

# Capítulo 1

## LA CRISIS DE LIDERAZGO

*La colosal diferencia entre los ingresos, las reestructuraciones organizativas y la desmoralización de los empleados, son todas señales graves de problemas para las organizaciones.*

En la próxima década, los Estados Unidos están llamados a afrontar un período de tensiones sociales sin parangón en el último siglo. Esas tensiones harán parecer sin importancia las protestas de finales de los años 60 e inicios de los 70. Las recientes huelgas y otras demostraciones que se han producido en Francia no son más que los augurios de lo que nos espera a nosotros.

Diferentes indicios me inducen a hacer esta desoladora predicción:

- **La creciente disparidad entre ricos y pobres.** A mediados de la década de los años 70, en los Estados Unidos, la diferencia de ingresos entre los muy ricos y los muy pobres se encontraba en sus dimensiones más reducidas: un uno por ciento de la población controlaba el 18 por ciento de la riqueza privada; ahora, un uno por ciento de la población controla el 40 por ciento de la riqueza.

Las empresas reflejan esa diferencia tan amplia entre los que tienen y los que no tienen. Existe una colosal disparidad entre el promedio pagado a los Presidentes Ejecutivos y el promedio pagado a los trabajadores. Cifras estimadas indican que la relación es de 140 a 1. La disparidad persiste incluso en los malos tiempos. Mientras que los altos directivos abandonan las fusiones y otras conmociones empresariales protegidos por multimillonarios paracaídas, los miles de empleados y obreros «reestructurados» se alejan con unos pocos meses de sueldo y pierden el sueño pensando en cómo van a pagar su seguridad social.

- **La inversión del factor confianza.** A mediados de la década de los 50, cerca de un 70 por ciento de los ciudadanos de los Estados Unidos creía que nuestro gobierno estaba sinceramente preocupado por el bienestar común. La confianza en el gobierno se erosionó severamente a mediados de los años 60 y continúa descendiendo a una tasa muy acelerada y creciente. Estudios recientes indican que sólo el 25 por ciento de los ciudadanos confían ahora en el gobierno. El vicepresidente Al Gore cuenta la historia apócrifa de una encuesta oficial en la que se preguntó: «¿Confía usted ahora en el gobierno más o menos que hace cinco años?» El diez por ciento de los entrevistados dijo que confiaba más en el gobierno; el 15 por ciento respondió que menos; el restante 75 por ciento rehusó contestar. Pensaban que la encuesta era una especie de trama o conspiración del gobierno.

- **La «otra mitad» abandonada.** El filósofo inglés de la empresa Charles Handy escribió respecto a un Presidente Ejecutivo que se vanagloriaba de que su ecuación para el éxito era la siguiente: «medio tiempo dos veces por tres igual a éxito». El Presidente Ejecutivo explicó que con la mitad de la fuerza de trabajo podía producir el doble de

productos y multiplicar por tres los ingresos. Handy se preguntó: «¿Y qué sucede con la otra mitad?» Muchos de nosotros tratamos de evitar la pregunta o, al menos, de manipularla. Algunos líderes empresariales responden hablando de «empleabilidad». Dicen que a pesar de que no pueden garantizar la seguridad del puesto de trabajo, pueden dotar a sus empleados despedidos de los conocimientos e instrumentos que necesitan para encontrar empleo en alguna otra parte. ¿Pero, en estos días, dónde se encuentra esa «alguna otra parte?» ¿Y quién sabe, con precisión, cuáles son los «conocimientos e instrumentos» que resultarán eficaces en un mercado laboral en constante contracción?

- **Falta de *empowerment***<sup>1</sup>. Incluso quienes aún conservan sus puestos de trabajo se mantienen en un crónico estado de ansiedad. Para ellos, la palabra *empowerment* o la cesión de poderes a los empleados es un término cada vez más perteneciente a la literatura de Orwell; no es sólo una mentira, sino, además, una irritante inversión de la verdad. Lo que en realidad sienten muchos empleados es un desmoralizador sentido de falta de poder. Casi todo el mundo se queja de que apenas les han dejado espacio para gestionar una rama diminuta del gran árbol.

¿Cómo puede usted implantar el *empowerment* donde no existe la confianza? La clase de confianza que se necesita para estimular un trabajo realmente creativo se ha convertido en un recuerdo nostálgico. El *empowerment* y la reestructuración entran, necesariamente, en colisión. Para las empresas es imposible aplicar la reingeniería y el *empowerment* al mismo tiempo, a pesar de que muchas organizaciones tratan de hacerlo.

A menos que el sector privado encuentre una forma de hacer dinero y restablecer la confianza, seguiremos teniendo problemas. Cuando los empleados están llenos de preocupación no se implican ni comprometen en el tipo de soluciones creativas que exigen las empresas en la actualidad. Y a menos que se encuentre algún tipo de solución a los profundos dilemas que afrontan quienes han perdido sus puestos de trabajo (un segmento de la población que en la actualidad incluye tanto a la clase media como a los sectores más pobres), asistiremos a manifestaciones públicas de violencia y miedo que harán que las recientes huelgas en Francia parezcan simples paseos por el parque.

