



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA
A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS**

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

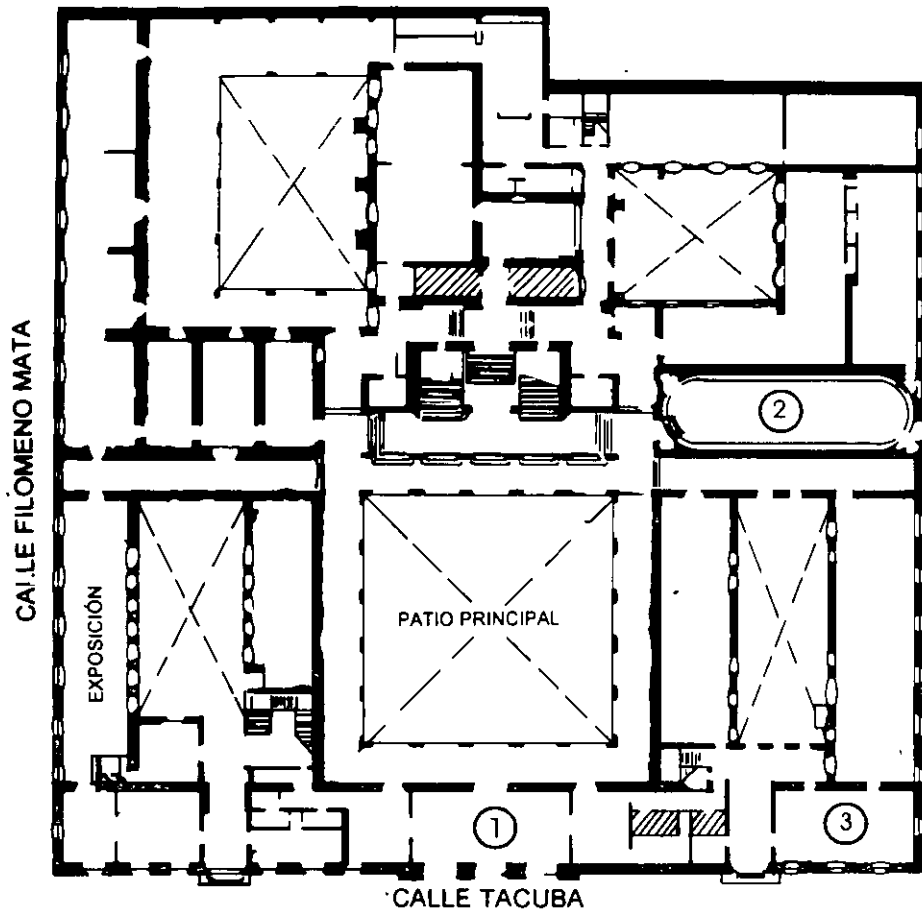
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

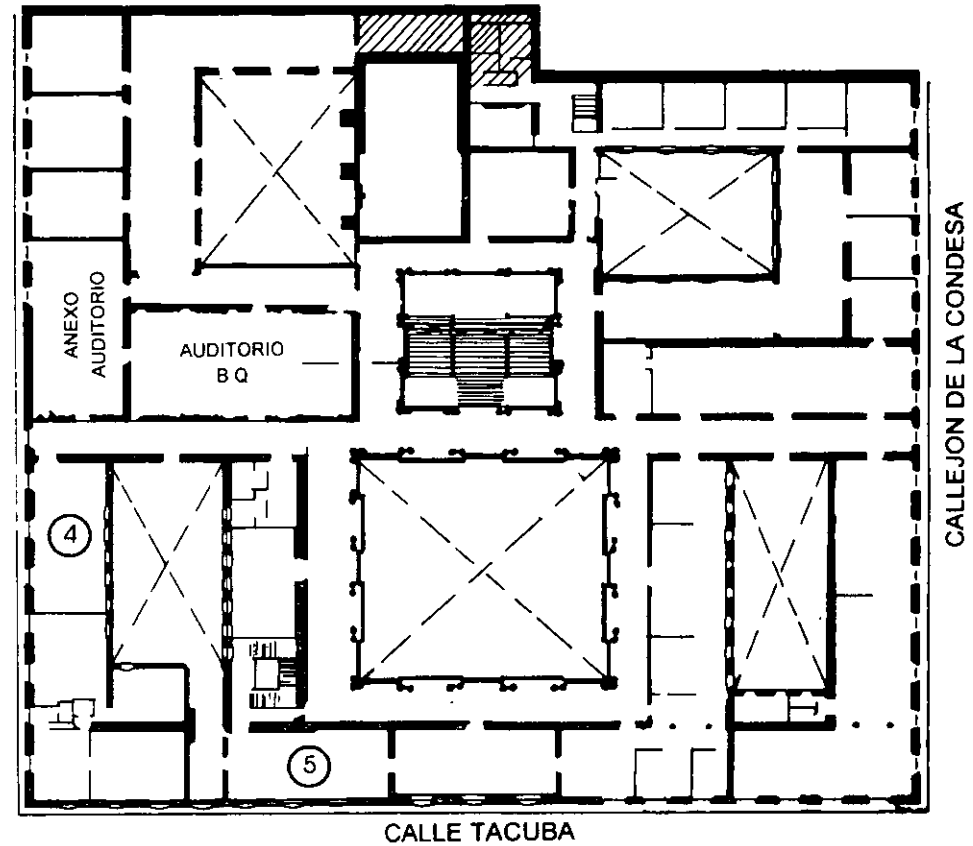
Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

**Atentamente
División de Educación Continua.**

PALACIO DE MINERIA

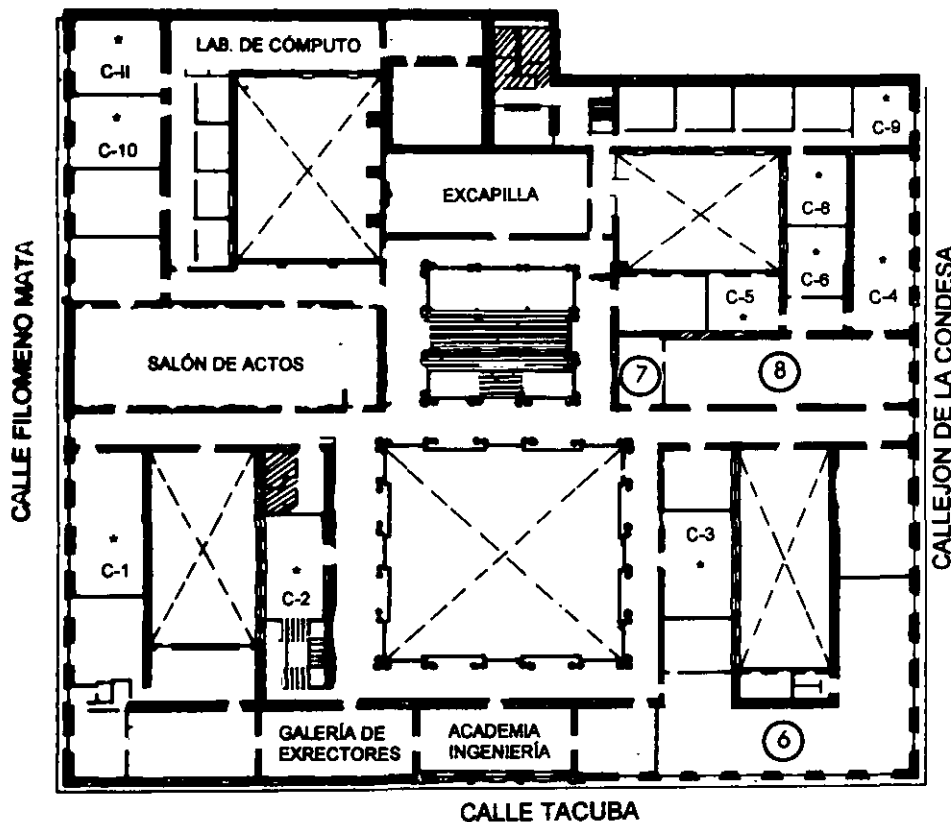


PLANTA BAJA



MEZZANINNE

PALACIO DE MINERÍA



GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

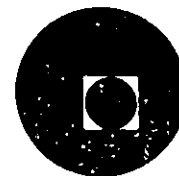
SANITARIOS

* AULAS

1er. PISO



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS





**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSO INSTITUCIONAL

"DIPLOMADO EN DIRECCION DE CONSTRUCCION"

MODULO

LIDERAZGO

25, 26 y 27 de SEPTIEMBRE

ICA FLUOR DANIEL

MATERIAL DIDACTICO

EXPOSITOR

LIC. VICTOR M. SILVA MARTINEZ

PALACIO DE MINERIA

1997

DIPLOMADO EN DIRECCION DE CONSTRUCCION.

MODULO
LIDERAZGO

OBJETIVO GENERAL.

AL TERMINO DEL MODULO LOS PARTICIPANTES PODRAN:

APLICAR PRINCIPIOS Y TECNICAS DE CONDUCCION DE EQUIPOS DE TRABAJO, BASADAS EN LA MOTIVACION, COMUNICACION, COMPROMISO Y CREATIVIDAD; RECONOCIENDO AL LIDERAZGO COMO UNA FUNCION VITAL DENTRO DE LA ORGANIZACION, ASI COMO SU ESTILO PERSONAL DE DIRIGIR.

INSTRUCTOR: LIC. VICTOR MANUEL SILVA MARTINEZ.

TEMARIO.

1. ROLES VITALES Y FUNCIONALES DEL LIDER.
 - 1.1. CONDUCCION.
 - 1.2. DESARROLLO DEL EQUIPO.
 - 1.3. DELEGACION.
 - 1.4. MOTIVACION.
 - 1.5. MANEJO DE CONFLICTOS.
 - 1.6. NEGOCIACION.
 - 1.7. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
 - 1.8. COMUNICACION.
 - 1.9. INNOVACION.
 - 1.10. SOLUCION DE PROBLEMAS.
 - 1.11. TOMA DE DECISIONES.
 - 1.12. IMPLEMENTACION.
 - 1.13. INSTRUCCION.
 - 1.14. ...

2. PERFIL DEL LIDER.
 - 2.1. LA TEORIA DEL GRAN HOMBRE.
 - 2.2. LOS LIDERES NO NACEN; SE HACEN.

3. LIDERES SI; JEFES NO.
 - 3.1. RASGOS DEL JEFE.
 - 3.2. RASGOS DEL LÍDER.

4. PODER, AUTORIDAD Y LIDERAZGO.
 - 4.1. TIPOS DE PODER.
 - 4.2. PODER Y AUTORIDAD.

5. MANDO Y DELEGACION.
 - 5.1. MANDO ORDEN E INSTRUCCION.
 - 5.2. UNIDAD DE MANDO Y UNIDAD DE DIRECCION.
 - 5.3. DELEGACION.

6. LIDERAZGO DEMOCRATICO.
 - 6.1. AUTOCRACIA, DEMOCRACIA, "LAISSEZ FAIRE".
 - 6.2. RESULTADOS O RELACIONES.
 - 6.3. AUTODIAGNOSTICO.

7. LIDERAZGO "QUARTER BACK" (DEPORTIVO).
 - 7.1. EL TIPO CLUB.
 - 7.2. EL BUROCRATA.
 - 7.3. EL AUTOCRATA.
 - 7.4. EL INTERMEDIO.
 - 7.5. EL DEPORTIVO.
 - 7.6. AUTODIAGNOSTICO.

8. LIDERAZGO SITUACIONAL.
 - 8.1. CUESTION DE MADUREZ.
 - 8.2. AL CLIENTE LO QUE PIDA.
 - 8.3. AUTODIAGNOSTICO.

9. LIDERAZGO SINERGICO.

- 9.1. EL VISIONARIO.
- 9.2. EL BARBARO.
- 9.3. EL CONSTRUCTOR.
- 9.4. EL EXPLORADOR.
- 9.5. EL ADMINISTRADOR.
- 9.6. EL ARISTOCRATA.
- 9.7. EL SINERGICO.
- 9.8. AUTODIAGNOSTICO.

10. LIDERAZGO BASADO EN PRINCIPIOS.

- 10.1. COMPROMISO.
- 10.2. DESAFIO.
- 10.3. INSPIRACION.
- 10.4. VISION.
- 10.5. ENTUSIASMO.
- 10.6. CREATIVIDAD.
- 10.7. POTENCIAMIENTO.

11. EL PARADIGMA PERSONAL.

DIPLOMADO EN DIRECCION DE CONSTRUCCION.

MODULO LIDERAZGO.

TEMA 1. ROLES VITALES Y FUNCIONALES.

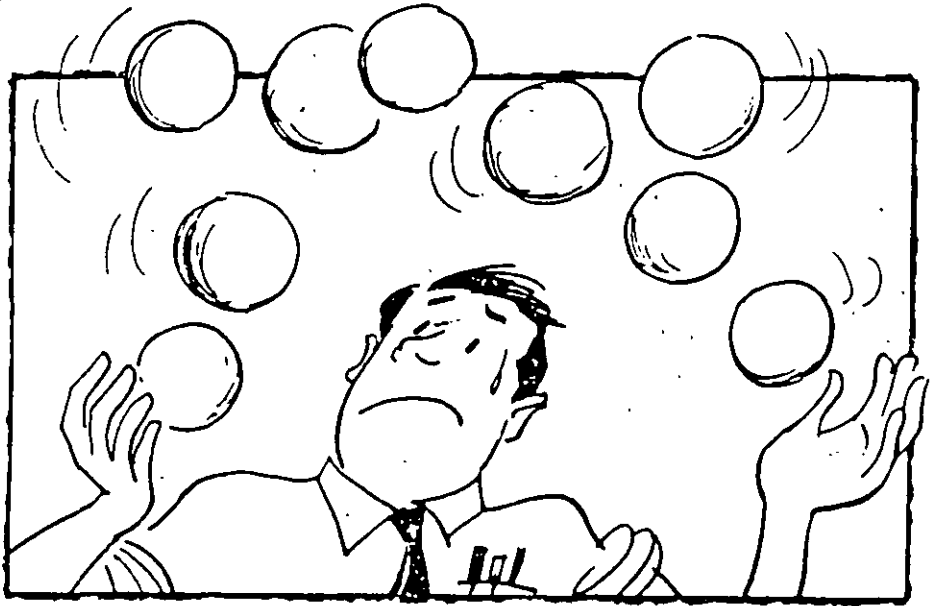
La meta de todo gerente es ser eficaz, alcanzar resultados con eficiencia. Con este propósito, constantemente evalúa su desempeño: ¿lo estoy haciendo bien?, ¿cuáles son mis puntos fuertes?, ¿donde puedo mejorar?. ¿que habilidades debo desarrollar?

El desarrollo de habilidades directivas es un proceso continuo, pero, ¿con base en que parámetros puede el gerente planear su desarrollo? El trabajo del gerente es complejo; conjuga especiales habilidades técnicas, entrenamiento, motivación, delegación, comunicación, trabajo en equipo, negociación, etc.

Un primer paso consiste en averiguar ¿que es lo que se espera de él?, es decir, ¿cuáles son los roles o papeles que debe desempeñar ante la dirección, sus compañeros, su equipo?

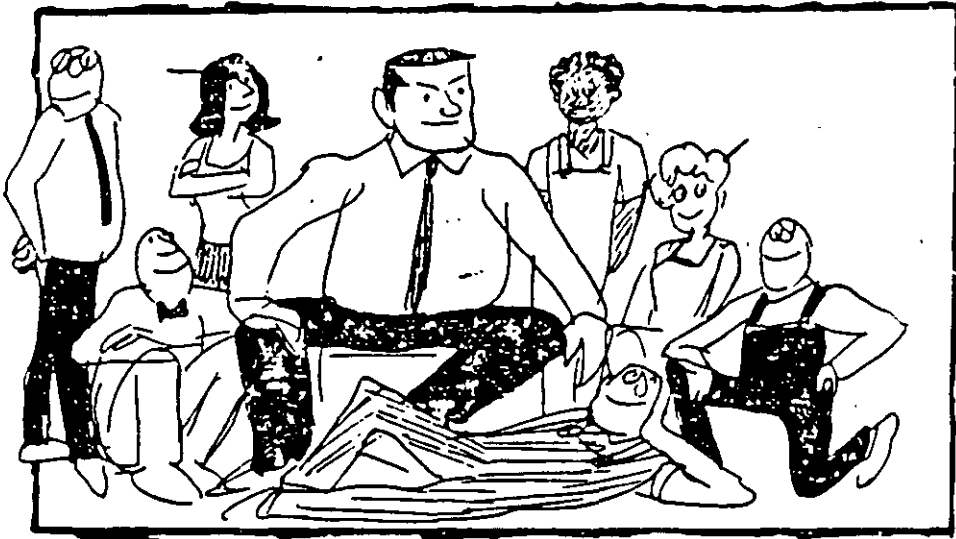
Un segundo paso es, diagnosticar puntos fuertes y débiles, virtudes y defectos, estableciendo metas de mejoramiento.

