

# Introducción

## UNA VIDA INVENTADA

*Todos afrontamos el gran desafío de descubrir nuestras habilidades innatas y de inventarnos y reinventarnos en el transcurso de nuestras vidas.*

Concibo la auto-invencción como un ejercicio de la imaginación. Es así, básicamente, como llegamos a conocernos a nosotros mismos. Las personas que no son capaces de inventarse y reinventarse a sí mismas deben contentarse con posturas prestadas, ideas de segunda mano; deben adaptarse, en vez de erguirse. Inventarse a sí mismo es lo opuesto a aceptar el papel que nos piden que desempeñemos.

Ser auténticos quiere decir, literalmente, ser su propio autor (las dos palabras tienen la misma raíz griega), descubrir sus energías y deseos innatos y, luego, encontrar sus propias formas de actuación. Cuando usted hace eso, deja de existir simplemente para vivir de acuerdo con la imagen que le imponen la cultura, las tradiciones familiares o cualquier otra autoridad. Cuando usted escribe su propia vida, usted juega el juego que mejor responde a su propia naturaleza. Usted puede mantenerse fiel a sus promesas más íntimas.

### MIS RAÍCES

El panorama de mi infancia era muy parecido al escenario de una obra de Beckett: poco interesante, más pequeño de lo esperado y, al mismo tiempo, sin límites ni final. Un niño pequeño que espera a alguien que, muy probablemente, no aparecerá. En el escenario, eventualmente, entran otros actores: dos hermanos gemelos diez años mayores que yo, un padre que trabajaba dieciocho horas al día (cuando se quitaba los zapatos y los ennegrecidos calcetines, había que cepillar con fuerza sus tobillos para eliminar la suciedad acumulada en forma de anillos), una madre a la que le gustaba el teatro de variedades y que jugaba *mah-jong*<sup>1</sup> con sus amigas cuando no estaba esforzándose en ayudar a mi padre a sacar adelante nuestras vidas.

Yo era retraído, en cierta forma desagradable, falto de interés, al margen de toda esperanza o deseo y, probablemente, deprimido («quejumbre», le llamaba mi padre a ese estado de ánimo). Era también muy solitario. No tenía verdaderos amigos. No puedo recordar a qué dedicaba mi tiempo; lo único que sé es que hacía mentalmente versiones improvisadas de mi vida, que pasaban ante mí como si se tratase de uno de esos noticieros que se emiten las 24 horas.

---

<sup>1</sup> Juego chino compuesto por fichas de madera. (*N. del T.*)

No me gustaba mucho la escuela. Recuerdo muy borrosamente a la mayoría de mis maestros, con la excepción de la señorita Shirer. A mi me gustaba mucho la señorita Shirer. Ella enseñaba en el octavo curso y era casi famosa ya que su hermano mayor, William Shirer, transmitía desde Berlín para la CBS. Yo me pegaba a la radio cada vez que él transmitía. El hecho de que estuviese en contra de Hitler era algo extraordinario para un niño que, en 1938, pensaba con frecuencia que era el único judío de Westwood, New Jersey, un pueblo que se ganó merecidamente la reputación de ser una plaza fortificada de las Ligas Alemanas.

En una ocasión, la señorita Shirer nos pidió que durante diez minutos les contáramos a la clase cual era nuestro pasatiempo o *hobby* favorito. Quedé aterrorizado. Después de todo, yo quería mucho a la señorita Shirer, pero la verdad es que no tenía nada que, ni siquiera remotamente, pudiese denominarse mi pasatiempo favorito. Mis esfuerzos por desarrollar intereses lúdicos, como lo hacían mis compañeros, habían fracasado miserablemente. Era mediocre en los deportes. Los sellos de correo me aburrían. Era demasiado patoso para colocar correctamente el cebo en los anzuelos, demasiado nervioso para cazar y demasiado inepto para construir modelos de aviones con madera de balsa. Finalmente decidí, en un momento de desesperada inspiración, llevar a la clase la caja para la limpieza de los zapatos (diferentes colores y tonos en latas y botellas), dado que la única actividad física a la que me dedicaba regularmente era la de limpiar los zapatos de la familia.

