

## Prefacio

# GATOS Y RATAS

Durante el período que fui rector de una universidad, siempre pensé que presidir las facultades era como pastorear gatos. Y mi frase preferida respecto a los miembros de las facultades es que «una vez has conocido uno, sólo has conocido uno».

Pero, ese individualismo es parte de lo que hace que liderar un grupo de trabajadores del conocimiento sea una experiencia tan apasionante y tan desafiante.

De forma creciente, en los Estados Unidos y en todo el mundo, los líderes deben respetar los derechos, los gustos, las opiniones y la idiosincrasia de los individuos. Sea que sus organizaciones se sustenten en impuestos, diezmos, donativos o en la venta de productos, los líderes más sabios saben que la proverbial «limosna de la viuda»<sup>1</sup> es lo que ha hecho posible que llegasen a alcanzar las posiciones que ocupan. Cada viuda, en consecuencia, merece respeto.

Hoy más que nunca, dirigir personas es como pastorear gatos. Y los gatos, como es sabido, no se dejan pastorear ni adiestrar. Los gatos, sin embargo, pueden ser persuadidos, halagados, convencidos, adorados y dirigidos con mucha suavidad. Con los gatos, mantenga en su mente la idea de que la leche va primero que la carne. Cualquier líder que tenga el coraje de pensar en sí mismo como «domador de gatos», casi con toda seguridad será silbado estruendosamente y obligado a doblegarse. La fórmula exige más calaminto y menos siestas.

En su libro *Old Possum's Book of Practical Cats*, T. S. Elliot escribió, refiriéndose a *Rum Tum Tuger*, que: «Él lo hará como a él le parezca, y no existe nada que pueda hacerse al respecto. Cuando lo dejas dentro, quiere estar fuera; siempre estará del lado equivocado de cualquier puerta».

Han pasado los días en que los líderes y gestores (incluidos los dictadores y déspotas) podían darse el lujo de pensar sobre las personas en términos de bandas y grupos, bases de datos y cifras demográficas, masas y mercados, culturas y castas.

En realidad, desde Delfos a Shanghai, los oráculos se inclinan ante los individuos comunes. Ya no existen liderazgos al estilo Shangri-La. Incluso en Bali y Tahití, los gobernantes y los gestores deben adaptarse a los individuos cuando se reúnen con sus grupos de interés. En las aulas, los gestores y los profesores ya no pueden limitarse a llegar

---

<sup>1</sup> El autor se refiere a un pasaje bíblico en el que una viuda muy pobre deja como limosna en el templo las pocas monedas que tenía. Cristo llama la atención de sus discípulos y les señala que esa pobre viuda ha dejado más que todos los demás, ya que ha entregado todo lo que tenía, mientras que los otros sólo han dado como limosna lo que les sobra de sus abundantes riquezas. (*N. del T.*)

y gritar: «¡Sentaos, callaos y escuchad!» Los alumnos esperan interacción. En Cuba y en Irak, los dictadores Fidel Castro y Sadan Hussein tienen que escuchar las voces de los disidentes individuales para mantenerse en el poder.

¿Por qué? Porque las personas tienen opciones y opiniones; tienen dinero y movilidad; tienen educación y experiencia; tienen ordenadores personales, modem, fax, correo electrónico, CD-Rom e Internet. En resumen, disponen de información. Lo que una vez, hace apenas pocos meses, estaba almacenado únicamente en las cabezas y los archivos de los gestores, hoy está en los ordenadores de cualquier persona. Y la primera consecuencia de la llamada política de «puertas abiertas», es la tantas veces prohibida actitud de «mentalidad abierta».

Cuando comencé mis estudios sobre el liderazgo, unos quince años atrás, consulté con muchas personas, incluido un viejo amigo que aún enseña en la Escuela de Negocios de Harvard. Le dije que deseaba dedicar los próximos diez o veinte años a ver si podía identificar las características básicas de los líderes excelentes y sobresalientes, con el fin de descubrir de qué estaban hechos, cómo era su carácter.

Mi amigo se burló de mí y me dijo: «Mira, lo único que podemos decir del liderazgo es que es como la pornografía. No puedes describirla, no puedes definirla, pero la reconoces cuando estás frente a ella». Dijo: «Pienso que es algo arrogante por tu parte pensar que puedes lograrlo». Cuando utilizó la palabra «arrogante», le recordé la oración favorita de los profesores de la Universidad de Harvard: «Señor, por favor, manténme alejado del terrible pecado intelectual de la arrogancia, que, para tu información, significa...»

Así que, a usted que aspira a dirigir personas, le repito: Sea humilde. No se esfuerce en tratar de «pastorear gatos» y comience a construir su liderazgo sobre las bases de la confianza y el respeto mutuo. Sus «gatos» responderán. Ellos compartirán sus objetivos, mantendrán a su empresa «ronroneando» e, incluso, es posible que maten a sus ratas.

Warren Bennis