Como muestra de la complejidad de los roles o papeles del supervisor, a continuación se presentan una colección de viñetas.



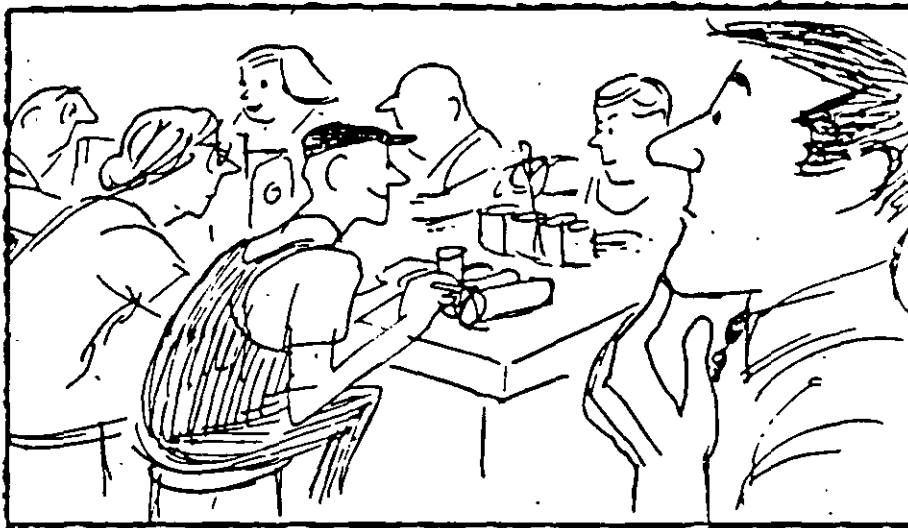
EL TRABAJO DEL GERENTE ES COMPLEJO.

El gerente actual debe ser un líder, planeador eficaz, innovador, fuente de conocimientos técnicos y negociador hábil... entre otras cosas.



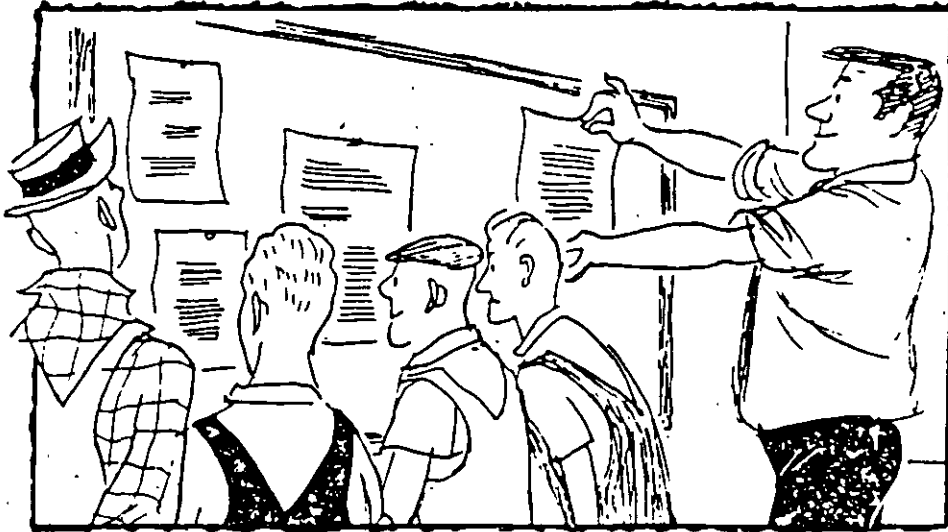
RELACIONES HUMANAS.

Maneja bien sus relaciones interpersonales, y en lo posible, integra un equipo que sostiene relaciones adecuadas.



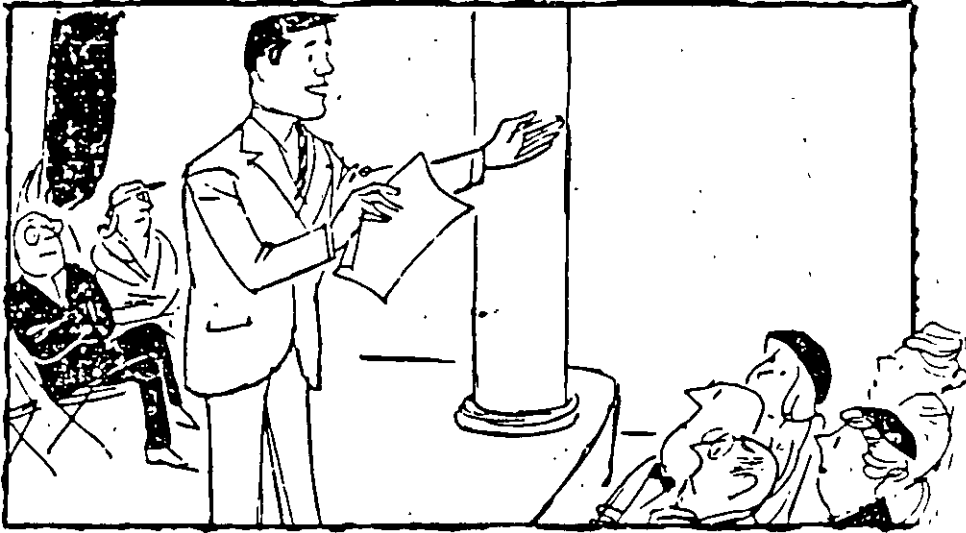
TRABAJO EN EQUIPO.

Integra y mantiene un equipo de trabajo productivo en una atmósfera social gratificante.



COMUNICACION.

Es un comunicador, busca los medios de comunicación mas adecuados, elimina ruidos o barreras, verifica la recepción de la información.



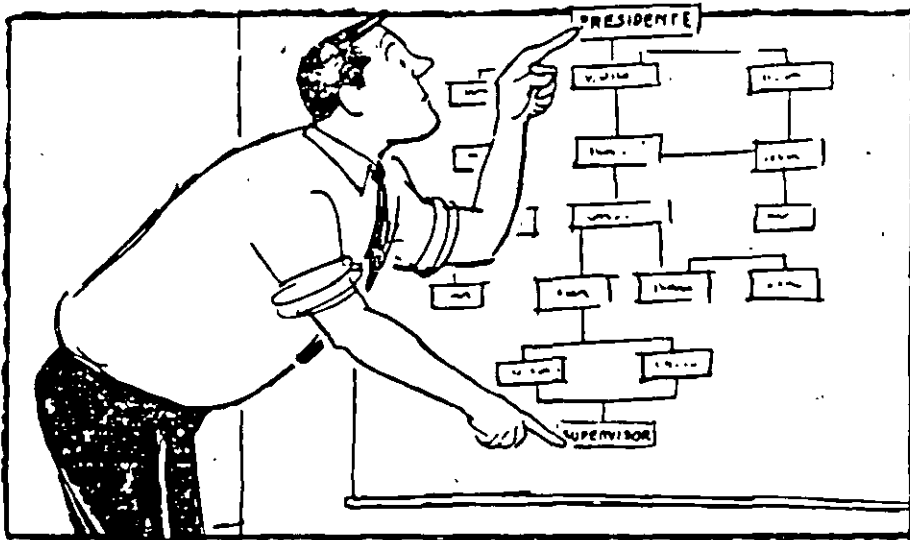
RELACIONES PUBLICAS.

Es agente de relaciones públicas internas y externas, de su unidad de trabajo hacia otras áreas, de su organización hacia el medio ambiente.



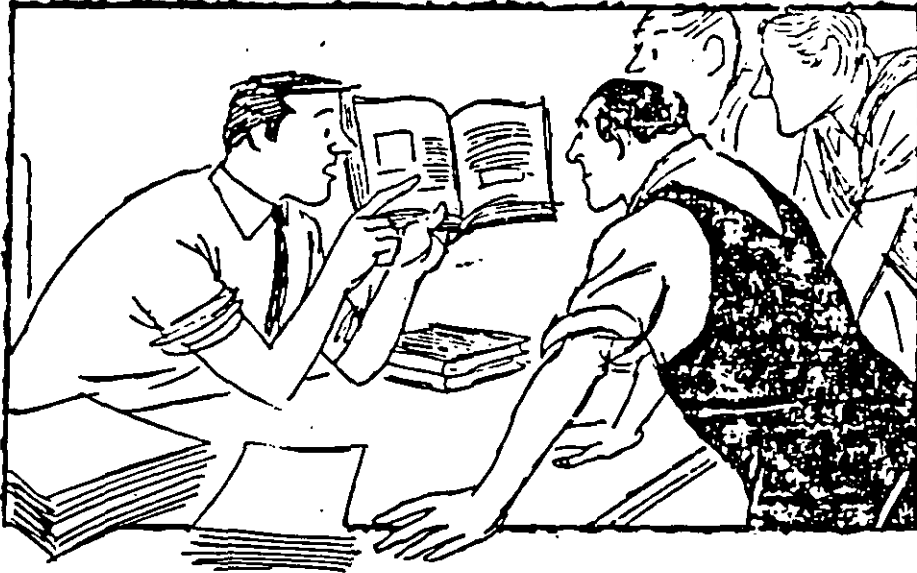
DIRECCION.

Ante todo es un 'dirigente, gusta de ir al frente de su grupo de trabajo, obtener beneficios para ellos y representarlos dignamente.



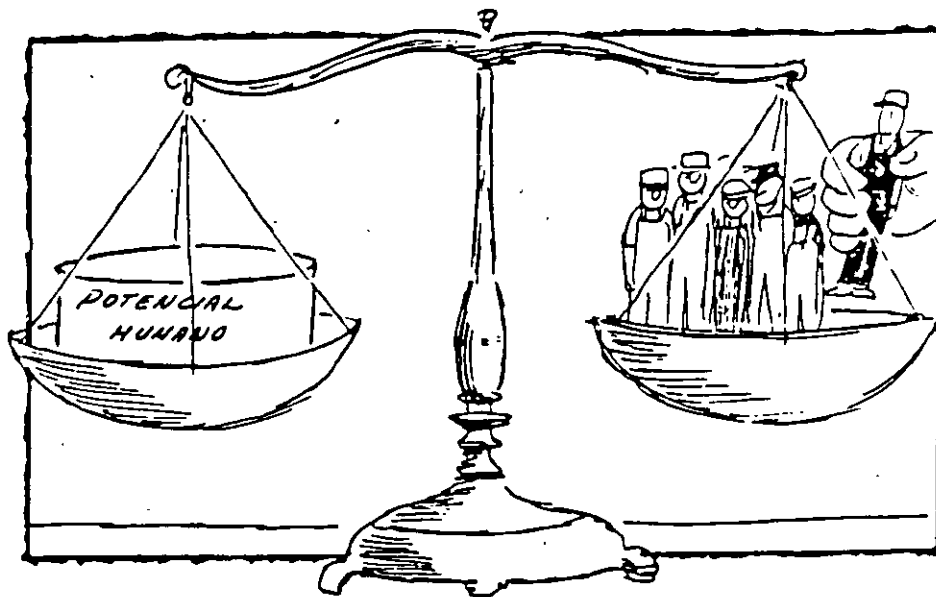
UBICACION.

Se encuentra ubicado, sabe cual es su lugar en la organización, y que él es el puente entre la alta gerencia y los niveles operativos para la ejecución de los planes.



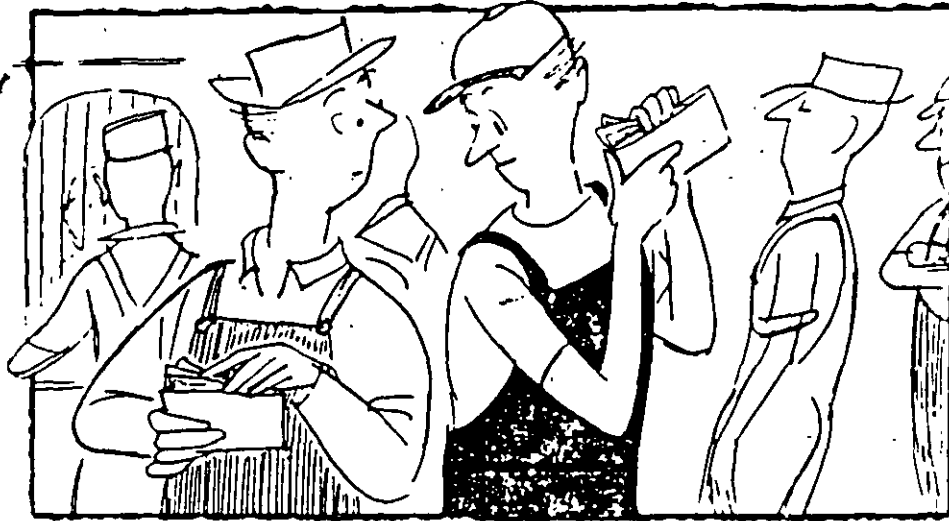
ACTUALIZACION.

Esta actualizando sus conocimientos constantemente, a fin de convertir los planes en resultados y promover su autodesarrollo.



POTENCIAL HUMANO.

Sabe que los recursos más valiosos de la organización son las personas y que cada individuo esta dotado de distinto potencial, el cual debe ser encauzado hacia su realización.



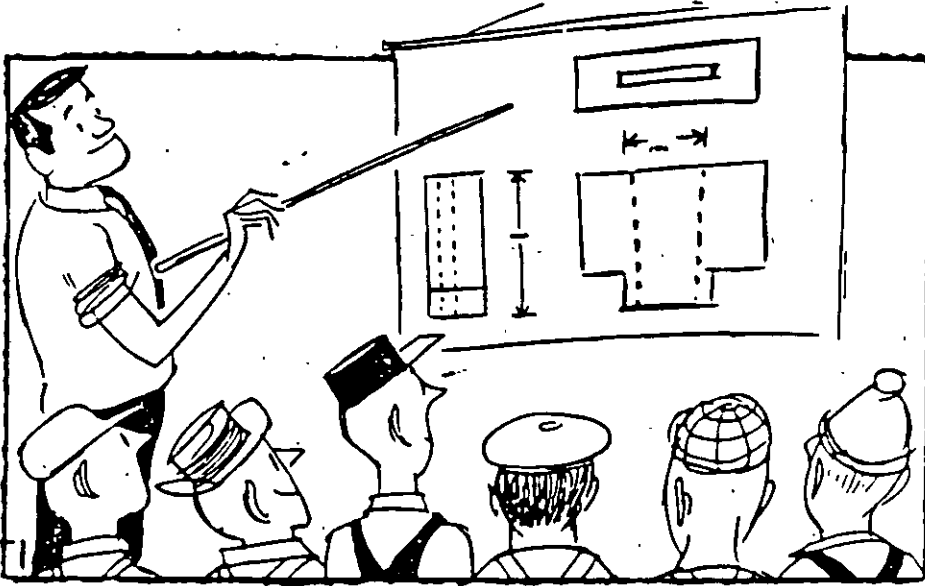
VALUACION DE PUESTOS.

Con frecuencia sus valoraciones tienen repercusiones sobre la remuneración de sus colaboradores, y debe actuar con la mayor justicia y objetividad.