Así, cuando llegó mi turno en el escenario, revelé la arcana naturaleza de una nueva forma de arte. Describí, con amorosos detalles, las pequeñas diferencias que había en mi paleta de colores (fui especialmente expresivo en las tenues diferencias que existen entre el rojo oscuro y el marrón). Hablé sobre la forma y la función de los diferentes utensilios que se necesitaban para lograr un brillo y un tono impresionantes. Argumenté sobre las dos corrientes de opinión que se planteaban en el debate entre la cera líquida y la cera sólida y envolví todo aquello en una inspirada disquisición sobre las virtudes del aceite para zapatos Neat's. Fue una actuación brillante, al margen de que fuera, desde principio a fin, un acto de pura imaginación. Podría decir, por su sonrisa, que la señorita Shirer quedó impresionada. Incluso la clase parecía impresionada y, en cierta forma, atónita. Y ahí, en el florecimiento de los cepillos y las pastas para zapatos, nació un nuevo Warren Bennis.

## EL EJÉRCITO Y LA ESCUELA

Cuando me gradué de la escuela superior, entré en el ejército durante la Segunda Guerra Mundial (1943 a 1947). Allí vi, de primera mano, en sus expresiones más simples y desnudas, las consecuencias, buenas y malas, del liderazgo: la moral, el apoyo de unos tanques que podían o no estar donde se suponía que debían estar, los heridos, el recuento de los cuerpos. El ejército fue la primera organización que pude observar de cerca y en profundidad. Y a pesar de que había estado las aulas más placenteros, constituyó un excelente lugar para estudiar ciertas realidades organizativas, como el liderazgo basado en el "control y mando" y el paralizante impacto de la burocracia. El ejército también me enseñó el valor que tiene el hecho de ser organizados.

Cuando salí del ejército, asistí al Colegio Universitario Antioch (1947 a 1951), donde aprendí a tener opiniones. Es posible que esto no parezca muy importante, pero para mí constituyó un verdadero cambio de paradigmas. ¡Qué libertad, qué liberación, implica el hecho de tener opiniones! Tener opiniones, al menos para mí, equivalió a desarrollar una

identidad personal.

Durante la realización del programa para el doctorado en MIT (1951 a 1956), comencé a memorizar y a imitar. Imité a mis profesores y a mis compañeros de clase más brillantes. Durante unos dos años, repetí lo que oía, al estilo Milli Vanilli. En determinado momento, las palabras comenzaron a formarse en mis labios con mayor naturalidad, pero con frecuencia me preguntaba si acaso no me estaba burlando de mí mismo.

Entre 1955 y 1971 me detuve en varios sitios: en Bethel, Maine, donde todos comentaban sobre los grupos T de Kurt Lewin; en la Universidad de Boston, donde enseñé psicología e introducción al psicoanálisis; en SUNY, Buffalo, donde aprendí que a menos que una visión se sustente con la acción, muy rápidamente se convierte en cenizas.

Los sueños más atrevidos del Presidente, Martín Meyerson, nunca fueron más allá del edificio administrativo. Siguiendo vías que sólo más tarde llegué a comprender, sabotearmos las cosas que, en realidad, más deseábamos. Nuestras acciones, e incluso nuestro estilo, tendían a alienar a las personas que podrían verse más afectadas por los cambios que proponíamos. La incorrecta valoración de la importancia que tienen las personas para una organización es uno de los errores clásicos de la gestión; un error que los nuevos directivos y los gestores orientados al cambio están especialmente predispuestos a acometer. Y en verdad lo hicimos. En nuestros Porches, con las boinas puestas, actuamos como si la organización no hubiese existido hasta el día en que llegamos a ella.

En las organizaciones establecidas no existen listas abiertas de candidatos. Un nuevo equipo directivo no puede jugar a ser Noé y pretender reconstruir el mundo de nuevo con dos representantes seleccionados de cada disciplina académica. Hablar de nuevos comienzos tiene mucho de retórico (retórica que llena de temor a todos aquellos que sospechan que las nuevas señales anuncian el final de sus propias carreras personales). En Buffalo, los recién llegados no valoramos la historia. Pero, sin historia, sin continuidad, es imposible provocar un cambio que tenga éxito. Alfred North Whitehead lo expresó mucho mejor: «Todo líder, para ser eficaz, debe adherirse, de forma simultánea, a los símbolos del cambio y la revisión y a los símbolos de la tradición y la estabilidad».

