en Hollywood era un director de espectáculos. Tan pronto como entró en la habitación, obtuvo buenas puntuaciones como un tipo creativo ante el ejecutivo del estudio, en parte debido a sus jeans nuevos y bien planchados, su camisa negra de cuello de tortuga y su saco informal. El cabello limpio que le llegaba a los hombros no tenía áreas grises. Había venido a presentar una serie de televisión semanal basada en la leyenda de Robin Hood. Se veía que tenía experiencia en marketing; comenzó mencionando una serie de televisión basada en un libro de historietas que él había creado. El presentador subrayó que la serie había gozado de cierto éxito como una franquicia de marketing, produciendo cajas para almuerzo, juguetes de baño y figuras de acción.

Los directores del espectáculo generan un intercambio de ideas equilibrado al comprometer al evaluador en una especie de dúo de conocimientos. Típicamente, comienzan haciendo que el evaluador responda a algún recuerdo u otro tema con el cual el director del espectáculo esté familiarizado. Considere la siguiente interacción:

Presentador: ¿Se acuerda del *Robin Hood* de Errol Flynn?

Evaluador: Por supuesto. Era uno de mis grandes favoritos cuando niño.

Presentador: Sí, fue un clásico. Después, claro, vino la versión de Costner.

Evaluador: Ésa fue mucho más oscura. Y no generaba tanta pasión como

el original.

Presentador: Pero los efectos especiales fueron muy buenos.

Evaluador: Así es.

Presentador: Ése es el giro que quiero incluir en la nueva serie.

Evaluador: ¿Efectos especiales?

Presentador: Estamos hablando de una versión de ciencia-ficción de Robin Hood. Robin tiene un hechicero en su banda que puede conjurar toda clase de maravillosos hechizos de espanto.

Evaluador: ¡Me encanta!

El presentador prepara su oportunidad llevando al evaluador a través de una serie de recuerdos y puntos de vista compartidos. Específicamente,

Como matar una presentación

Antes que llegue siquiera a la etapa de la presentación en la que el evaluador lo clasifica como un tipo creativo particular, usted tiene que evitar un conjunto peligroso de encasillamientos: los cuatro estereotipos negativos que garantizan el fracaso de la presentación. Y tenga cuidado, porque los indicios negativos influyen más que los positivos.

El blando prefiere desechar una idea antes que defenderla (“Puedo hacer uno de éstos en rojo o, si no le gusta, lo puedo hacer en azul”). Un capitalista de riesgo con el que hablé ofreció el ejemplo de un empresario que estaba buscando fondos para una empresa de redes de computadoras. Cuando los inversionistas expusieron su preocupación sobre el aspecto del aparato, el presentador simplemente ofreció retirarlo del diseño, dando a los inversionistas la impresión de que al presentador en realidad no le importaba su idea.

El robot presenta una idea demasiado esquemáticamente, como si la hubiera memorizado de un libro de “hágalo usted mismo”. Considere al empresario que, ante las preguntas de los inversionistas potenciales sobre posibles daños a terceros y otros detalles del negocio, responde con referencias automáticas a su presentación de PowerPoint.

El vendedor de autos usados es ese molesto y necio personaje que con frecuencia se encuentra uno en agencias de consultoría y en departamentos corporativos de ventas. Una vicepresidenta de marketing me contó la anécdota de un arrogante consultor que presentó una propuesta a su organización. La propuesta del consultor estaba vagamente expuesta, y ella le pidió que la revisara ligeramente. En vez de trabajar con ella, él discutió con ella. De hecho, él trató de vender la misma idea una y otra vez, siempre argumentando que su propuesta produciría los más sorprendentes resultados que la empresa hubiera visto. Al final, ella se cansó tanto de su majadera insistencia e incapacidad de escuchar cortésmente su retroalimentación, que le dijo que no estaba interesada en ver ninguna otra de sus propuestas.