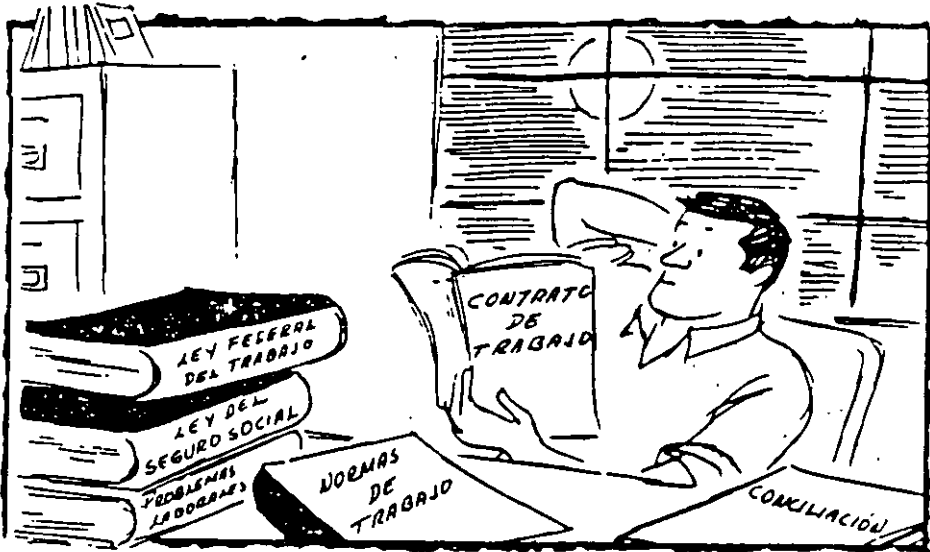
EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Es un observador de la actuación de los demás, un evaluador de la conducta laboral, a fin de dar retroalimentación positiva o negativa a los miembros de su equipo de trabajo.



CAPACITACION.

Es un instructor, tanto para los recién llegados como para la implantación de nuevos procedimientos o tecnologías.



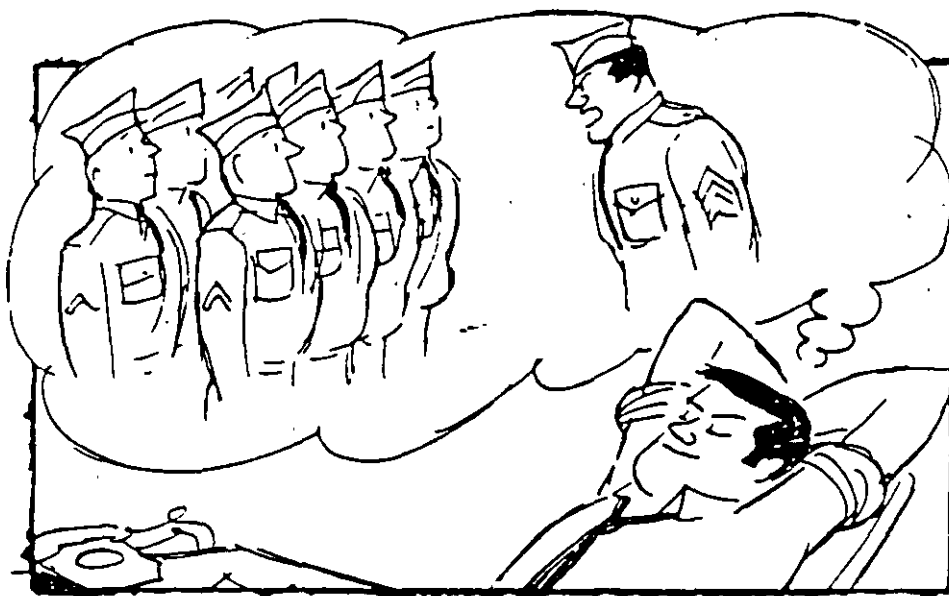
RELACIONES LABORALES.

Es, en su tramo de control., un instrumentador o aplicador de los marcos normativos de las relaciones laborales de la organización.



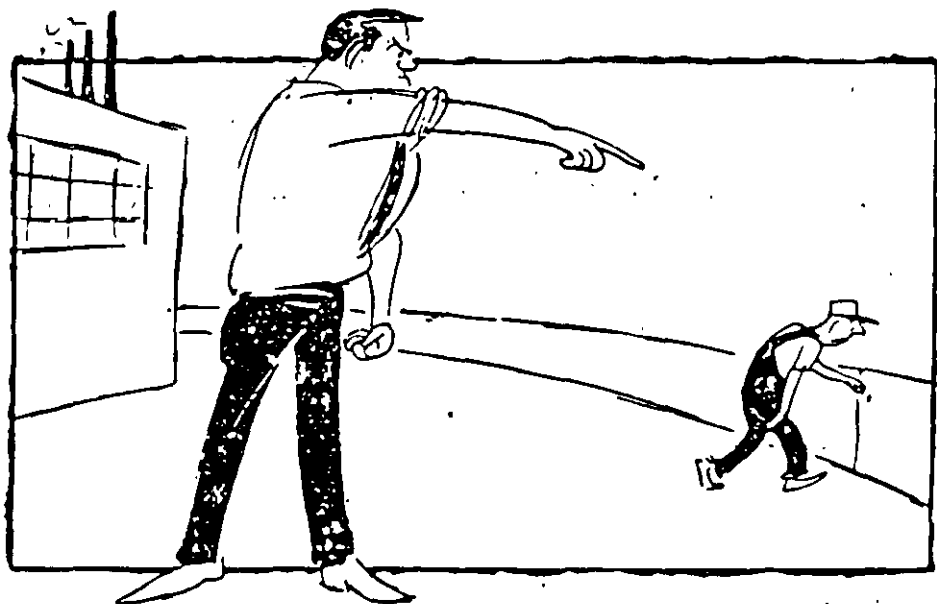
SEGURIDAD.

Vigila que las labores se realicen en un medio ambiente seguro, aplica y hace vigentes las normas y principios de seguridad.

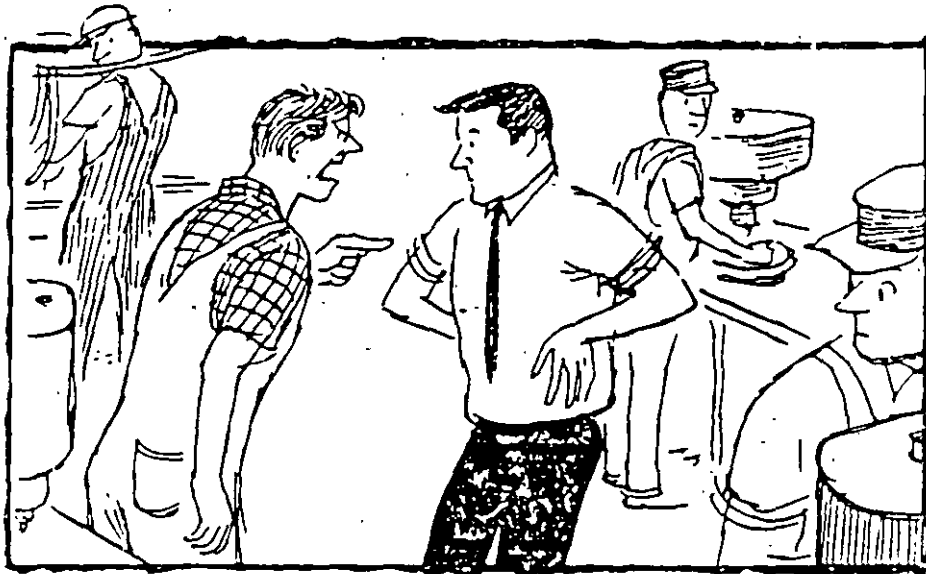


INSTRUCCIONES.

Ejerce adecuadamente la autoridad que la organización le ha conferido.

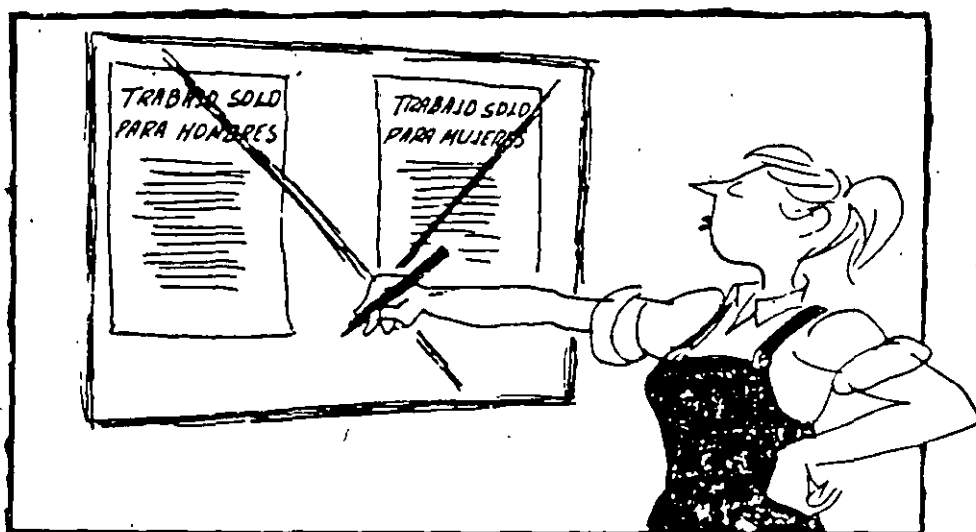
**DISCIPLINA.**

En algunas ocasiones se ve en la necesidad de aplicar medidas disciplinarias, aún a su pesar.

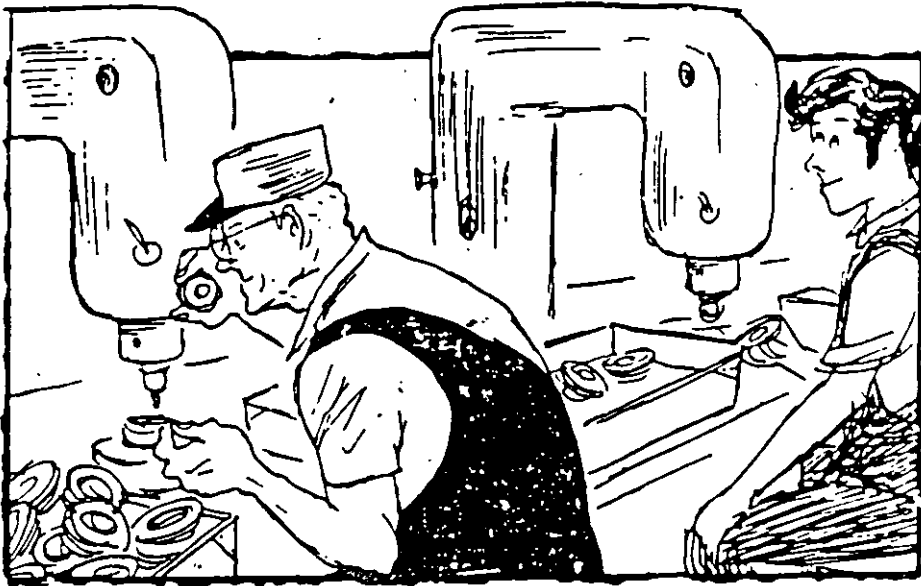


QUEJAS.

Sabe escuchar y manejar o resolver las quejas.

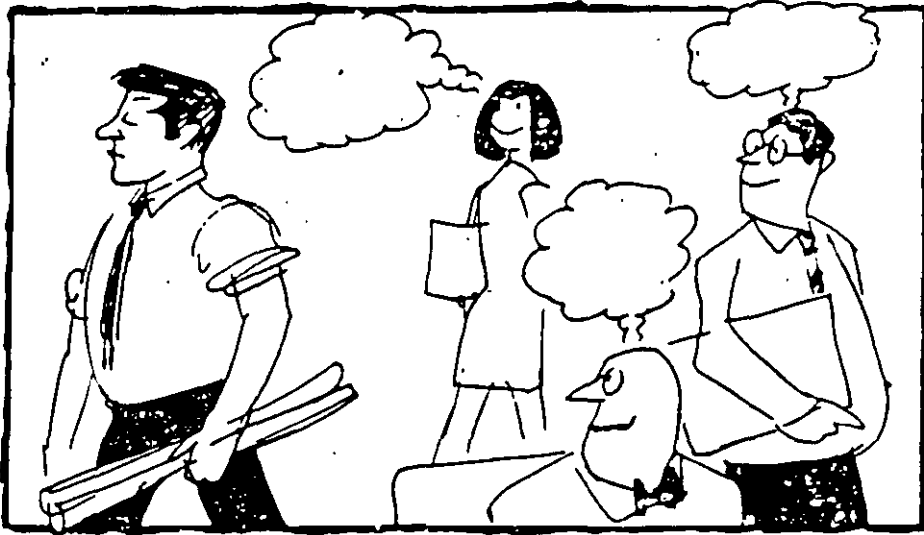
**FEMINISMO.**

No diferencia a las mujeres de los hombres en relación con el trabajo, excepto por su capacidad.

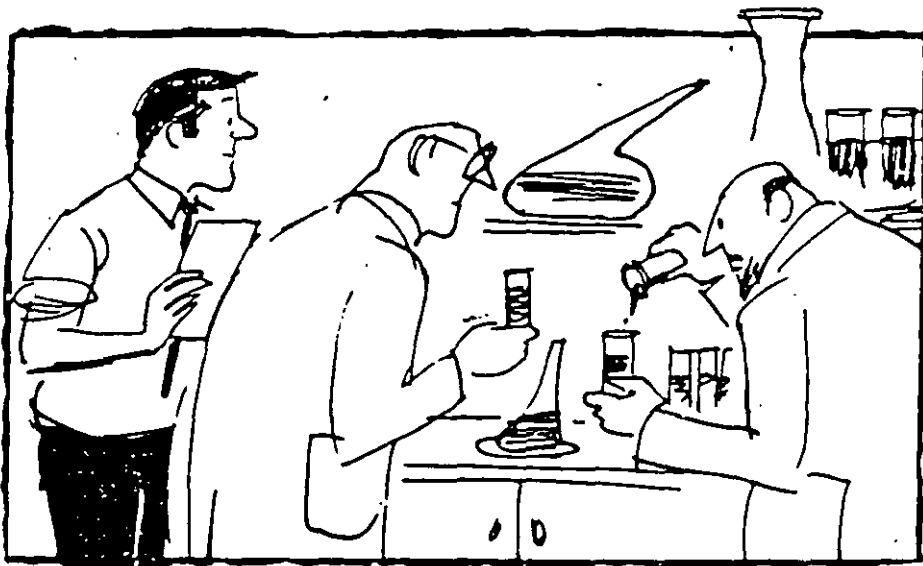


TERCERA EDAD.

Sabe que las personas de edad avanzada son valiosas y muchas veces mas productivas que los jóvenes, y administra su potencial.

**RESPETO.**

Gana el respeto de los demás y es un difusor de la estructura de valores de la cultura de la organización.



INVESTIGACION Y DESARROLLO.

Con frecuencia colabora de manera estrecha con las áreas de investigación y desarrollo.

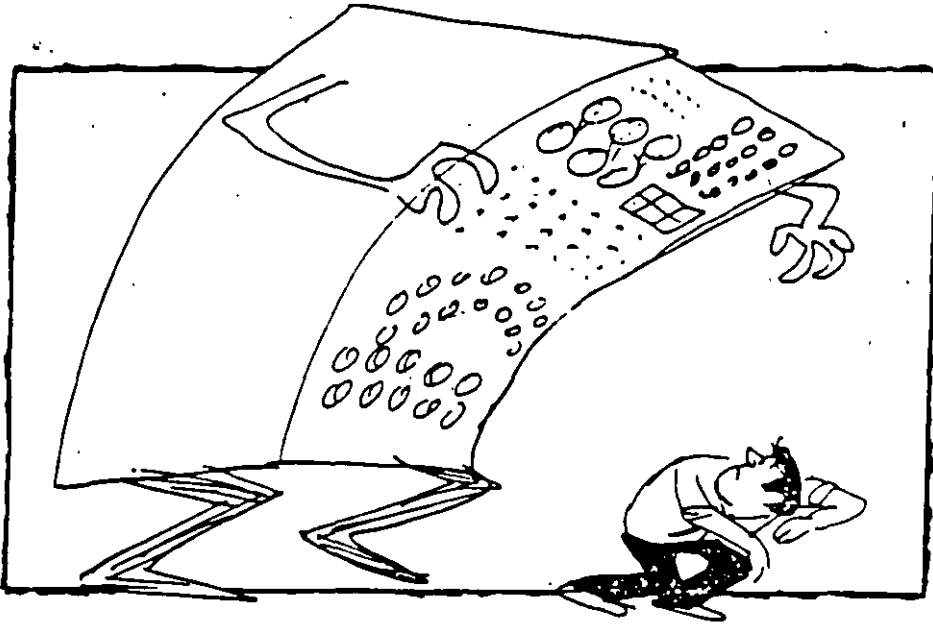
**HETEROGENEIDAD.**

Debe dirigir exitosamente a un grupo heterogéneo, con diversas actitudes y personalidades.