## LA CRISIS COMO OBSTÁCULO

En todo el mundo, en estos momentos afrontamos tres grandes amenazas: la amenaza de la aniquilación como resultado de un accidente o guerra nuclear, la amenaza de una plaga mundial o de una catástrofe ecológica y la amenaza de la profundización de la crisis de liderazgo en las organizaciones. Contrario a lo que sucede con la posibilidad de una plaga o el holocausto nuclear, la crisis del liderazgo, muy probablemente, no se convertirá en el tema de una *best-seller* o de una película de gran éxito popular, pero, desde muchos puntos de vista, es la más urgente y la más peligrosa de las crisis que afrontamos en la actualidad, aunque sólo sea porque no ha sido suficientemente reconocida y ha sido muy poco comprendida.

Los signos de la crisis de liderazgo son alarmantes y muy extendidos. Un claro indicador es el cambio de liderazgo en algunas de nuestras empresas más respetadas: General

<sup>1</sup> El término *empowerment* no tiene una traducción aceptada en castellano. Al pie de la letra significa algo tan simple como «dar poderes», término que en castellano tiene una fuerte connotación jurídica: dar poderes ante notario. Algunos utilizan un circunloquio: dar autonomía responsable; dar autonomía-poder pero en un marco de rendimiento de cuentas. Otros, sin embargo, lo traducen como «apoderar». Nosotros hemos optado por utilizar el término inglés, porque su uso se está extendiendo como tal en los países de habla hispana, al igual que ha sucedido con muchos otros términos utilizados en el léxico empresarial. (N. del T.)

Motors, IBM y American Express. John Gardner, quien fuera Secretario de Estado de Salud, Educación y Bienestar, reconoció el deterioro de las capacidades de liderazgo de dos de los pasados líderes de General Motors: Alfred P. Sloan Jr. y Roger Smith.

En el ámbito de la política sucede lo mismo. Ningún dirigente de una nación desarrollada y democrática ejerce una influencia definitiva sobre sus habitantes. El Presidente Bill Clinton tiene un índice de aprobación que amenaza con caer por debajo del 40 por ciento y afronta una oposición por parte del Congreso que no tiene precedentes en la historia reciente. En Gran Bretaña, el gobierno conservador de John Major se tambalea peligrosamente. Italia y Japón están dirigidos por gobiernos de transición. Un estudio reciente realizado en Canadá muestra que el Partido Conservador Progresista, en el poder durante una década, tiene el apoyo de apenas el tres por ciento de la población. La misma encuesta indicó que dos veces más personas (el seis por ciento) cree que Elvis Presley aún está vivo.

La crisis de liderazgo parece que se está extendiendo. En los Estados Unidos, los senadores renuncian, algunos de ellos sin verse obligados a ello por un escándalo. El estado de ánimo de la población es inestable, enfadado, a veces loco y, en pocos casos de verdadera locura, incluso, asesino. Y quienes son sus líderes visibles están de acuerdo en que las cosas están muy mal y que se pondrán peor. Entre la población, el cinismo es rampante. No puedo recordar que se produjese una pérdida tan extendida de confianza en nuestras instituciones, incluso durante los tumultuosos años 60. Más aún, no puedo recordar una época en la que, como sucede en la actualidad, tantos de nuestros líderes hayan declarado tan abiertamente su desencanto con sus propios partidos políticos.

### TRES FALSAS DICOTOMÍAS

Las falsas dicotomías están afectando muy negativamente la bibliografía existente sobre el liderazgo. Aunque con sus mejores intenciones, quienes escriben sobre el liderazgo han mostrado una clara tendencia a implicarse en una o varias de las controversias (que hoy nos son tan conocidas) sobre el tema.

En especial, tres temas de debate han ocupado la mente de quienes se preocupan por los líderes y el liderazgo.

1. El primero de estos debates se refiere a si los líderes son figuras que están más allá de la vida normal (héroes que pueden, incluso, hacer cambiar el tiempo, como dijo Winston Churchill que podía hacerlo su antepasado John Churchill) o si son simplemente entes vivientes conformados por fuerzas que son superiores a ellos mismos.

Pienso que se trata de un debate entre Tolstoi y Carlyle. En *Guerra y paz* de Tolstoi, Napoleón y sus contrapartidas rusas tenían muy poca influencia sobre el resultado final de la gran batalla con la que estaban identificados. Para utilizar una metáfora, eso dejaría a Tolstoi sencillamente como alguien que se limita a mesarse la barba en medio de la confusión; desde el punto de vista de Tolstoi, el líder, a pesar de que tiene la tabla más grande, no es más que otro *surfista* que navega sobre las olas del espíritu de su tiempo.