El caso de caridad es un tipo necesitado; todo lo que quiere es un trabajo. Recuerdo un consultor independiente que había desarrollado un curso para ejecutivos sobre cómo trabajar con guionistas independientes. Se le podía ver recorriendo los pasillos de las empresas de producción, tocando todas las puertas abiertas, haciendo la misma presentación. Tan pronto como sentía que sería rechazado, insistía diciendo que en verdad necesitaba llenar algunos huecos para mantener su seminario en marcha.

compromete al evaluador al pedirle que recuerde y comente películas que le son familiares. Con cada respuesta, percibe y elabora ideas tomando en cuenta el conocimiento y los intereses del evaluador, guiándolo eventualmente hacia la idea central mediante el uso de la expresión “giro” que es común en el vocabulario de evaluadores y guionistas.

El director de espectáculos también manifiesta habilidades de improvisación, una cualidad que le permite adaptarse si una presentación empieza a salir mal. Considere la dinámica entre el director creativo de una agencia publicitaria y un cliente potencial, una gran cadena de deportes por televisión. Como Malloré Dill comentó en un artículo de *Adweek* sobre las campañas publicitarias que han recibido premios, el vicepresidente de marketing de la cadena estaba buscando ayuda para una nueva campaña sobre la cobertura de la próxima temporada de básquetbol profesional, para lo cual la agencia publicitaria fue invitada a hacer una presentación. Antes de la reunión el ejecutivo enfatizó a la agencia que la campaña tendría que interesar a los mercados locales a lo largo de Estados Unidos, y al mismo tiempo alcanzar

Y en los círculos del infierno soy más profundo que Dante”. Inicialmente el evaluador resultó sorprendido y después rió. Al invitarle a participar en la improvisación, el evaluador empezó a insertar sus propias líneas. Cuando la diversión terminó, los ejecutivos de la agencia presentaron de nuevo su idea con una ligera variación (insertar a los adolescentes en juegos de video caseros para los mercados locales) y la cuenta fue vendida en cientos de miles de dólares.

Los auténticos directores de espectáculos son raros (solo 20% de los presentadores exitosos que observé calificarían como tales). Consecuentemente, tienen gran demanda, lo que constituye buenas noticias para los presentadores que pueden demostrar la combinación correcta de talento y conocimiento.

El artista

Los artistas también muestran **un gran apasionamiento y entusiasmo acerca de sus ideas, pero son menos sutiles y conformistas con su manera de vestir y forma de ser**. Tienden también a ser tímidos y socialmente extraños. Como un productor de Hollywood me dijo, “Mientras más tímido parezca un es-

mundos imaginarios.

Un joven guionista que observé encaja a la perfección con el estereotipo del artista. Usaba pantalones negros de piel y una playera maltratada, varios anillos en cada oreja y un tatuaje en su delgado brazo. Su cabello estaba descuidado, su expresión, ansiosa; una combinación de Van Gogh y Tim Burton. Le preocupaban poco los detalles de producción de la oscura y violenta serie de dibujos animados que él imaginaba; en cambio, estaba totalmente absorto en el desarrollo de la historia. Inició así su presentación: “Imaginen lo que pasa cuando una bala explota en el cerebro de alguien. Imagínenlo en cámara lenta. Hay una explosión tremenda, la oleada de rojo, el acre olor de la pólvora. Ésa es la escena inicial de esta película animada de ciencia-ficción”. Entonces procedió a pasear a sus evaluadores por un emocionante y detallado relato de su película, como lo haría un gran cuentista. Al final, los ejecutivos se arrellanaron, sonriendo, en sus asientos y le dijeron al escritor que les gustaría llevar a cabo la idea.

En el mundo de los negocios los artistas también son anticonformistas. Considere a Alan, un diseñador de productos en una empresa manufacturera de comida envasada. Observé a Alan durante una reunión con ejecutivos de desarrollo de negocios que él no conocía. Había venido a presentar una idea basada en el supuesto de que los niños juegan con la comida. Se trataba de una propuesta de cereal con piezas que encajaban entre sí, de modo que los niños podrían usarlas para construir cosas, como con el juego de Lego. Con su bata de laboratorio de bolsillos protegidos y anteojos de grueso marco, Alan parecía un profesor distraído. Al entrar en el cuarto de conferencias donde los ejecutivos de su empresa, de traje y corbata, se habían congregado, se sentó cómodamente aparentando desinterés en las diapositivas de PowerPoint o las proyecciones de marketing e ingresos de los expertos de desarrollo de negocios. Su apariencia y reticencia decían mucho. Su tipo era inconfundible.