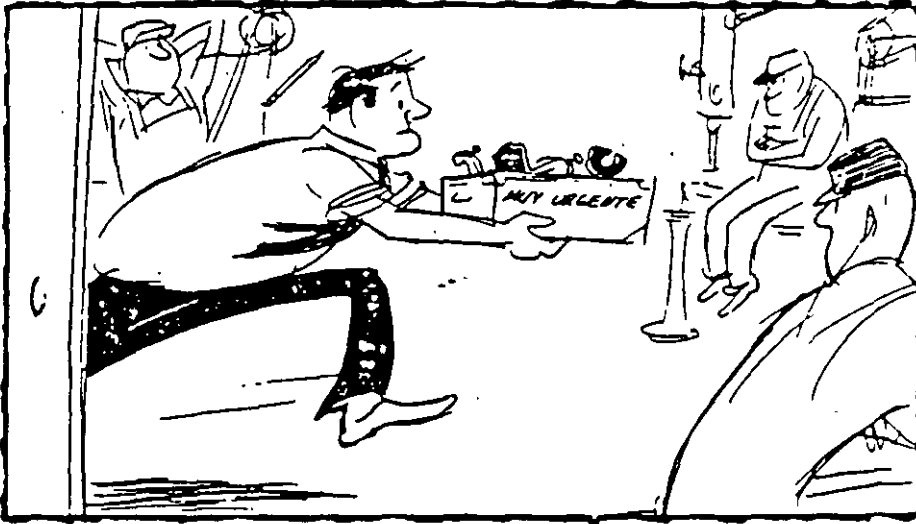
PROBLEMAS Y CONFLICTOS.

Resuelve o maneja adecuadamente los problemas y conflictos de su área.



TECNOLOGIA.

En nuestra era de tecnología electrónica y computación debe estar actualizándose constantemente.



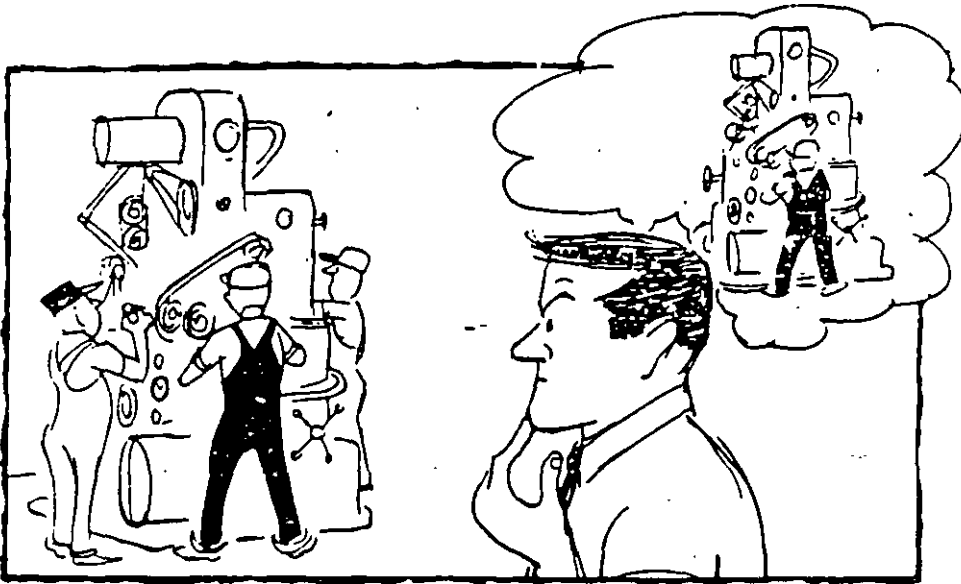
URGENCIAS.

Atiende las crisis y prioridades de su área,
delegando oportunamente.



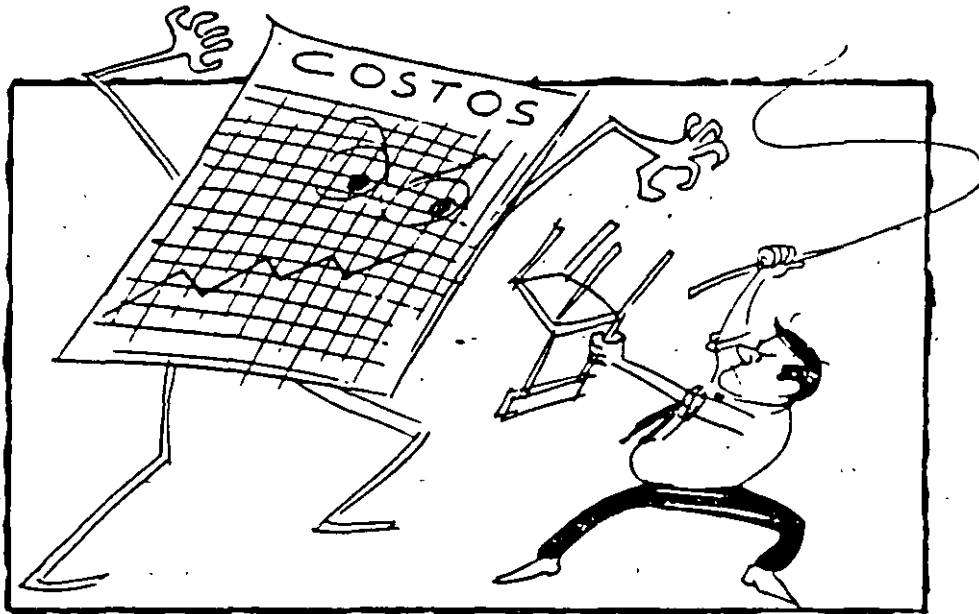
TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

Sugiere mejoras en los procedimientos de trabajo y en el diseño del mismo basado en su experiencia directa, participa en estudios de tiempos y movimientos y otros de las áreas de desarrollo.



ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

Permite y fomenta el enriquecimiento de los puestos a fin de que sus colaboradores y él mismo, obtengan satisfacción de su trabajo.



COSTOS.

Constantemente tiene que vigilar costos de operación de su área, a fin de obtener calidad y productividad al mejor costo.



HIGIENE.

Aplica las normas de higiene en su área de trabajo para proporcionar a los demás y a sí mismo un medio ambiente saludable.



MANTENIMIENTO.

Supervisa los ciclos de mantenimiento preventivo de sus recursos, reporta las necesidades de mantenimiento correctivo, y muchas veces se ve involucrado él mismo en acciones correctivas.



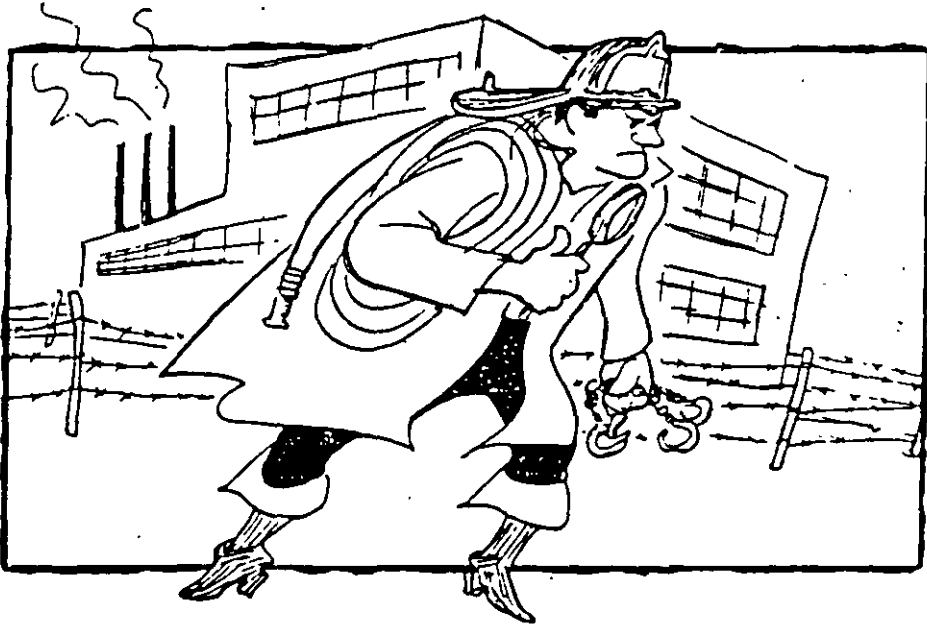
CALIDAD.

Es un inspector y promotor de la calidad en sus servicios y productos.



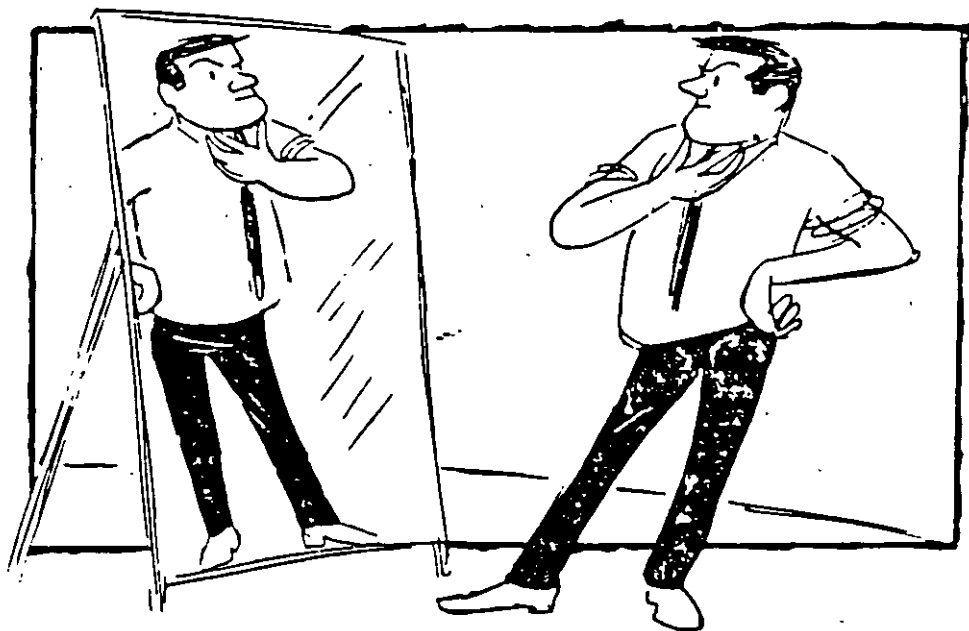
OFICINAS.

Realiza trabajos administrativos que , con frecuencia, supervisa.



PROTECCION.

Conoce antes que nadie los procedimientos en caso de desastre o siniestro.

**AUTOCRITICA.**

Evalúa constantemente su desempeño con autocrítica saludable y estimulante.



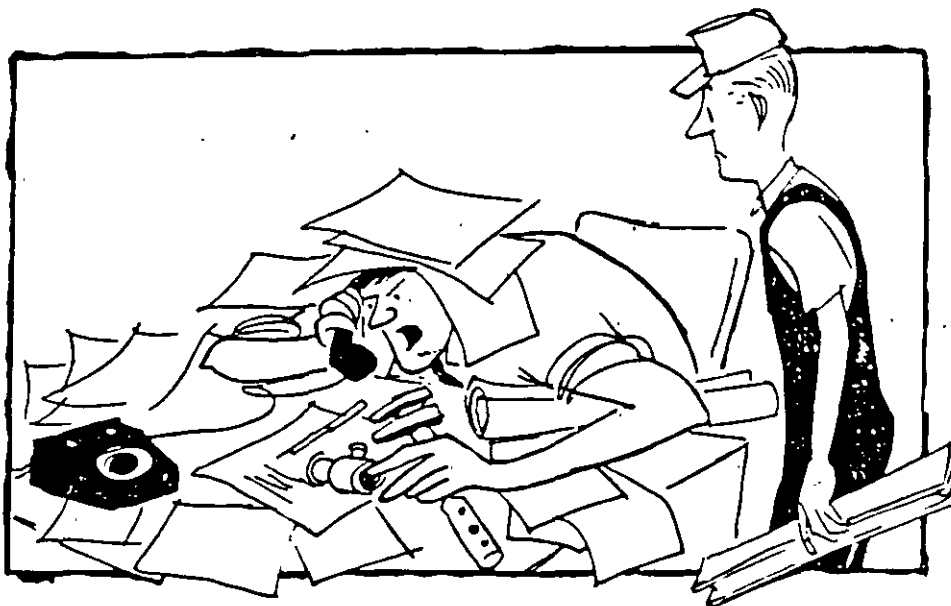
JUNTAS.

Conduce reuniones y modera deliberaciones atinadamente.



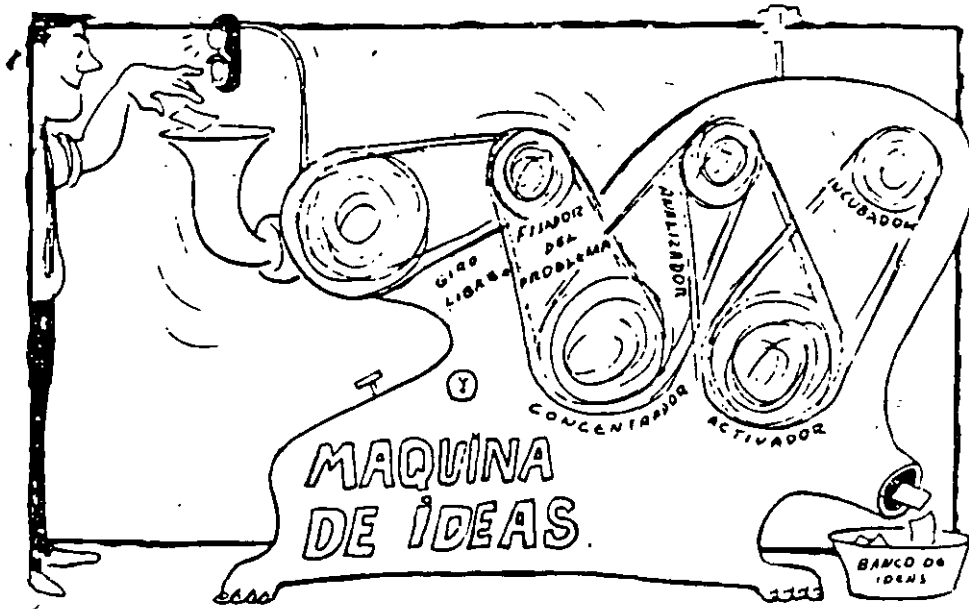
COMUNICACIONES ESCRITAS.

Elabora informes, cartas y comunicados escritos frecuentes.



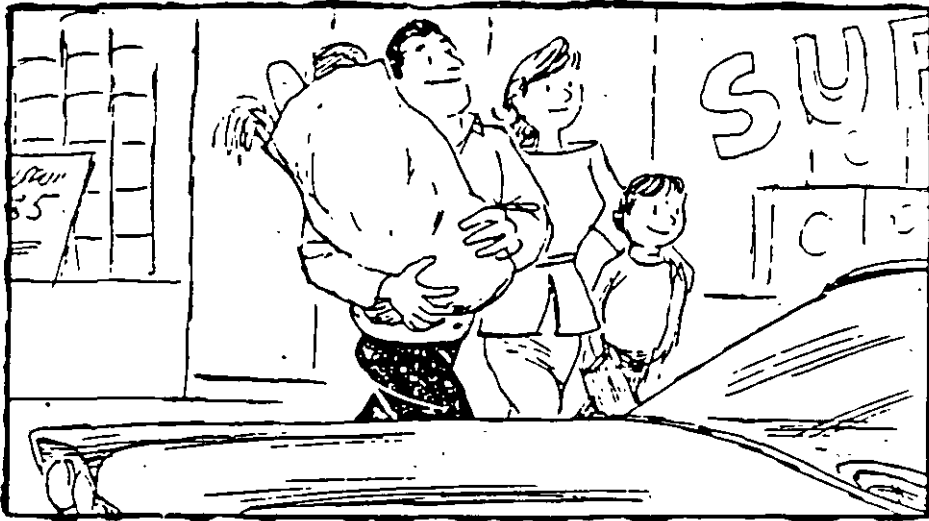
ADMINISTRACION DEL TIEMPO.

Organiza sus actividades y administra su tiempo
señalando prioridades y posterioridades.