Lo que todos nosotros realmente deseamos alcanzar en una organización (y para lo que el status, el dinero y el poder sirven como moneda de cambio) es ser aceptados, afecto y auto-estima. Las organizaciones cambiarán más fácilmente cuando se preserve y potencie la estima de todos sus integrantes. Lo que todos dicen, asumiendo una cierta suficiencia económica, es que permanecen en las organizaciones y se sienten satisfechos en ellas porque se sienten competentes y valorados. El cambio implica la amenaza de que eso se pierda. Cuando los directivos eliminan esa amenaza, las personas se sienten mucho más libres para identificarse con el proceso de adaptación y mucho mejor equipadas para tolerar el alto grado de ambigüedad que acompaña todo proceso de cambios.

Cuando pienso en Buffalo, pienso en el siguiente chiste: «¿Cuántos psiquiatras se necesitan para cambiar una bombilla?» La respuesta es: «Uno, pero siempre que la bombilla desee realmente que la cambien». Las organizaciones cambian por sí mismas cuando sus integrantes lo desean. Usted no puede imponer el cambio, aunque lleve sobre sus hombros la capa de Batman.

## RECTOR DE UNIVERSIDAD

Como rector de la universidad de Cincinnati (1971 a 1978), me di cuenta de que el principal modelo de comportamiento que debía proyectar era el de ser yo mismo. Decidí que tipo de rector de universidad quería ser, uno que lidera no uno que gestiona y admi-

nistra. Y esta es una diferencia importante. Muchas instituciones están bien administradas y, sin embargo, muy pobremente lideradas. Son excelentes gestores y administradores de todas las rutinas diarias, pero nunca se preguntan, antes que nada, si esas rutinas deberían en verdad ejecutarse.

Al caer en la trampa de las minucias me di cuenta de otra cosa: las personas estaban siguiendo el viejo juego de pasarse el balón. No querían asumir la responsabilidad por las decisiones que formalmente debían tomar. «Envía hacia arriba las más difíciles», se había convertido en la frase favorita. El resultado era que todos estaban enviando a la mesa de mi despacho todos sus «pañales sucios» (como lo llaman en el Departamento de Estado). Decidí que mi más alta prioridad era la de crear una «constelación directiva» que se encargase de gestionar la oficina del Presidente. El único requisito para pertenecer a ese grupo era que cada uno de sus integrantes debía conocer mejor que yo su área de competencia y estar dispuesto o dispuesta a atender todos los asuntos cotidianos sin necesidad de referirlos a mí de nuevo. Yo iba a dedicar mi tiempo a liderar.

Me di cuenta de que estaba haciendo lo mismo que hacen muchos líderes: tratar de ser de todo para la organización (padre, legislador, policía, encargado de quejas, cura, terapeuta y banquero). Como me dijo, tiempo más tarde, un Presidente Ejecutivo: «Si iba caminando por la tienda y veía una filtración en el dique, tenía que ir, personalmente, a taponarla con mi dedo». Tratar de ser de todo para todos me estaba desviando de mi verdadero rol de líder. Me estaba consumiendo. Y lo que es, quizá, incluso peor: les estaba negando a todos los líderes potenciales que estaban por debajo de mí la oportunidad de aprender y de ponerse a sí mismos.

Las cosas comenzaron a ir mejor desde entonces, a pesar de que nunca llegué a estar siquiera cerca del ideal. Cuando veo en retrospectiva mi experiencia en la Universidad de Cincinnati, la comparo con mi psicoanálisis: no me lo hubiese perdido por nada en el mundo, pero nunca volvería a repetir la experiencia. Al convertirme en líder aprendí muchas cosas importantes tanto sobre el liderazgo como sobre mí mismo. Como señaló Sófocles en *Antígona*: «Es difícil llegar a conocer la mente o el corazón de cualquier mortal hasta que no ha tratado de ser un jefe dotado de autoridad. El poder te muestra al verdadero hombre».