Los directores de orquesta nivelan deliberadamente el diferencial de poder entre ellos y sus evaluadores; los artistas invierten el diferencial; los neófitos lo explotan.

“credibilidad callejera” ante los ávidos aficionados.

El director creativo y el director de arte de la agencia presentaron la idea de insertar imágenes digitales de dos adolescentes comunes en el video de un juego de la NBA. Al principio, el evaluador desaprobó la idea, preguntándose en voz alta si los televidentes no considerarían la idea como arrogante y distante. Entonces el dúo de la agencia improvisó un rap que alguno de los adolescentes podría recitar después de anotar un tanto contra la defensa del jugador estrella Shaquille O’Neal: “Soy fresco como una lata de picante.

critor, uno piensa que sus escritos son mejores, porque uno asume que vive en su mundo interno”. A diferencia de los directores del espectáculo, los artistas parecen tener poco o ningún conocimiento, o siquiera interés, en los detalles de implementación. Más aún, ellos invierten la diferencia de poder dirigiendo por completo la imaginación del evaluador. En vez de involucrar al evaluador en un dúo, ellos concentran la atención de su auditorio en el contenido. Los artistas son particularmente capaces de conducir lo que los físicos llaman “experimentos del pensamiento”, invitando al auditorio a

Cuando le llegó su turno, Alan vació cuatro cajas del prototipo del cereal en la mesa de conferencias ante la sorpresa y el silencio de los ejecutivos. Ignorando el protocolo, empezó a construir un elaborado fuerte mientras hablaba entusiastamente acerca de las cualidades de la harina de maíz que mantenía unidas las piezas, y por lo tanto, la estructura. Finalmente, retó a los ejecutivos a averiguar quién podía construir la torre más alta. Los ejecutivos disfrutaron tanto la demostración que aprobaron el proyecto de Alan.

Mientras los artistas (que constituyen cerca del 40% de los presentadores exitosos que observé) no son tan brillantes como los directores del espectáculo, son los más creativos de los tres tipos de presentadores. A diferencia de los directores del espectáculo y los neófitos, los artistas son bastante transparentes. Es más difícil fingir su papel. En otras palabras, no actúan el estereotipo, son el estereotipo. En verdad, es muy difícil para alguien que no es un artista pretender serlo, porque la autenticidad es lo que hace creíbles a los artistas.

El neófito

Los neófitos son lo opuesto a los directores de espectáculos. **En vez de mostrar sus conocimientos, ellos admiten su ignorancia. Los neófitos obtienen puntos por atreverse a hacer lo imposible, algo que los evaluadores consideran estimulante.** Libres de la influencia de la tradición o los éxitos previos, los neófitos se presentan muy dispuestos a aprender. Explotan conscientemente las diferencias de poder entre presentadores y evaluadores pidiendo ayuda directamente y sin reparos (no lo hacen con desesperación, sino con la confianza de un brillante y talentoso estudiante que busca sabios consejos de un respetado mentor).

Considere el caso de un presentador neófito, un joven y entusiasta guionista de cine que recientemente había regresado de su primer viaje a Japón. Quería desarrollar un programa acerca de un chico estadounidense (como él mismo) que viaja a Japón para aprender a tocar

tambores de taiko, y llevó sus tambores y palillos a la presentación. Con su sonrisa contagiosa, reveló a los evaluadores que él no iba a presentar un espectáculo típico, “sobre todo porque no lo he hecho antes. Pero pienso que mi inexperiencia puede ser una bendición”.