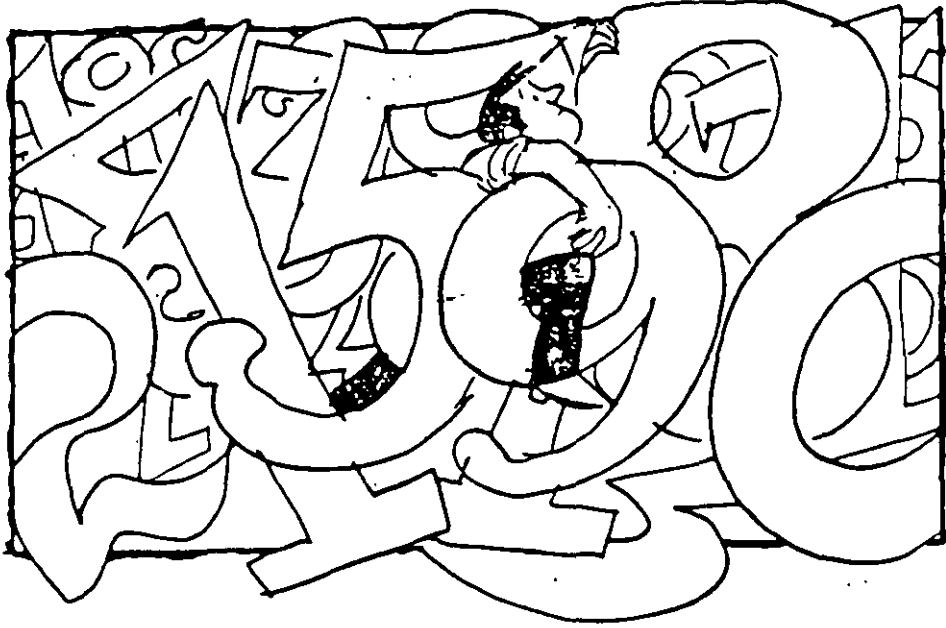
INNOVACION.

Es un innovador.



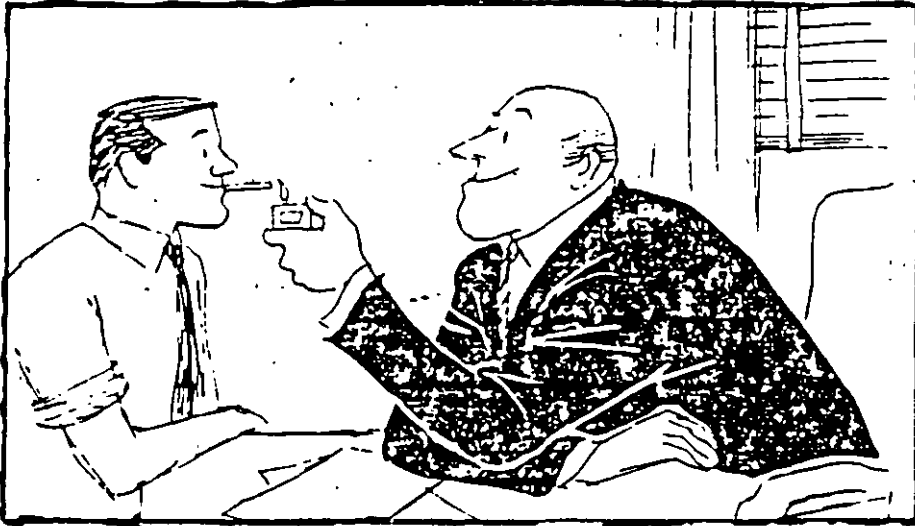
ECONOMIA.

Participa activamente en la economía de la organización.



ESTADISTICAS.

Elabora estadísticas, consciente de su necesidad y funciones en la organización.



RELACIONES VERTICALES ASCENDENTES.

Mantiene buenas relaciones con sus superiores.

EL LIDER SABIO

EL LIDER SABIO
NO INTERVIENE SIN NECESIDAD.
SU PRESENCIA SE SIENTE,
PERO EL GRUPO
SE DIRIGE A SI MISMO.
LOS LIDERES MENOS CAPACES
DICEN MUCHO, HACEN MUCHO,
TIENEN SEGUIDORES Y FORMAN
SECTAS. LOS PEORES LIDERES
HASTA UTILIZAN EL MIEDO
PARA ENERGETIZAR AL GRUPO
Y FORZARLO A SUPERAR TODA
RESISTENCIA. LOS LIDERES MAS
TERRIBLES TIENEN MALA REPUTACION.

IMAGINA QUE ERES UNA PARTERA
ASISTIENDO
AL NACIMIENTO DE UN NIÑO.
REALIZA TU TRABAJO
SIN QUEJARTE
NI HACER UN ESPECTACULO.
FACILITA LO QUE ESTA PASANDO
EN VEZ DE AQUELLO QUE PIENSAS QUE
DEBERIA PASAR. SI DEBES DIRIGIR,
HAZLO PARA QUE LA MADRE RECIBA
AYUDA EN TANTO PERMANECE LIBRE
Y BAJO SU PROPIO CONTROL.
CUANDO EL NIÑO HAYA NACIDO,
LA MADRE CON TODA RAZON,
EXCLAMARA
'¡LO HICIMOS!'

EL TAO DE LOS LIDERES

LIDERES CARISMATICOS, TRADICIONALES Y RACIONALES.

A partir de la distinción, ya clásica, de Max Weber (1864–1920). El ilustre sociólogo alemán identificó tres grandes estilos de autoridad que corresponden a grosso modo a tres etapas en la historia de la humanidad y que plantea otras tantas legitimaciones del liderazgo. Ellas corresponden al liderazgo carismático, tradicional y racional-burocrático.

Carismático

En los orígenes de la sociedad, la base del liderazgo era el prestigio personal de determinados individuos.

Ya desde la edad de piedra, cuando se presentaban situaciones que implicaban el trabajo de varios individuos, se necesitaba alguien que coordinara las actividades. Puede suponerse que este alguien era el más activo, audaz, inteligente y fuerte; y los antiguos caciques se caracterizaban por su fuerza, agilidad y valentía.

La Biblia dice que el primer rey de los israelitas, Saúl, era un hombre gigante: "puesto en medio del pueblo les llevaba a todos la cabeza"; y el profeta Samuel ponderaba su prestancia: "¿Veis al que ha elegido Dios? —No hay como él en todo el pueblo" (1 Samuel 10, 23 y 24).

Y la costumbre generalizada de untar con aceites y bálsamos a los caciques antiguos —anacrónicamente llamados reyes— al igual que como se hace hoy con boxeadores y luchadores, para templarles los músculos y fortalecerles la piel. El rey para los israelitas era por antonomasia el ungido, "el untado" (en hebreo: mesías). Un ejemplo más: entre los araucanos de América del Sur el caudillo y rey era el triunfador en una singular competencia celebrada en forma periódica: todos los aspirantes al alto cargo debían, por tradición, cargar sobre sus espaldas un pesado tronco, y caminar con él por el campo horas y horas. El último en rendirse y soltar el tronco era el elegido. . .

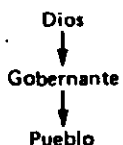
Tradicional

Con el correr de los años y de los siglos, se abrieron nuevos panoramas.

Era frecuente y natural, que el líder (de origen carismático) quisiera heredar el cargo y poder a sus hijos, así como les heredaba los demás bienes. Pero tal situación creaba la necesidad de apoyar y justificar a quien no tenía fuerza y carisma personal. Así nació el liderazgo tradicional sacralizado: el que todos conocemos encarnado en los reyes, príncipes, faraones, sultanes y emperadores.

Estos gobernantes apelaron siempre el derecho divino: gobernaban a sus pueblos por encargo y autoridad de los dioses. Detrás de cada corte hubo siempre cuerpos de legitimadores (teólogos) hábiles en elaborar la doctrina requerida para apuntalar el poder del príncipe en turno. Y la que habría de llamarse: "Teoría del Derecho Divino de los reyes" campeó sin rival en todo el mundo por miles de años.

Dentro de esta concepción la puerta estaba abierta a cualquier absolutismo, y la expresión clásica se tiene en la sentencia del Rey Sol: "El estado soy yo".*



Flujo del poder en la "Teoría del Derecho Divino"

El poder tradicional se representaba en tres instituciones, que participaban, cada una a su modo, del prestigio sagrado del rey: la nobleza, el clero y el ejército.

Las mismas tres en todas las cortes del mundo, y no porque las hayan copiado unos pueblos de otros, sino porque el sistema mismo las reclamaba y creaba. De su mutuo apoyo nacía la fuerza y estabilidad del sistema.

La Revolución Francesa (1789-1799) asestó un golpe mortal a los gobiernos tradicionales sacralizados.

Racional-burocrático

Sólo a partir de la Revolución Francesa, y mejor dicho durante el siglo XIX, se afirmó un nuevo concepto: el gobierno racional-burocrático, representado en los sistemas democráticos.

Se habla de la práctica política como novedad, no como doctrina, anhelo o proyecto, pues ya desde el siglo XVI el jurista Francisco de Vitoria († 1546) y el teólogo-jurista Francisco Suárez († 1617) exponían en sus cátedras universitarias la democracia, que invierte el sentido del flujo del poder.

En el nuevo sistema el papel cuenta más que la persona que lo ocupa. La ley está por encima de la voluntad de los funcionarios, cualquiera que sea el rango de éstos, y la obediencia se tributa a la ley, no al arbitrio del gobernante.

Después de la Revolución Francesa siguió habiendo reinos y reyes en muchos estados, tal vez por "inercia", pero su poder quedó limitado en forma drástica, y poco a poco fueron cediendo el paso y el campo a una nueva figura: los presidentes de república, no herederos sino elegidos, no soberanos sino sujetos a múltiples leyes, y no vitalicios, sino por cuatro o seis años y destinados a regresar a la plataforma de ciudadanos comunes y corrientes o simples mandatarios-auxiliados por ministros.

Otro de los abusos del poder —incorregibles, según parece— es la distorsión semántica que ha hecho olvidar que **mandatario** significa mandadero y **ministro** servidor o criado. Esto no ha llevado a una forma unívoca de dirección. Según sus caracteres personales y su grado de egoísmo o altruísmo y compromiso social, los líderes actuales pueden clasificarse en:

- autocráticos,
- paternalistas,
- burocratizados,
- despreocupados,
- genuinamente democráticos.

Sólo un número pequeño parece merecedor de este último apelativo.

En las modernas democracias han florecido los mil y un tipos de burocracia que a veces ahogan con su papeleo y estilo impersonal, frío, descolorido y lento, pero que por lo menos suelen ponernos al abrigo de los caprichos de jefes autosuficientes y tiránicos.

PODER, AUTORIDAD Y LIDERAZGO.

Toda conducta de liderazgo, por definición, mira al futuro, porque lo que el líder pretende que se haga, aún no está hecho. Y nadie predice conductas si no conoce a la gente.

- Así mismo, se involucra la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos: "Líder no es sólo quien inicia el movimiento, sino quien lo dirige y si es el caso, lo detiene. No nos imaginamos a un director de escuela que el primer día de clases diga: "En este momento ya todo está organizado y cada quien tiene asignadas sus tareas y los recursos pertinentes. Me voy de vacaciones y en 10 meses, al terminar los cursos, vendré de nuevo. . .".
- Por último, el líder requiere autoridad y poder, al menos aparente.

El poder es la base del impacto e influencia del líder sobre el seguidor. Para un liderazgo efectivo el punto clave está en que el seguidor perciba quién intenta dirigirlo o influenciarlo en algún sentido, un poder.

Si a un ciudadano común, alguien lo confunde con el gobernador del estado, esta percepción errada, será suficiente para que se disponga a actuar como se le indica. Claro está, tiene que percibir dos cosas: primero, que se tiene el poder, y segundo, que se está dispuesto a usarlo.

Desde el punto de vista de su origen, hay que distinguir dos tipos fundamentales de poder: el de posición y el personal.

- **El poder de posición:** El líder ha llegado desde arriba; alguien que tiene un poder social superior que se le ha conferido.
- **El poder personal:** Es donde la persona ha llegado a líder desde abajo, es decir de los seguidores, es fruto de un reconocimiento que determinadas personas y/o grupos manifiestan con respecto a sus cualidades y objetivos valiosos de promoción social.

¿Qué relaciones hay entre el poder personal y de posición? ¿O son independientes?

En general, se observa en ellos un mutuo refuerzo: el poder personal con facilidad lleva a que el sujeto se le asigne posición, confiriéndole cargos directivos, y éste ayuda al beneficiario a desarrollar cualidades humanas que le aumentarán el poder personal, como la seguridad, amplitud de perspectiva, riqueza de información, y capacidad de negociación, creándose un "círculo virtuoso" de creciente retroalimentación entre una y otra forma de poder.

Tipos de poder

Se ofrecen diversas clasificaciones: El poder económico, político, sagrado, bélico, etc. En este texto se habla del poder de las relaciones interpersonales. Parece ser particularmente útil la clasificación que aquí se propone: Cataloga ocho tipos en una escala desde el poder más superficial de la persona hasta el más interno y personal, diríase que se va desde lo más burdo y material a lo más fino y espiritual.

1. **Coerción:** Es la capacidad de obligar por la fuerza física a otra persona a que haga lo que se le manda. Por ejemplo, dos asaltantes a media noche exigen a un sujeto que les dé su cartera; se resiste, pero ellos lo sujetan y lo obligan a entregarla.
2. **Conexión:** Cuando el que ordena se apoya en algo que está unido o conectado con una fuente de poder. Por ejemplo, a una persona se le pide que venda su casa, no accede, entonces le dicen que el comprador es cuñado del presidente de la república.
3. **Recompensa:** Una persona realiza algo por la retribución, mas no lo haría por una petición. Por ejemplo, una persona quiere que le arreglen su coche a las dos de la mañana y va a dar \$20,000.00 adicionales a lo que cuesta el arreglo.
4. **Legal:** A una persona se le motiva a actuar, o no, en determinada forma porque reconoce en alguien la fuerza de la ley, aun prescindiendo de aspectos coercitivos. Por ejemplo, un oficial de la aduana dice que no debe introducirse al país determinado producto y se accede por convicción y espíritu cívico, sin empeñarse en burlar la ley.
5. **Información:** La conducta se dirige por la información que el otro posee y de la cual él depende. Por ejemplo, una persona en su puesto de trabajo maneja cierto material que mañana duplicará el precio del cemento. Entonces hago que se compren dos toneladas que se necesitarán el mes siguiente y que se pensaba comprar hasta entonces.
6. **Negociación:** Resulta de un conjunto de cualidades que hacen a una persona ganarse la voluntad de los demás para que cooperen y se logren sus propósitos.
7. **Experto:** Como su nombre lo indica, es la capacidad de hacer que otro cumpla lo que se le indica porque se reconoce una competencia. Por ejemplo, un médico ordena a su paciente que se opere de las anginas.
8. **Afecto:** Una persona sigue los requerimientos de otra porque se siente unido a aquélla por lazos de cariño que no le permiten contrariarla.

Relación entre autoridad y poder

¿Significan lo mismo autoridad y poder?

Son, al parecer, dos conceptos tan afines que pueden tomarse como sinónimos, pero no lo son.

Autoridad (en latín *auctoritas*) viene del verbo *augere, auctum*, que significa acrecentar, aumentar (por eso se dice auge y auction en inglés es la subasta).

La autoridad se concebía, como la función social de hacer crecer a la comunidad y a sus miembros. Se indica directamente al servicio.

Otra alusión es la línea de la palabra poder (del latín *posse*: ser capaz). El uso actual ha hecho que la palabra autoridad signifique poder legitimado. Se hace patente la tendencia a poner lo secundario por encima de lo principal y enfocar el poder y dominio antes que el servicio social.

¿Hay un líder en su compañía?

En un memorándum abierto dirigido a los "directores y fideicomisarios externos de todas las organizaciones que no pertenezcan a las 1 000 organizaciones de *Fortune*", Robert Townsend, autor de *Further Up the Organization*, formula una pregunta: ¿Puede usted decir si tiene un líder fuera de su lugar? ¿Hay en su empresa un líder?

LIDER	NO LIDER
Se ocupa de toda suerte de labores.	Preside la masa.
Un entrenador que apela a lo mejor de cada persona; puertas abiertas; resuelve problemas, da consejos; encabeza la porra.	No se deja ver, da órdenes al personal y espera que se cumplan.
Piensa cómo hacer más productiva a la gente, se centra mucho en las metas de la empresa; en cómo premiar a su gente.	Piensa en ventajas personales, en su situación personal y en qué opinan de él los demás.
Se siente a sus anchas en el lugar de trabajo de su gente.	Se siente a disgusto con la gente.
No tiene lugar de estacionamiento reservado, ni baño, ni comedor ni elevador privados.	Tiene todo eso.
AYLO (Administra Yendo de un Lado a Otro).	No AYLO.
Llega temprano, sale tarde.	Llega tarde y casi siempre sale a la hora.
Convive con la gente común.	Tenso con los obreros.
Buen escuchador.	Buen parlador.
Simplista en cuanto a valor de la empresa.	Se luce al demostrar su conocimiento de todas las complejidades.
Siempre a la mano.	Poco accesible desde abajo.
Justo.	Justo hacia la cumbre; explota al resto.
Sabe decidir.	Se vale de comités, de consultores.
Humilde.	Arrogante.
Vigoroso; enfrenta problemas desagradables.	Escurridizo; el esquivador mañoso.