Carlyle, por su parte, argumenta que toda institución es la sombra prolongada de un gran hombre. Si él hubiese nacido en el sur de California quizá hubiese escrito que los grandes líderes no se limitan a ir sobre las olas; ellos hacen las olas.

2. Una segunda falsa dicotomía se refiere a si los líderes nacen o se hacen. Este debate está suficientemente extendido, hasta el punto de inspirar una tira cómica en la que un nervioso adolescente le presenta, a su padre, director general de una empresa, un informe de calificaciones escolares lleno de suspensos y le pregunta: «¿Qué piensas, papá, son los genes o el entorno?» Discutir respecto a si los líderes nacen o se forman es una desviación

indulgente del asunto verdaderamente urgente: determinar cuáles son las mejores formas de desarrollar las habilidades para el liderazgo que muchas personas poseen y que tan desesperadamente necesitamos. A la persona que resuelva el dilema de si los líderes nacen o se hacen le espera el Premio Nobel. Pero, por ahora, este debate nos conduce a ninguna parte. La necesidad de liderazgo en todos los ámbitos de la vida es tan aguda que no nos podemos dar el lujo de perder el tiempo tratando de solucionar lo que no tiene solución.

3. La tercera de las falsas dicotomías se plantea en términos de la aparente oposición entre liderazgo conveniente y liderazgo ideal. En la bibliografía sobre el liderazgo se utilizan diferentes términos para describir los líderes que aprovechan su momento sin considerar el impacto que tendrán sus acciones en la calidad de vida de los demás. «Maquiavélico» es el peor de esos términos. Los más suaves usualmente surgen como parte de los análisis sobre la teoría de la contingencia y el «situacionalismo».

Durante las cuatro décadas que he dedicado a estudiar los líderes, he encontrado que son, de forma repetida, lo que yo llamo soñadores pragmáticos: hombres y mujeres que tienen la habilidad para lograr que las cosas se hagan; habilidad que, usualmente, está fundamentada en una visión que incluye el altruismo. Así, cuando Steve Jobs estaba reclutando para Apple Computer a John Sculley, en ese momento «cabeza oficial» de Pepsi-Cola, Jobs no sólo supo apelar a la ambición de Sculley, sino también a su deseo de dejar un legado que fuese más allá del hecho de acumular márgenes de beneficios. Se dice que Jobs le preguntó al hombre que iba a convertirse en el próximo Presidente Ejecutivo de Apple, cuántos años más de su vida deseaba dedicar a fabricar agua con sabores.

Los alumnos afrontan en las escuelas los tipos de temas. Algunos, como la pesca con cebos artificiales o la iconografía de los poetas franceses del siglo XVI, pueden ser analizados en toda su profundidad. Otros, como el liderazgo, son tan amplios y complejos que sólo pueden ser explorados. Los últimos temas son, inevitablemente, los más importantes.

El liderazgo nunca se ha ejercido en el vacío. Es siempre una transacción entre el líder, sus seguidores y los objetivos o sueños. Entre los líderes y los seguidores se produce una especie de resonancia que los convierte en aliados en el apoyo brindado a una causa común. El rol que desempeñan los líderes en ese proceso ha sido suficientemente analizado.

Mis estudios muestran, por ejemplo, que los líderes son personas altamente centradas, que son capaces de inspirar confianza y que son generadores de esperanzas. Pero, los seguidores son más esenciales al liderazgo que cualquiera de esos atributos. Tal y como escribió Gary Wills en *Certain Trumpets: The Call of Leaders*: «Lo que los líderes más necesitan son seguidores. Cuando estos no existen, las mejores ideas, los más fuertes anhelos, las sonrisas más maravillosas, no producen efecto alguno».

Los líderes son capaces de escuchar con detenimiento. Ghandi lo demostró cuando recorrió toda la India para conocer el corazón de su gente. Pero, lo que diferencia a los líderes, dígame, de un psicoterapeuta o un consejero, es que ellos encuentran una voz que les permite articular los sueños colectivos. Una elocuencia fuera de lo común es, prácticamente, una característica común en todos los líderes de Gardner; pero aún tengo que ver la condición de orador público incluida como característica personal en un curriculum. Tenemos la tendencia a percibir la capacidad para galvanizar a una audiencia como algo casi vulgar, poco elegante, incluso, peligroso. Y sin embargo, fue la elocuencia de Martin Luther King Jr., forjada en la cadencia de cientos de sermones de su padre, lo que le dio la voz de un líder nacional e, incluso, internacional. Este hecho debe ser tomado en consideración por todos aquellos que pretendan diseñar el curriculum de un futuro líder.

Los líderes eficaces ponen palabras a los anhelos que aún no tienen forma definida y sienten con profundidad las necesidades de los otros. Crean comunidades con sus palabras.