Mostró a los evaluadores una serie de sonidos y movimientos de tambor, y luego pidió a uno de los presentes imaginar potenciales ángulos de cámara (como ver hacia afuera desde dentro del tambor o verlo desde arriba) preguntando cómo se verían en la pantalla. Cuando el evaluador se arrodilló para mostrar al neófito un ángulo de cámara particularmente ingenioso, la presentación derivó en una lección de mucha colaboración. Dejando a un lado su cita para almorzar, el evaluador pasó la siguiente media hora ofreciendo sugerencias para entretejer la historia del joven tamborilero con una serie de actuaciones de taiko que utilizaban ángulos de cámara artísticos, iluminación y sonido para reflejar las emociones de la estrella del espectáculo.

Muchos empresarios son neófitos innatos. Lou y Sophie McDermott, dos hermanas australianas, comenzaron la línea de ropa deportiva Savage Sisters a fines de los noventa. Ex-gimnastas de complexión delgada y personalidad animada, se iniciaron en el negocio del vestido sin preparación formal en moda o finanzas. En lugar de eso, confiaron mucho en su entusiasmo y optimismo, así como en una aguda curiosidad en las sutilezas de la venta minorista para iniciarse en el muy competitivo mundo de la moda para adolescentes. De acuerdo con el documental *Cutting Their Own Cloth*, al hacer sus compras en tiendas locales las hermanas McDermott estudiaban las ventas y la locación de productos, preguntando todo el tiempo a los dueños cómo habían comenzado su negocio.

Las hermanas aprovecharon su inexperiencia para aprender todo lo que pudieron. Le pedían al dueño que les mostrara la tienda, y hacían decenas de preguntas: “¿Por qué compra esta línea y no la otra? ¿Por qué coloca este

vestido aquí y no allá? ¿Qué clase de clientes tiene?”. En vez de resultar irritantes, las McDermott eran encantadoras, amigables y divertidas; los halagados minoristas disfrutaban las preguntas y compartir sus conocimientos. Una vez que habían consolidado una relación con un minorista, las hermanas ofrecían traerle muestras a su tienda para probarlas. Eventualmente, las McDermott transformaron todo lo que habían aprendido en suficiente conocimiento como para empezar su propia línea minorista. Al involucrar a los dueños de las tiendas como maestros, las McDermott fueron capaces de construir una cadena de mentores expertos que deseaban ver ganar a las neófitas. De este modo los neófitos, que constituyen cerca del 40% de los presentadores exitosos, alcanzan el éxito en gran medida por la sola fuerza de su personalidad.

¿Cuál de los tres tipos tiene más probabilidades de éxito? En gran medida, los evaluadores buscan directores de espectáculos, aunque los artistas y neófitos pueden tener éxito por medio de su encanto. Desde la perspectiva de los evaluadores, no obstante, los directores del espectáculo pueden ser los presentadores más peligrosos, porque son los que tienen más posibilidades de cegarlos con su atractivo brillo.

Atención, evaluadores

Cuando los ejecutivos me piden revelar mis conocimientos sobre creatividad en Hollywood, una de las primeras preguntas es: “¿Por qué hay televisión tan mala?”. Después de escuchar las historias que he contado aquí, ya conocen la respuesta: con frecuencia los ejecutivos de Hollywood se dejan enamorar por estereotipos positivos (en particular, el del director del espectáculo) en vez de prestar atención a la calidad de las ideas. De hecho, para desgracia de los evaluadores, los individuos que se vuelven capaces de dar la impresión de que tienen potencial creativo, careciendo de verdadero talento, pueden conseguir entrar a organizaciones y alcanzar prominencia basados en su influencia social y sus

habilidades para el manejo de impresiones.

La creatividad verdadera no es tan fácil de clasificar. Investigadores como Sternberg y Lubart han encontrado que las teorías implícitas de la gente sobre los atributos de individuos creativos no dan en el blanco. Más aún, existen estudios que han identificado varios atributos que facilitan la conducta práctica y creativa. Por ejemplo, la flexibilidad cognitiva, el interés por la diversidad y una orientación para la resolución de problemas son signos de creatividad; simplemente, no es verdad que las personas creativas no puedan ser prácticas y realistas.

Aquellos que compran ideas, entonces, necesitan estar concientes de que basarse excesivamente en estereotipos puede hacerlos ignorar a individuos creativos que pueden hacer bien el tra-

que no hay nada más peligroso que un buen presentador sin talento real.