LIDER	NO LIDER
Persistente.	Sólo cuando están de por medio sus valores predilectos.
Simplifica (hace que las cosas se vean fáciles).	Las complica (hace que se vean dificultosas).
Tolerante ante el desacuerdo abierto.	No tolera el desacuerdo abierto.
Sabe el nombre de pila de su gente.	No conoce el nombre de pila de su gente.
Sus convicciones son vigorosas.	Titubea a la hora de tomar decisiones.
Si es necesario hace trabajos humildes.	Situado arriba de los trabajos humildes.
Confía en la gente.	Sólo confía en palabras y números escritos.
Delega trabajos totales importantes.	Se reserva todas las decisiones finales.
Dedica el menor tiempo posible a directores y a actividades de fuera.	Pasa muchísimo tiempo con directores de fuera.
Prefiere el anonimato para sí, el mérito para su empresa.	Lo contrario.
Con frecuencia se echa la culpa.	Busca chivos expiatorios.
Da crédito a los demás.	Se atribuye todo el crédito; se queja de no tener gente capaz.
Da retroalimentación honesta y frecuente.	Hacia adentro las cosas; sólo hacia su oficina.
Sabe cuándo y cómo despedir gente.	Esquiva tareas desagradables.
Desyerba el jardín.	Le gusta volverse más grande y complejo.
Acude al sitio del problema para ayudar.	Interrumpe a la gente en crisis y convoca una reunión en su oficina.

LIDER

Ve al crecimiento como producto lógico de la busca de la excelencia.

Respeto a toda la gente.

Conoce el negocio y la gente que lo hace vibrar.

Honesto, aun bajo presión.

Busca abolir controles.

Prefiere cara a cara, no memos.

Directo.

Consistente y creíble para las filas.

Reconoce sus errores; da consejos a los demás cuando los admiten.

No hay manuales de política.

Apertura.

Poco papeleo en la planeación.

Ascensos tomados del personal de la empresa.

Cumple sus promesas.

Oficina sencilla.

Cree que cuando menos hay otras dos personas en la empresa que serían buenos gerentes generales.

Hasta el punto de monomanía se centra en los valores de la empresa.

La compañía es su número uno.

Los errores son oportunidades para aprender.

Ahora sabe usted más sobre líderes y liderazgo que todos los recién salidos de las escuelas de administración de empresas de Estados Unidos.

También ya puede saber si su oficina tiene un líder o un administrador.

NO LIDER

Ve al crecimiento como meta primaria.

Los obreros y el personal de segunda son, a su juicio, perezosos, incompetentes y desagradecidos.

Nunca lo buscan.

Improvisa, se equivoca.

Ama los nuevos controles.

Prefiere largos memos y reportes.

Tortuoso. Manipula.

Impredecible; dice lo que cree que quieren que diga.

Nunca se equivoca; culpa a los demás; monta cacerías de brujas para hallar culpables.

Manuales de política.

Secreto.

Mucho papeleo en la planeación.

Busca siempre fuera de la empresa.

No las cumple.

Oficina lujosa.

Su prioridad número uno es ver que nadie que remotamente pueda parecer gerente general, entre en la empresa.

Sólo se centra en sí mismo.

Su yo es el número uno.

Los errores son ofensas punibles.

DIRECCION, LIDERAZGO, MANDO Y DELEGACION.

LA DIRECCION ES UNA ETAPA DEL CICLO ADMINISTRATIVO TAMBIEN LLAMADA LIDERAZGO; ES UNA FUNCION DE TAL TRASCENDENCIA QUE ALGUNOS CONSIDERAN QUE ADMINISTRACION Y DIRECCION SON UNA MISMA COSA:

"ADMINISTRAR ES LOGRAR QUE SE HAGAN LAS COSAS POR MEDIO DE OTRAS PERSONAS" G. TERRY.

PODEMOS DEFINIR A LA DIRECCION O LIDERAZGO COMO "LA GUIA DE LOS ESFUERZOS DEL GRUPO A TRAVES DE LA MOTIVACION, COMUNICACION Y SUPERVISION, PARA EJECUTAR LOS PLANES DE ACUERDO CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL".

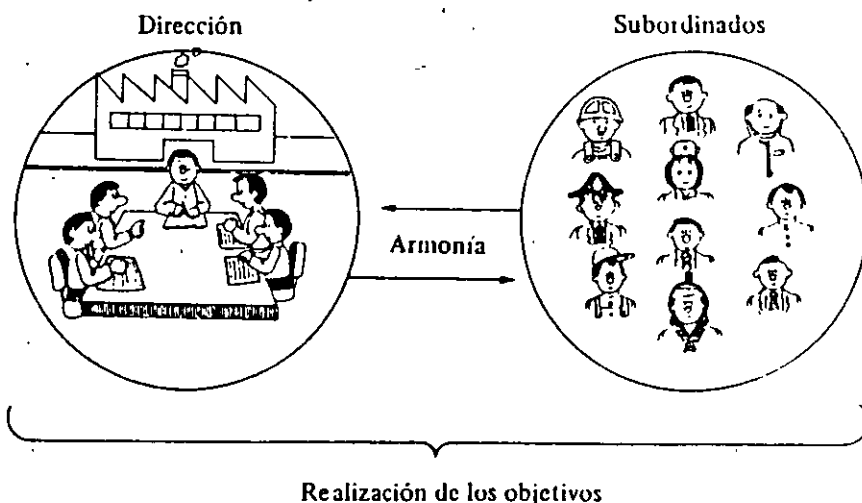
LA DIRECCION O LIDERAZGO SE BASA EN LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS.

PRINCIPIOS

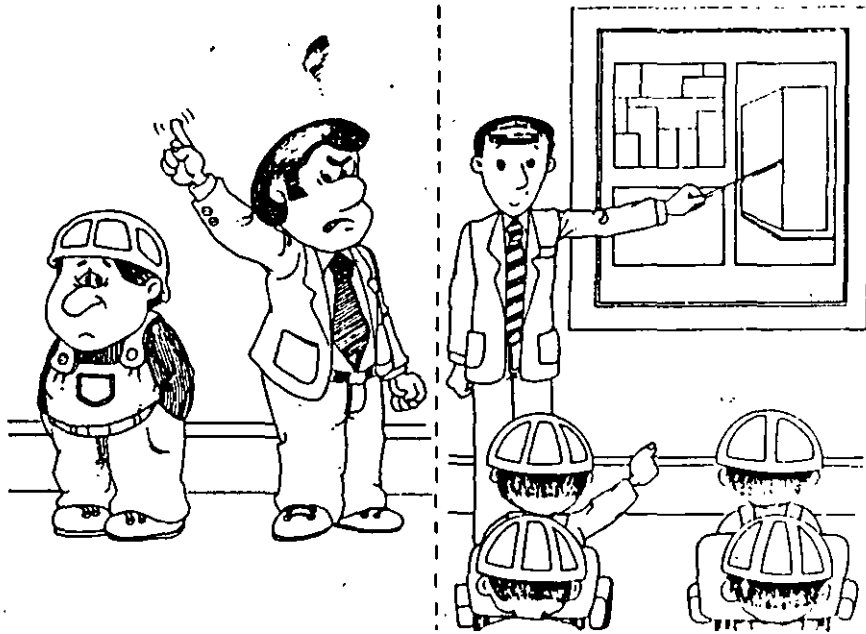
1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Los objetivos de la empresa sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización y si éstas no se contraponen a su autorrealización.

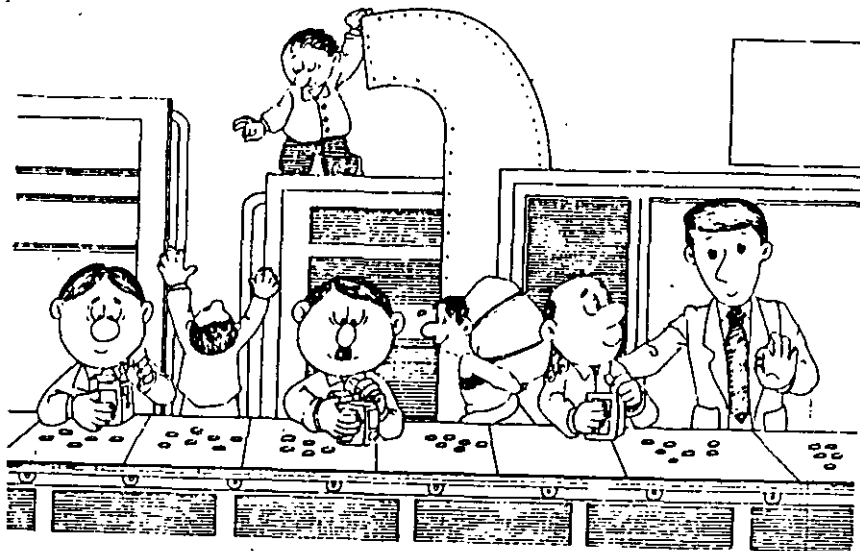
Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general



2. **Impersonalidad de mando.** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio. Puntualiza la importancia de impersonalizar las órdenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral

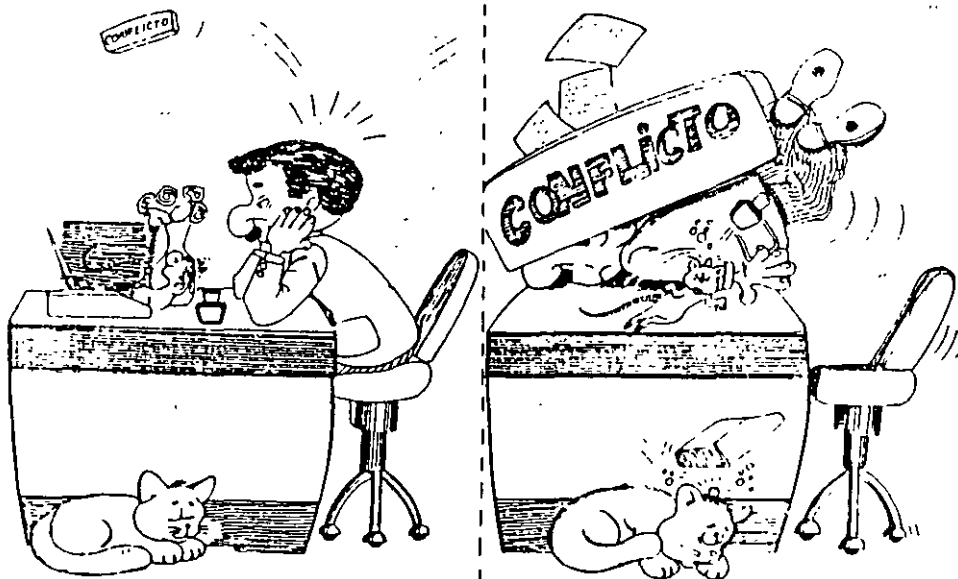


3. **De la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad

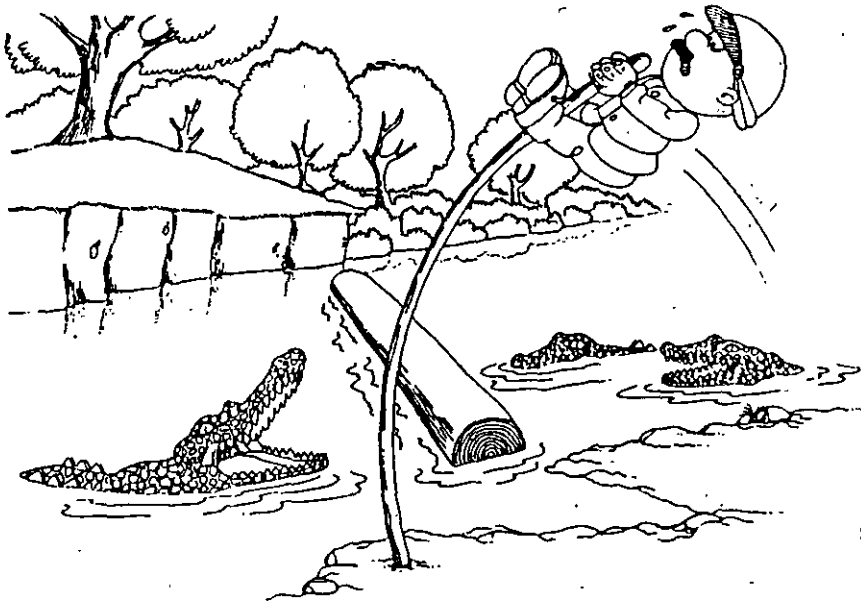


4. De la vía jerárquica. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo

5. De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales. La anterior situación se puede asemejar a la de una pequeña bola de nieve que surja en la cima de la montaña y que al ir descendiendo puede provocar una avalancha

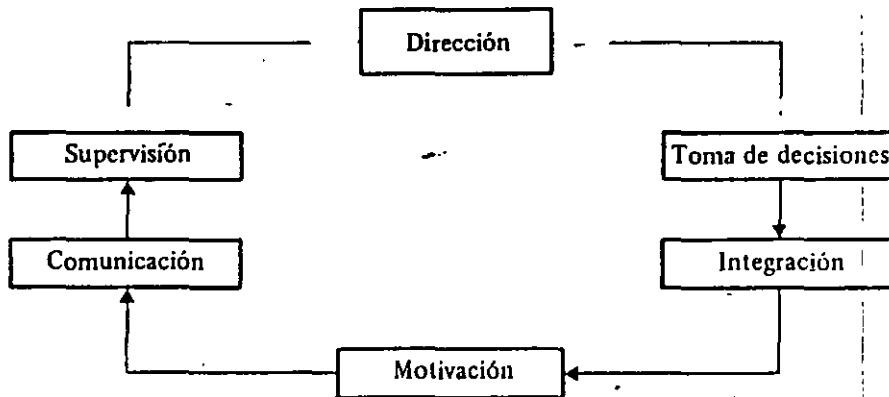


6. Aprovechamiento del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Los conflictos no son más que pequeños "focos rojos" que surgen en la vida normal de cualquier empresa; proporcionan indicios de que algo está funcionando mal. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir



ETAPAS DE LA DIRECCION.

ES DIFICIL ESTABLECER LA SECUENCIA DE LAS ETAPAS DE LA DIRECCION, YA QUE SE DAN INDISTINTAMENTE. CON FINES METODOLOGICOS SE ESTUDIAN EN LA SIGUIENTE SECUENCIA:



UN ELEMENTO CENTRAL DE LA DIRECCION O LIDERAZGO ES LA AUTORIDAD.

La autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

Es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.
Elementos:

- *Mando*. Ejercicio de la autoridad.
- *Delegación*. La concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

Mando

El ejercicio de la autoridad o mando, asume dos formas:

- Órdenes.
- Instrucciones.

A. La orden es el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada. Para que sea efectiva, deben considerarse los siguientes factores:

- a) Aspectos motivacionales que deben emplearse al transmitir la orden.
- b) Transmitirla adecuadamente:
 - Por escrito.
 - Con claridad y precisión.
- c) Explicar y fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden.
- d) Oportunidad. Elegir el momento y lugar más apropiados para transmitir la orden.

B. Instrucciones. Son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo; los medios más convenientes para transmitirlos son los instructivos y las circulares. Al emitirlos, es necesario considerar los aspectos que se enunciaron en el caso de las órdenes.

Delegación

Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que si administrar es "hacer a través de otros",

la delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Ventajas:

- a) Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- b) A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- c) Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- d) Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

Requisitos necesarios para delegar:

1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
2. Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
3. Capacitar al personal en quien se va a delegar.
4. Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
5. Convenir sobre las áreas de no delegación.
6. El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.
7. Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

4. DELEGACION.

Hemos leído acerca de la delegación. Pero ¿Cuántos de nosotros hemos estudiado la delegación y practicamos lo aprendido?. No muchos, me temo. Esta omisión es un serio error. La administración se define generalmente como el procedimiento para lograr que las cosas se hagan por medio de las personas. Esencialmente la delegación consiste en dar a las personas cosas que hacer. Así por definición las dos se encuentran íntimamente relacionadas. Quién no puede delegar con eficacia, tampoco puede administrar eficazmente.