El tener poder ejecutivo me mostró algunas verdades personales. Primero, yo estaba, como dice la canción, «buscando amor en todos los lugares equivocados». Intelectualmente sabía que los líderes no pueden, no deberían, contar con ser amados. Pero, subestimé seriamente el impacto emocional que provoca un elector disgustado. Me había creído el falso sueño de que las personas me amarían por el simple hecho de llegar a conocerme. Yo le llamo el síndrome de Lennie Bernstein. Ned Rorem, amigo y colega de Leonard «Lennie» Bernstein, recuerda lo furioso que estaba «Lennie» con una crítica negativa publicada en el *New York Times*. «Ese crítico me odia», dijo Bernstein. Rorem sugirió muy suavemente que, siendo realistas, Bernstein no podía esperar que todos le amasen. Bernstein quedó momentáneamente atónito ante el señalamiento de su amigo. «Oh, sí», dijo finalmente Bernstein, «eso sucede porque no puedes conocer a todo el mundo».

Cualquier persona que posea autoridad, astronauta o jugador de fútbol, rector de universidad o líder nacional, es, hasta cierto punto, el rehén de como los otros la perciben. La percepción de los demás puede convertirse en una prisión. Por primera vez comencé a percatarme de cómo deben sentirse las personas que son víctimas de un prejuicio; estar, sin esperanzas de liberación, encadenados por la forma como los otros te ven y perciben. Las personas le atribuyen motivos a sus líderes, les ama o les odia, les asedia o les evita, los convierte en ídolos o demonios; y todo ello completamente al margen de lo que hacen

o son. Yo era el más poderoso, pero, al mismo tiempo, tenía la mayor sensación de falta de poder.

Y me percaté de una importante verdad personal. Nunca iba a ser completamente feliz en una posición dotada de poder; me refiero al único poder que puede dar una organización. Lo que yo realmente quería era poder personal, influencia basada en la palabra.

## EN EL OTOÑO DE MIS DÍAS

Ya he cumplido diecisiete años en la *University of Southern California (USC)*; mi período más largo en cualquier institución. En muchos sentidos, ha sido el período más feliz de mi vida. La USC me ha dado exactamente la arquitectura social correcta para hacer lo que ahora me parece que es lo más importante para mí: enseñar, en el sentido más amplio del término.

En la USC tengo suficiente tiempo y libertad para consolidar lo que he aprendido sobre la autoinvención, sobre la importancia de la organización, sobre la naturaleza de los cambios, sobre la naturaleza del liderazgo (y para encontrar las vías que me permitan comunicar esas lecciones). Erik Erikson describe un proceso de ocho etapas en la evolución de una persona. Creo que he entrado en la séptima etapa de mi proceso personal (la etapa generadora), en la que la anterior autoabsorción en uno mismo da paso a una entrega altruista hacia la próxima generación. A pesar de que escribir constituye mi más grande placer, también disfruto viendo a las personas crecer, ver cómo otros florecen, ser mentor, así como alguien fue antes mentor mío.

Lo que he descubierto es que la necesidad de reinvertirse a sí mismos, de «componer una vida», como dijo Mary Catherine Bateson, es permanente. Hace algunos años, asistí a un curso sobre Dickens en *Trinity Hall*, Cambridge, con mi buen amigo Sam Jaffe, que en ese entonces tenía 89 años. Sam, que cuando tenía unos cincuenta años obtuvo el Premio de la Academia como productor de la película *Born Free (Nacida Libre)*, continuaba recriminando la subcultura, notoriamente competitiva, de Hollywood. Él me dio esperanzas.

Me he dado cuenta de que ahora tengo un nuevo conjunto de prioridades. Algunas de las viejas agonías han, sencillamente, desaparecido. No tengo dudas de que mis tres hijos son más importantes que cualquier otra cosa en mi vida. Habiendo logrado un cierto nivel de éxito mundano, ya no tengo que pensar más en eso. Ahora, las virtudes humanas me parecen terriblemente importantes. Me esfuerzo en ser generoso y productivo. Sólo espero que piensen en mí como un hombre decente y productivo.

Creo que la señorita Shirer se sentiría orgullosa.