Si un evaluador siente que está dejándose sobrellevar por un estereotipo positivo, es importante que examine al presentador. Afortunadamente, examinar los diversos estereotipos creativos no es difícil. En una reunión con un director de espectáculos, por ejemplo, el evaluador puede examinar los conocimientos del presentador e inquirir sobre su experiencia, tal como lo haría un habilidoso entrevistador de trabajo, y preguntar cómo reaccionaría el presentador ante varios cambios a su idea. Con artistas y neófitos, la mejor manera de juzgar su habilidad es pedirles que presenten un producto terminado. En Hollywood, los evaluadores astutos les piden guiones terminados a los artistas y a los neófitos antes de contratarlos. Estos dos tipos pueden ser

inclinaciones creativas y estilo de pensamiento del postulante. Si un entrevistado pasa estos exámenes iniciales, la CEO hace que el solicitante trabaje con el resto de su equipo en un proyecto de diseño simulado. Estas diversas herramientas de entrevista son buenos indicadores de la habilidad que tiene el solicitante para combinar creatividad y habilidades de organización y le ayudan a entender qué tan bien encajaría en el grupo.

• • •

Por supuesto, una pregunta de los presentadores podría ser: “¿Cómo doy una impresión positiva si no encajo en uno de los tres estereotipos creativos?”. Si usted ya cuenta con una reputación de cumplir sus promesas creativas, probablemente no necesite disfrazarse como director del espectáculo, artista o neófito (un currículum vitae como ese es la mejor tarjeta de presentación de todas). Pero si usted no puede confiar sólo en su reputación, debería hacer el intento de desempeñar el tipo de presentador con el que se siente más cómodo, al menos porque es necesario para poner un pie en la puerta del evaluador.

Otra pregunta puede ser: “¿Qué pasa si no quiero aportes del evaluador en el desarrollo de mi idea?”. Este aspecto de la presentación es tan importante que debería hacerlo una prioridad: encuentre una parte de su propuesta que esté dispuesto a modificar e invite al evaluador a hacer sugerencias. De hecho, mi investigación sugiere que usted debería involucrar al evaluador en el desarrollo de la idea tan pronto como sea posible. Una vez que el evaluador se siente un colaborador creativo, las probabilidades de rechazo disminuyen.

En el fondo, la presentación permanecerá siempre como un proceso imperfecto para seleccionar ideas. Pero al ser conscientes del proceso de clasificación en estereotipos y del valor de la colaboración, tanto presentadores como evaluadores podrán mejorar la eficiencia de su desempeño. ▢

Reimpresión R0309J-E

Si se apoyan demasiado en los estereotipos, los compradores de ideas pueden pasar por alto a los individuos creativos que realmente pueden entregar lo mejor.

bajo. En mis entrevistas con agentes y ejecutivos de estudio, escuché numerosos relatos de gente que había desarrollado reputaciones de grandes presentadores, pero que tenía problemas produciendo guiones útiles. Lo mismo pasa en otros negocios. Un ejemplo bien conocido ocurrió en 1984, cuando Coca-Cola anunció que cambiaría la fórmula de la bebida Coca-Cola. Investigadores de mercado del tipo directores del espectáculo que habían examinado la New Coke (más dulce y parecida a la Pepsi) en numerosos focus groups convencieron a la empresa de que la New Coke podía competir exitosamente con Pepsi. La idea fue un desastre de marketing, por supuesto. Hubo un gran rechazo que obligó a la empresa a relanzar la antigua Coca-Cola. En una discusión posterior del caso, y sobre la importancia de apoyarse en tomadores de decisiones que son tan buenos presentadores como expertos industriales, Roberto Goizueta, CEO de Coca-Cola en ese momento, dijo a un grupo de MBA

incapaces de especificar costos e implementación, pero un prototipo puede permitir que el evaluador juzgue la calidad, y puede proveer una base concreta para una posterior discusión. Finalmente, es importante pedir ayuda a otras personas para evaluar a los presentadores. Uno o dos jueces más pueden ayudar al evaluador principal a sopesar los pros y contras del presentador (y de la idea) y ayudarlo a protegerse de juicios apresurados.