La delegación:

1. Extiende los resultados, de lo que una persona puede hacer, a lo que puede controlar.
2. Libera tiempo para un trabajo más importante.
3. Desarrolla la iniciativa, la destreza, el conocimiento y la competencia de los subordinados,
4. Mantiene el nivel de decisión.

EL MITO DEL NIVEL DE DECISION.

Pocos ejecutivos reflexionan conscientemente sobre el nivel de decisión. Esta indolencia es extraña, porque prácticamente todos están de acuerdo en el principio fundamental de que las decisiones deben ser delegadas al nivel en que puedan ser tomadas inteligentemente, y en donde se encuentren disponibles los datos relevantes y el criterio requerido para tomar decisiones adecuadas.

No es verdad que entre más alto es el nivel en que se toma una decisión, mejor es la calidad de la decisión. La verdadera clave radica en el tipo de decisión. Por ejemplo, la formulación de políticas debe ser adscrita a los niveles superiores, debido al rango de experiencia, perspectiva e información disponible. No obstante, las decisiones operativas, que implican problemas de los niveles inferiores de la organización, resultan mucho mejores si son tomadas en donde los hechos y la especialización particular se encuentran disponibles.

BARRERAS PARA LA DELEGACION.

La delegación es la herramienta esencial para que el ejecutivo pueda administrar su tiempo. No obstante esta herramienta pocas veces es bien utilizada. La necesidad de ella es raramente comprendida. Existen barreras para la delegación eficaz en el delegador, en el delegado y en la situación.

BARRERAS EN EL DELEGADOR.

1. Preferencia por la operación.
2. Exigir que todo el mundo "conozca los detalles".
3. La falacia de "yo lo puedo hacer mejor".
4. Falta de experiencia en el puesto o en la delegación.
5. Inseguridad.
6. Temor a ser rechazado.
7. Resistencia a cometer errores.
8. Falta de confianza en los colaboradores.
9. Perfeccionismo.
10. Falta de habilidad para equilibrar las cargas de trabajo.

- 11. Incapacidad para explicar.
- 12. Falta de interés en que los colaboradores se desarrollen.
- 13. Falta de controles eficaces.

BARRERAS EN EL DELEGADO.

- 1. Falta de experiencia.
- 2. Falta de competencia.
- 3. Rehuir la responsabilidad.
- 4. Dependencia exagerada del jefe.
- 5. Desorganización.
- 6. Carga de trabajo excesiva.
- 7. Inmersión en trivialidades.

BARRERAS EN LA SITUACION.

- 1. Política de exhibición personal.
- 2. Intolerancia a los errores.
- 3. Caracter crítico de las decisiones.
- 4. Urgencias; falta de tiempo para explicar.
- 5. Confusión de autoridad y responsabilidad.
- 6. Falta de personal.

LA FALACIA DE LA OMNIPOTENCIA.

La falacia de la omnipotencia -conocida también como la falacia "yo lo puedo hacer mejor"- se encuentra frecuentemente entre personas jóvenes. Su habilidad, su determinación y su vitalidad, proporcionan los ingredientes esenciales para los cruciales periodos iniciales de su carrera. No obstante, esas mismas características hacen difícil la delegación efectiva y operan como fuerzas negativas en la organización madura.

Es comprensible que estas cualidades produzcan la sensación de que nadie más puede hacer el trabajo tan eficazmente. El problema de este razonamiento es que, cada vez que la persona deja de explicar una tarea a un colaborador, y cuando es necesario no lo orienta, esta condicionando el tener que volver a repetir él mismo el trabajo en la siguiente ocasión. Nadie más ha aprendido a hacerlo.

DELEGACION INVERTIDA.

Un interesante fenómeno de las relaciones ejecutivo-subordinado lo constituye la frecuentemente llamada delegación invertida o delegación hacia arriba.

Existen ocasiones en que es adecuado delegar hacia arriba, como cuando la situación exige:

1. Alabar o recompensar. La distinción ganada por un subordinado puede tener mayor peso si es anunciada por el jefe.
2. Aprobación o respaldo. Cuando se contrata a un individuo con el cual habrán de trabajar tanto el ejecutivo como su jefe, puede ser adecuado que el jefe coopere en el proceso de selección.
3. Decisiones críticas y habilidades especiales. Cuando se toman decisiones en áreas críticas en las que el jefe tiene un conocimiento desusualmente especializado, su participación en la decisión puede ser más que apropiada.

4. El peso total de la autoridad. En ciertos casos, el anuncio de una nueva política puede recibir mayor peso, o su importancia puede ser incrementada si proviene del jefe.

En todos los casos, la delegación hacia arriba debe ser cuidadosamente considerada y limitadamente utilizada.

La delegación invertida tiene lugar cuando:

1. El subordinado desea evitar el riesgo. Es más fácil preguntar al jefe que decidir uno mismo. Preguntar al jefe es una manera de compartir, si no de renunciar, a la responsabilidad, y a la larga se convierte en un hábito de dependencia.

2. El subordinado teme a la crítica. Especialmente a la crítica negativa, irracional o en público.

3. El subordinado carece de confianza, la cual solo proviene de la experiencia y el conocimiento: Desarrollarla requiere proporcionarle experiencia con problemas crecientemente difíciles que le ayuden a conocer sus propias potencialidades.

4. El subordinado carece de la información y los recursos necesarios para realizar exitosamente su trabajo. Ninguna responsabilidad debe ser delegada sin las herramientas y la autoridad necesarias.

5. El jefe desea que lo necesiten. El jefe puede creer que tomar las decisiones del subordinado le demuestra su indispensabilidad. Pronto todas las decisiones de su personal deseosas de evitar riesgos le serán llevadas a su oficina.

6. El jefe es incapaz de decir no.

La mera expresión de una opinión por parte del jefe, puede ser interpretada como una decisión -incluso como una orden directa- por los miembros de su personal que se encuentran atrapados en los engranes de la evitación de riesgos. Una pregunta sencilla, inocente, de un subordinado, "¿Me podría dar su opinión sobre esto?" ha llevado a más de un ejecutivo a tomar decisiones que están por debajo de su nivel. No es que fuese la intención del ejecutivo o del subordinado. Siendo lo que es la naturaleza humana, ¿Porque no suponer, dado que es la opinión del jefe, que ésta tiene todas las características de una decisión? ¿Cómo puede el equivocarse? Si la decisión resulta adecuada, el subordinado puede reclamar el crédito. Si resulta mal, puede decir, con aparente justificación, que le fue recomendada por el jefe.

RESPONSABILIDAD POR LO DELEGADO.

Existe la idea de que, delegando, el ejecutivo puede evitar la responsabilidad y la preocupación subsecuente. Asignar tareas a otros, no es un pasaporte hacia la libertad de las responsabilidades. La responsabilidad última recae ineludiblemente en el individuo que ocupa la cumbre.

Quien delega, debe reconocer que las acciones tomadas por otros pueden no ser idénticas a las que el habría tomado. Quizá la parte mas difícil de aprender a delegar, es la de aprender a adaptarse a las diferencias. Es fácil aceptar la idea de que las personas no somos iguales; es mucho mas difícil aceptar su aplicación. Pueden darse inmensas variaciones no sólo en la calidad y cantidad del trabajo realizado, sino también en

las formas de realizarlo. El ejecutivo debe estar preparado para aceptar y convivir con los métodos y las decisiones de sus subordinados. Puede ser un sacrificio supremo, pero no cosechará los beneficios de la delegación a menos que este dispuesto a correr estos riesgos.

¿Cómo podemos saber que tan bien delegamos?
Califíquese usted mismo:

1. ¿Se lleva usted trabajo regularmente a su casa?
2. ¿Trabaja más horas que sus colaboradores?
3. ¿Invierte tiempo en hacer, para otros cosas que ellos deberían hacer por sí mismos?
4. ¿Cuando vuelve a su oficina después de una ausencia , encuentra su "charola de entrada" demasiado repleta
5. ¿Todavía maneja problemas y actividades que acostumbraba resolver en su último puesto?
6. ¿Se ve frecuentemente interrumpido por consultas o preguntas sobre proyectos en marcha?
7. ¿Invierte tiempo en detalles rutinarios que otras personas podrían atender?
8. ¿Le agrada mantener la vista en todos los asuntos?
9. ¿Se precipita para cumplir con los plazos establecidos?
10. ¿Es incapaz de mantenerse dentro de sus prioridades?

Si respondió afirmativamente a 5 o más preguntas, parece tener un serio problema para delegar y debe darle una prioridad a su resolución.

PRINCIPIOS DE LA DELEGACION

1. SE DELEGA LA AUTORIDAD.
SE ASIGNA EL TRABAJO.
SE COMPARTE LA RESPONSABILIDAD.
2. LA DELEGACION EXIGE CAPACIDAD DE JUICIO
DE QUIEN DELEGA.
3. DEBE HABER BALANCE ENTRE DELEGACION
EXCESIVA Y ESCASA.
4. ENTRENE A SU DELEGADO EN EL USO DE LA AUTORIDAD.
5. CORRA RIESGOS CALCULADOS Y TENGA CALMA.
6. NEGOCIE CON SU JEFE QUE LE PERMITA DELEGAR.
7. NO PUEDE DELEGAR AUTORIDAD QUE NO TIENE.
8. DEFINA LO INDELEGABLE.
9. ¡CUIDADO CON EL PRINCIPIO DE PARKINSON!
10. DELEGUE ASUNTOS RUTINARIOS.
11. DELEGUE DE ACUERDO CON LA HABILIDAD DE SUS
COLABORADORES Y AUMENTE SU HABILIDAD
MEDIANTE EL ENTRENAMIENTO.
12. LA DELEGACION DEBE ORIENTARSE A RESULTADOS.

PRINCIPIOS DE LA DELEGACION

13. ACEPTA LAS DECISIONES QUE TOMEN SUS COLABORADORES.
14. DELEGUE SOLO A SEGUIDORES INMEDIATOS.
15. DELEGUE A GENTE DE SU CONFIANZA.
16. DELEGUE CUANTO PUEDA.
17. DELEGUE EN FORMA CLARA Y CONCISA;
SI ES NECESARIO POR ESCRITO.
18. ADVIERTALES LOS OBSTACULOS QUE ENCONTRARAN.
19. SEÑALE A SUS DELEGADOS LOS LIMITES DE SU AUTORIDAD.
20. NO DELEGUE LA AUTORIDAD QUE YA HA DELEGADO
A MENOS QUE DESEE RETIRARLA.
21. MANTENGASE EN CONTACTO, QUE LE INFORMEN DE AVANCES;
NO PIERDA EL CONTROL.
22. ESTABLEZCA ESTANDARES:
TIEMPO, CANTIDAD, CALIDAD Y COSTO.
23. DELE ASESORIA Y TODA LA INFORMACION NECESARIA.
24. SI SU DELEGADO COMETE ERRORES, MITIGUELOS,
AYUDELE A SALVAR LAS APARIENCIAS.
DISCUTA LOS ERRORES EN PRIVADO.
25. SI ES NECESARIO RETIRE LA AUTORIDAD DELEGADA.

Suposiciones fundamentales de la Teoría X y de la Teoría Y de McGregor
(Resumido de *The Human Side of Enterprise*, páginas 33-48.)

Teoría X

1. El ser humano normal siente aversión por el trabajo y lo evitará siempre que le sea posible.
2. En consecuencia, la mayoría de los individuos deben ser forzados, controlados, dirigidos y amenazados con castigos si la gerencia desea que se esfuercen lo suficiente como para alcanzar los objetivos de la organización.
3. El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar toda responsabilidad, es relativamente poco ambicioso y sobre todo desea seguridad.

Teoría Y

1. El esfuerzo mental o físico invertido en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios para conseguir que los empleados se esfuercen en alcanzar los objetivos de la organización. El hombre ejercerá su dirección y su control para servir a los objetivos con los que está comprometido.
3. La integración con los objetivos es una función de recompensa asociada con su realización.
4. El ser humano normal aprende, bajo unas condiciones apropiadas, no sólo a aceptar responsabilidades sino también a buscarlas.
5. La capacidad de mostrar un relativamente alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de la organización es algo que posee la mayoría, y no la minoría, de la población.
6. Considerando las condiciones de la vida industrial moderna, las capacidades potenciales del ser humano normal tan sólo son parcialmente utilizadas.

EL MODELO DIRECTIVO DE ROBERT TANNEBAUM Y WARREN SCHMIDT.

Existe un creciente interés por enfocar el entrenamiento de supervisores y la preparación de ejecutivos en la naturaleza y los problemas de la alta dirección. La gerencia pone en práctica sus decisiones a través de su gente. Para poner en práctica las decisiones tomadas, es necesario depender de los empleados, en todos los niveles de organización. Las decisiones no sólo deben ser comunicadas, sino también aceptadas. Por ello la incógnita es cómo lograr la aceptación y la ejecución de esas decisiones.

Con frecuencia el supervisor no sabe que hacer; en ocasiones duda si aplicar un sistema "duro" de dirección o un "suave". Aunque las nuevas teorías abogan por una "alta participación del grupo" (para que el grupo ayude a tomar decisiones), la experiencia sugiere, en ocasiones, la aplicación de enfoques más firmes. Un supervisor no está seguro de cuando una decisión de grupo es adecuada, o si el hecho de convocar a una junta no es más que otra forma de eludir su responsabilidad de tomar decisiones.

Niveles de Comportamiento

La ilustración que aparece en la siguiente página presenta una línea continua o nivel de comportamiento de los supervisores, que puede ser de utilidad para el jefe. Cada tipo de acción se relaciona con el grado de autoridad que ejerce el jefe, y el grado de libertad que tienen sus subordinados para tomar decisiones. Las acciones que aparecen a la extrema izquierda representan al gerente que mantiene un alto grado de control, mientras que las de la extrema derecha son las características del gerente que delega en otros un alto grado de control. Ninguno de los dos extremos es absoluto; tanto el autoritarismo como el liberalismo tienen sus limitaciones.

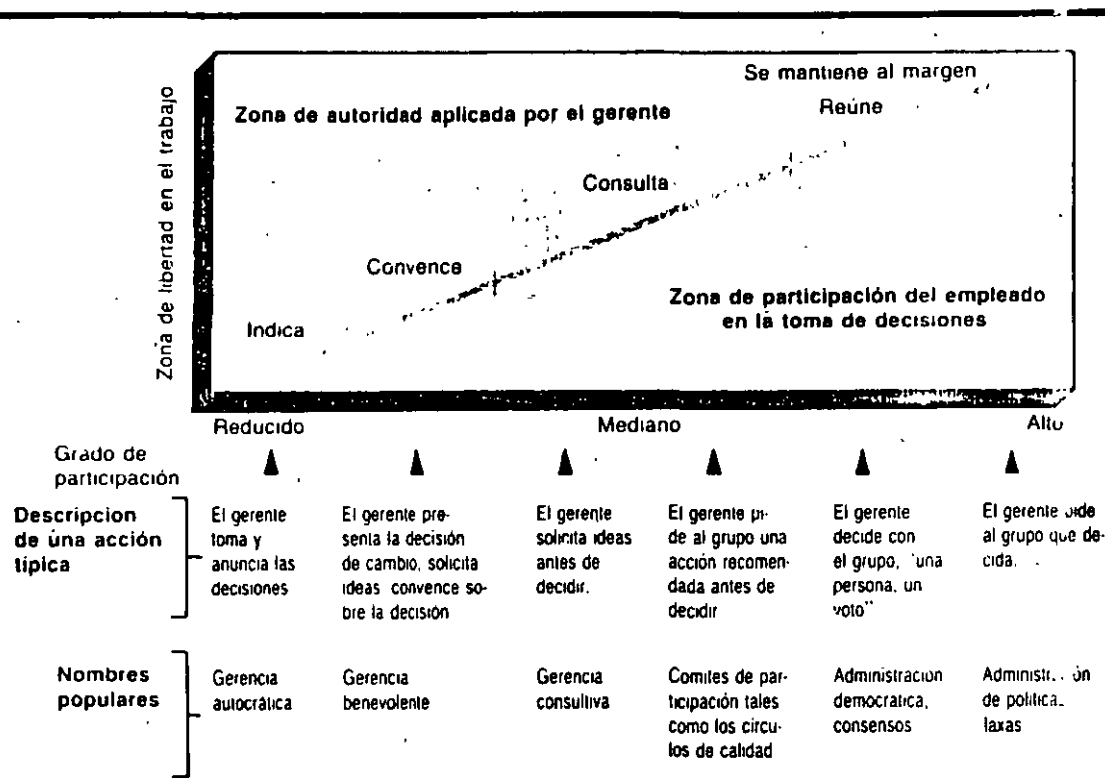
El comportamiento del líder puede describirse como sigue:

1.- Toma la decisión y la comunica.