Una CEO de una firma de diseño del norte de California busca más allá de las características obvias del tipo creativo antes de contratar a un nuevo diseñador. Le pregunta no sólo sobre proyectos exitosos, sino también sobre trabajos que fracasaron y lo que el diseñador aprendió de sus fallas. De ese modo, ella averigua si es capaz de aprender lecciones y suavizar los golpes de un ambiente de trabajo impredecible. La CEO también les pregunta a sus solicitantes lo que coleccionan y leen, así como lo que los inspira. Esta clase de indicios le informan sobre las



Harvard Business Review

América Latina

Banchile[®]
I N V E R S I O N E S



Harvard Business Review

América Latina

Lo que de verdad hacen los líderes

por John P. Kotter

Noviembre 2005

Reimpresión R0511M-E

Banchile[®]
I N V E R S I O N E S

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

Lo que de verdad hacen los líderes

por John P. Kotter

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

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

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

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

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

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

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

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

La diferencia entre gestión y liderazgo

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

El liderazgo, por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio. Parte del motivo por el que ha llegado a ser tan importante en años recientes, es que el mundo de los ne-

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

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

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

En primer lugar, las empresas gestionan la complejidad mediante la *planificación* y la *elaboración de presupuestos*, fijando objetivos o metas para el futuro (usualmente, para el año o el mes siguiente), estableciendo medidas detalladas para alcanzar los objetivos, y luego asignando recursos para cumplir con esos planes. Por contraste, para liderar a una organización hacia el cambio constructivo, se debe empezar por *fijar una orientación*:

elaborando una visión del futuro (a menudo, del futuro distante) junto con las estrategias para generar los cambios que son necesarios para lograr esa visión.

La gestión desarrolla la capacidad para cumplir con su plan mediante la *organización* y la *dotación de personal*: creando una estructura organizacional y un conjunto de cargos para cumplir los requerimientos del plan, dotando a esos puestos con individuos calificados, comunicando el plan a esas personas, delegando la responsabilidad para la ejecución del plan, e ideando sistemas para monitorear su implementación. Sin embargo, la actividad de liderazgo equivalente es *alinear a las personas*. Esto significa comunicar la nueva orientación a quienes pueden crear coaliciones, comprenden la visión y están comprometidos con su logro.

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

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

Fijar una orientación versus planificar y presupuestar

Puesto que la función de liderazgo es generar el cambio, determinar la orientación de ese cambio es fundamental. Fijar la orientación nunca es lo mismo que planificar, ni siquiera a largo plazo, aunque la gente a menudo confunde las dos cosas. La planificación es un proceso de gestión, de naturaleza deductiva, diseñado para obtener resultados ordenados, y no cambios. La fijación de la orientación es un

proceso más inductivo. Los líderes reúnen una amplia gama de datos y buscan patrones, relaciones y vínculos que ayuden a explicar las cosas. Más aun, la fijación de la orientación del liderazgo no produce planes, crea visiones y estrategias. Éstas describen a una empresa, tecnología o cultura corporativa en términos de qué deberían llegar a ser en el largo plazo y articulan una vía factible para alcanzar ese objetivo.

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

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

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

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

FIJAR UNA ORIENTACIÓN

Lou Gerstner en American Express

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

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

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

A la semana de su designación, Gerstner reunió a todas las personas que manejaban la organización de las tarjetas y cuestionó todos los principios con que conducían su negocio. En particular, desafió dos creencias ampliamente compartidas: que la división debería tener sólo un producto, la tarjeta verde, y que ese producto estaba limitado en su potencial de crecimiento e innovación.

Gerstner también se movió rápido para desarrollar una

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

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

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

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

Lo que es crucial en una visión no es su originalidad, sino lo bien que sirva a los intereses de audiencias importantes –clientes, accionistas, empleados– y lo fácil que resulte traducirla en una estrategia competitiva realista. Las visiones deficientes suelen ignorar las necesidades y derechos legítimos de audiencias significativas, favoreciendo, por ejemplo, a los empleados por sobre los clientes o accionistas. O son estratégicamente insensatas. Cuando una empresa, que nunca ha sido algo más que un competidor débil dentro de cierto sector, comienza a decir que aspira ser el número uno, se está en presencia de una quimera, no de una visión.

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

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

En una empresa sin orientación, incluso la planificación de corto plazo se puede convertir en un agujero negro capaz de absorber una cantidad infinita de tiempo y energía. Sin una visión y sin una estrategia que brinden límites al proceso de planificación o que lo guíen, cualquier eventualidad merece un plan. Bajo estas circunstancias, la planificación de contingencias puede prolongarse por siempre, absorbiendo tiempo y atención de actividades mucho más esenciales, sin siquiera proporcionar el sentido claro de orientación que con desesperación necesita una empresa. Después de un tiempo,

los ejecutivos inevitablemente terminan volviéndose cínicos, y el proceso de planificación puede degenerar en un juego muy politizado.

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

Alinear las personas versus organizar y dotar de personal

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

Los ejecutivos “organizan” para crear sistemas humanos que puedan implementar planes tan precisa y eficientemente como sea posible. Usualmente, esto exige cierta cantidad de decisiones potencialmente complejas. Una empresa debe escoger una estructura de cargos y de relaciones de dependencia; dotarla con las personas idóneas para los cargos; brindar capacitación a aquellos que la necesiten; comunicar los planes a la fuerza laboral; y decidir cuánta autoridad se va a delegar y a quién. También es necesario crear incentivos económicos para cumplir el plan, así como sistemas para monitorear su im-

plementación. Estos criterios organizacionales son muy similares a las decisiones arquitectónicas. Es una cuestión de calce dentro de un contexto particular.

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

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

Aunque sean comunicados con muchas palabras o con unos pocos símbolos cuidadosamente elegidos, los mensajes no se aceptan sólo porque son entendidos. Otro gran desafío en los esfuerzos de liderazgo es el de la credibilidad; esto es, lograr que las personas crean en el mensaje. Son muchas las cosas que influyen en la credibilidad, como el historial de la persona que comunica el mensaje, el contenido de éste, la reputación de integridad y confiabilidad de quien comunica y la coherencia entre palabras y hechos.

Por último, alinear conduce a la autonomía de una manera que rara vez se logra cuando se organiza. Uno de los motivos por el que algunas organizaciones tienen dificultad para ajustarse a rápidos cambios en los mercados o en la tecnología es que muchas personas en esas empresas se sienten relativamente sin poder. Aún cuando perciban correctamente importantes cambios externos e inicien posteriormente las acciones apropiadas, la experiencia les ha enseñado

ALINEAR PERSONAS

Chuck Trowbridge y Bob Crandall en Eastman Kodak

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

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

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

Una vez al mes, Crandall y todos quienes le reportaban se reunían con 80 a 100 personas de algún área de su organización para conversar sobre lo que quisieran. Para alinear a su mayor proveedor

—la Kodak Apparatus Division, la cual suministraba un tercio de las piezas usadas en el diseño y en la fabricación—, él y sus ejecutivos se reunían todos los martes con la alta dirección de ese grupo a la hora de almuerzo. Más tarde, creó un formato llamado “reuniones de negocios”, donde sus ejecutivos se juntaban con 12 a 20 personas para discutir un tópico específico, como inventarios o dominar la programación. La meta: incorporar a todos sus 1.500 empleados en al menos una de estas reuniones de negocios cada año.

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

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

que son vulnerables ante alguien que está más arriba, a quien puede no gustarle lo que han hecho. Las reprimendas pueden adoptar muchas formas diferentes: “Eso va en contra de nuestras políticas”, o “no nos podemos dar el lujo de hacerlo”, o “cállate y haz lo que te han dicho”.

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

Motivar a las personas versus controlar y resolver problemas

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

De acuerdo a la lógica de la gestión, los mecanismos de control comparan el comportamiento del sistema con el plan, y se adoptan medidas cuando se detecta una desviación. Por ejemplo, en una fábrica bien gestionada, esto significa que el proceso de planificación establece objetivos de calidad prudentes, que el proceso de organización construye una organización que puede alcanzar esos objetivos, y que un proceso de control garantiza que las fallas de calidad son detectadas de inmediato –no en 30 ó 60 días–, y corregidas.

Por algunos de los mismos motivos por los que el control es tan central para la gestión, el comportamiento altamente motivado o inspirado es prácticamente irrelevante. En lo posible, los procesos

de gestión deben acercarse a la ausencia de fallas y riesgos. Esto significa que no pueden depender de lo infrecuente o de lo difícil de lograr. El objetivo general de los sistemas y estructuras es ayudar a las personas normales, que se comportan de forma normal, a cumplir con éxito sus trabajos rutinarios, día tras día. No se trata de algo apasionante o glamoroso. Pero en eso consiste la gestión.

El liderazgo es diferente. Lograr las grandes visiones siempre requiere de un arranque de energía. La motivación y la inspiración estimulan a las personas, no por impulsarlas en la dirección correcta, como hacen los mecanismos de control, sino satisfaciendo necesidades humanas básicas que tienen que ver con el logro, con un sentido de pertenencia, aprecio y autoestima, con una sensación de control sobre su propia vida, y con la capacidad de estar a la altura de los ideales personales. Estos sentimientos nos afectan profundamente y generan una respuesta potente.

Los buenos líderes motivan a las personas de muchas formas. Primero, siempre articulan la visión de la organización de un modo que enfatiza los valores de la audiencia a la que se dirigen. Esto hace que el trabajo sea importante para esas personas. Con frecuencia, los líderes también las involucran en la decisión sobre cómo alcanzar la visión de la organización (o la parte más relevante para un individuo en particular). Esto les da un sentido de control. Otra importante técnica motivacional es apoyar los esfuerzos de los empleados para hacer realidad la visión mediante coaching, feedback y modelamiento de roles, ayudando de ese modo a las personas a desarrollarse profesionalmente y a mejorar su autoestima. Por último, los buenos líderes reconocen y recompensan el éxito, lo cual no sólo le da a la gente un sentido de logro, sino que también la hace sentir que pertenece a una organización que se preocupa de ella. Cuando todo esto se ha hecho, el trabajo se convierte en algo intrínsecamente motivador.

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

Desde luego, el liderazgo proveniente de diversas fuentes no tiene por qué converger. Al contrario, es muy probable que entre en conflicto. Para que múltiples roles de liderazgo trabajen en conjunto, las acciones de las personas deben ser cuidadosamente coordinadas por mecanismos que difieren de aquellos que coordinan los roles de gestión tradicionales.

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

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

MOTIVAR A LAS PERSONAS

Richard Nicolosi en Procter & Gamble

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

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

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

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

En diciembre, Nicolosi se involucró de manera más profunda en ciertas actividades. Se reunió con la agencia de publicidad y conoció a los creativos claves. Le pidió al

ejecutivo de marketing de los pañales que se reportara directamente con él, eliminando un escalón en la jerarquía. Comenzó a hablar más con las personas que estaban trabajando en proyectos de desarrollo de productos nuevos.

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

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

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

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

existir, su creación debe ser el foco temprano de la actividad en una iniciativa de liderazgo importante.

Crear una cultura de liderazgo

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

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

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

cia se adquiere tanto dentro como fuera de la empresa. Cuando un grupo suficiente de personas obtiene oportunidades como estas, las relaciones que se establecen también ayudan a crear las redes informales fuertes que son necesarias para apoyar iniciativas de liderazgo múltiples.

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

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

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

Nuevamente, no existe nada mágico en este proceso. Los métodos que usan las empresas exitosas son sorprendentemente sencillos. Se toman la molestia de que los empleados jóvenes y las personas

en los niveles inferiores de sus organizaciones sean visibles para los altos ejecutivos. Los directivos pueden, entonces, juzgar por sí mismos quién tiene potencial y cuáles son las necesidades de desarrollo de esas personas. Para arribar a juicios más certeros, los ejecutivos también conversan sobre sus conclusiones tentativas.

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

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

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

Reimpresión R0511M-E



Harvard Business Review

América Latina

Banchile[®]

INVERSIONES