En este caso el líder identifica el problema, considera alternativas, elige una de ellas e informa su decisión a sus subordinados para que la pongan en práctica. Puede o no tomar en cuenta las reacciones que, según él, tendrán sus subordinados respecto a su decisión; de cualquier forma, no les dará oportunidad para que participen directamente en el proceso decisivo.

2.- "Vende" su decisión.

En este caso, como en el anterior, el líder toma la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, en lugar de darla a conocer simplemente se esfuerza por convencer a sus subordinados de la conveniencia de aceptarla. Al hacer esto, reconoce la posibilidad de que surja alguna resistencia por parte de las personas involucradas con la decisión, y tratar de reducir la resistencia indicando, por ejemplo, cuáles son las ventajas de la decisión que beneficiarán a los empleados.



3.- Presenta el problema, obtiene sugerencias, adopta una decisión.

Hasta ahora el líder se ha presentado ante el grupo con una solución propia. No así en este caso. Aquí los subordinados tienen la primera opción para sugerir soluciones. El papel inicial del gerente consiste en identificar el problema. Por ejemplo, podrá decir algo así "Nos enfrentamos a un número creciente de quejas por parte de la prensa y del público en general, sobre nuestros sistemas de servicio. ¿Qué ideas tiene para solucionarlo?"

La función del grupo consiste en dar al líder una variedad de posibles soluciones. Se trata de capitalizar los conocimientos y la experiencia de aquellos que están en la "línea de fuego". De la lista de alternativas propuestas por sus subordinados, el gerente elegirá la solución que considere más conveniente.

4.- Define los límites, pide al grupo que tome la decisión

En este caso, el líder transfiere al grupo (dentro del cual posiblemente no se incluya él mismo) el derecho de tomar decisiones. Sin embargo, antes de hacerlo, definirá el problema que deba resolverse y los límites a los que tendrán que circunscribirse. Un ejemplo puede ser la solución de un problema de estacionamiento en una planta. El jefe decide que se trata de un asunto que deben resolver las personas involucradas y las reúne, señalándoles la existencia del problema. Luego les dice:

"El lote situado al norte de la planta principal se ha destinado para construir un estacionamiento adicional para los empleados. Podemos hacer una construcción subterránea o superficial, de varios niveles, siempre que el costo no sea superior a \$ 100 millones. Dentro de estos límites podemos tomar la solución que nos parezca más conveniente. Después de que adoptemos un plan definido, la compañía proporcionará los fondos disponibles de la manera que nosotros indiquemos".

Como se expresa en nuestra línea continua, existen muchas alternativas en la relación del jefe con sus empleados. En la extrema izquierda de la línea, el supervisor tiene la mayor importancia en lo que se refiere a sus intereses y puntos de vista. Sin embargo, hacia el otro extremo, va aumentando el interés de los subordinados, en lo que se refiere a su intervención y sus sentimientos. Al decidir cuál es el método directivo más apropiado cada gerente debe tomar en cuenta las siguientes fuerzas:

1.- Fuerzas que influyen en el Lider

El comportamiento del Lider en un caso determinado sufrirá múltiples influencias de los impulsos que origina su propia personalidad. Desde luego percibirá sus problemas como gerente, de una manera particular, de acuerdo con su educación, conocimientos y experiencia.

Algunas de esas fuerzas serán las siguientes:

- (a) Su sistema de valores
- (b) Su confianza en sus subordinados
- (c) Su habilidad como director
- (d) Sus sentimientos de seguridad ante situaciones inciertas

2.- Fuerzas que influyen en el subordinado.

Lo mismo que ocurre con el gerente, el empleado posee muchas variantes de personalidad. Además, cada subordinado tiene una serie de expectativas respecto a la forma en que el Lider debe comportarse con él. En la medida en que el gerente comprenda estos factores, podrá determinar con mayor exactitud cuál es el comportamiento más adecuado para lograr un mayor rendimiento de sus subordinados.

3.- Fuerzas que influyen en la situación.

Además de las fuerzas que operan sobre el Lider y sus subordinados, existen algunas características propias de la situación general, que también influirán en el comportamiento del gerente. Las fuerzas más comunes pueden ser:

(a) Tipos de organización. De la misma manera que ocurre con los individuos, las organizaciones poseen valores y tradiciones que influyen en el comportamiento de las personas que en ellas trabaja. El tamaño de los grupos de trabajo, la distribución geográfica, el grado de interrelación que existe entre los grupos, todo ello forma la "personalidad de la organización".

(b) Efectividad del Grupo. La inexperiencia del grupo ante el problema en cuestión y la efectividad de la unidad de trabajo, en su totalidad.

(c) El problema en sí. La naturaleza del problema puede determinar el grado de autoridad que el gerente puede delegar en sus subordinados.

(d) Presión de tiempo. Este es quizá el factor que más influya en el gerente (a pesar de que en ocasiones sea un factor imaginario). Cuanto más sienta la necesidad de tomar una decisión inmediata, más difícil será lograr la intervención de otras personas.

Estas son las fuerzas fundamentales que actúan en todo momento sobre el director, y tienden a determinar su comportamiento táctico en relación con sus subordinados. En cada caso, su comportamiento ideal será aquél que permita la realización más efectiva de su meta inmediata, dentro de los límites señalados.

En resumen, esta tesis básica contiene dos implicaciones. La primera indica que un director con éxito es aquél que está consciente de las fuerzas que más influyen en su comportamiento, en un momento dado. Se conoce profundamente así mismo, a los miembros del grupo que dirige y a la compañía así como el ambiente social en que opera. Y desde luego puede evaluar la posibilidad de desarrollo de sus subordinados.

Pero la sensibilidad y la comprensión no son suficientes; y esto nos lleva a la segunda implicación. El jefe de éxito es aquél que puede comportarse adecuadamente a la luz de esas percepciones. Si lo que se requiere es dirección, está en condiciones de dirigir; si lo que hace falta es una considerable libertad de participación, podrá proporcionar esa libertad.

Por ello el líder no podrá caracterizarse fundamentalmente por ser un jefe inflexible o de poco carácter. Es más bien aquél que mantiene un alto nivel de eficacia para evaluar correctamente las fuerzas que determinan el comportamiento adecuado, en determinado momento y actúa de acuerdo a esos lineamientos. Por su penetración y flexibilidad no considerará los problemas de alta dirección como dilemas.

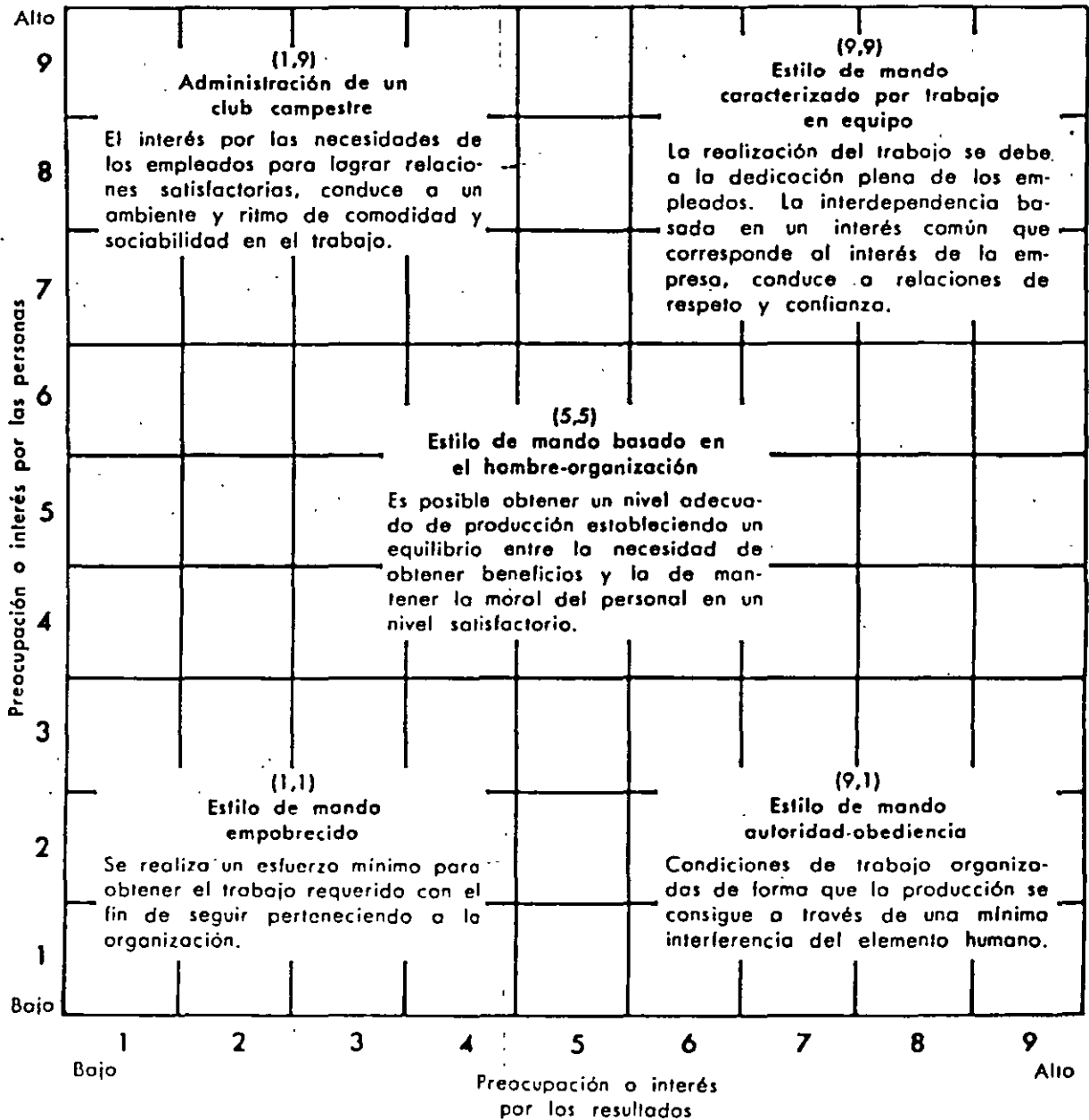
Este material, de este artículo ha sido adaptado de un trabajo del Dr. Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt; Harvard Business review, 1958.

Características organizacionales y de realización de los distintos sistemas gerenciales

Variable organizacional	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
<p>1) <i>Proceso de liderazgo utilizado:</i> El grado en el que los superiores confían en los empleados.</p> <p>El grado en el que los superiores se comportan de tal manera que los empleados se sienten libres para discutir los asuntos importantes de su trabajo con sus inmediatos superiores.</p> <p>El grado en el que los superiores inmediatos piden las ideas y las opiniones de los empleados para utilizarlas de manera constructiva en la resolución de problemas.</p>	<p>No confían en los empleados.</p> <p>Los empleados no se sienten libres para discutir con sus superiores temas relacionados con su trabajo.</p> <p>Los superiores no piden las ideas ni las opiniones de los empleados para utilizarlas en la resolución de problemas.</p>	<p>Se muestra confiado y condescendiente con los empleados, igual que el amo con su esclavo.</p> <p>Los empleados no se sienten libres para discutir con sus superiores asuntos relacionados con su trabajo.</p> <p>Algunas veces piden las ideas y las opiniones de sus empleados para resolver problemas.</p>	<p>Confianza sustancial aunque no total; sigue deseando controlar las decisiones.</p> <p>Los empleados se sienten relativamente libres para discutir con sus superiores asuntos relacionados con su trabajo.</p> <p>Por regla general piden las ideas y opiniones de sus empleados para utilizarlas de manera constructiva.</p>	<p>Confianza total en todos los asuntos.</p> <p>Los empleados se sienten totalmente libres para discutir con sus superiores asuntos relacionados con su trabajo.</p> <p>Siempre piden ideas y opiniones y siempre intentan utilizarlas de manera constructiva.</p>
<p>2) <i>Carácter de las fuerzas motivadoras:</i> Maneras en las que los motivos son utilizados.</p> <p>Responsabilidad asumida por cada miembro de la organización para alcanzar los objetivos de la organización.</p>	<p>Miedo, amenazas, castigos, y recompensas ocasionales.</p> <p>Los altos niveles gerenciales asumen responsabilidades; los niveles más bajos asumen menos responsabilidades; los empleados no asumen ninguna y, con frecuencia aprovechan la oportunidad de ir en contra los objetivos de la organización.</p>	<p>Recompensas y algunos castigos reales o potenciales.</p> <p>El personal directivo se siente responsable; los empleados se sienten muy poco responsables en la consecución de los objetivos de la organización.</p>	<p>Recompensa, castigos ocasionales, y cierto grado de implicación.</p> <p>Una proporción sustancial del personal, especialmente los que ocupan altos niveles, se sienten responsables y generalmente se esfuerzan para conseguir los objetivos de la organización.</p>	<p>Recompensas económicas, basadas en sistemas compensatorios desarrollados por medio de la participación, participación de grupo al establecer objetivos, mejorar para conseguir los objetivos previstos, etc.</p> <p>El personal de todos los niveles se siente responsable de los objetivos de la organización y se esfuerzan para conseguirlos.</p>
<p>3) <i>Carácter de los procesos de comunicación:</i> Interacciones y comunicaciones encaminadas a alcanzar los objetivos de la organización.</p>	<p>Muy pocas.</p>	<p>Poco.</p>	<p>Bastante.</p>	<p>Mucha, tanto con los individuos como con los grupos.</p>

Variable organizacional	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
<p>• ¿Hasta qué grado se ven implicados los empleados en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo?</p> <p>¿Son tomadas las decisiones al nivel óptimo de la organización, por lo menos con relación a la motivación? es decir, ¿ayuda el proceso de la toma de decisiones a crear la necesaria motivación en aquellos empleados que deben ponerlas en práctica?</p>	<p>En modo alguno.</p> <p>La toma de decisiones contribuye muy poco o nada a la motivación de los empleados que deben ponerlas en práctica, y, en ciertas ocasiones, provocan motivaciones negativas.</p>	<p>Jamás se ven implicados en la toma de decisiones; ocasionalmente son consultados.</p> <p>La toma de decisiones contribuye relativamente poco a la motivación.</p>	<p>Normalmente son consultados aunque no se ven implicados en la toma de decisiones.</p> <p>La toma de decisiones contribuye ligeramente a la motivación.</p>	<p>Se ven implicados totalmente en todas las decisiones relacionadas con su trabajo.</p> <p>La toma de decisiones contribuye sustancialmente a la motivación.</p>
<p>6) <i>Carácter del objetivo establecido u ordenado:</i> Método utilizado.</p> <p>¿Existen fuerzas que inciten a la aceptación o al rechazo de los objetivos?</p>	<p>Las órdenes son dadas.</p> <p>Los objetivos son abiertamente aceptados, aunque encubiertamente rechazados.</p>	<p>Las órdenes son dadas, y puede o no darse la oportunidad de comentarlas.</p> <p>Los objetivos son aceptados abiertamente, aunque encubiertamente rechazados, por lo menos en grado moderado.</p>	<p>Los objetivos son establecidos y las órdenes dadas después de discutir con los empleados los problemas y las acciones planeadas.</p> <p>Los objetivos son abiertamente aceptados, pero de vez en cuando, son rechazados encubiertamente.</p>	<p>Con la sola excepción de las situaciones urgentes, los objetivos son establecidos por medio de la participación de grupos.</p> <p>Los objetivos son totalmente aceptados, tanto abierta como encubiertamente.</p>
<p>7) <i>Carácter de los procesos de control:</i> Grado en que están concentradas las funciones de revisión y control.</p> <p>Grado de existencia de una organización informal que apoye o se oponga a los objetivos de la organización formal.</p> <p>Grado en el que el control de datos (es decir, contabilidad, productividad, costos, etc.), es utilizado por los gerentes como guía personal o en los grupos dedicados a la resolución de problemas; o por los superiores de manera punitiva o para establecer políticas.</p>	<p>Altamente concentradas en la gerencia.</p> <p>Existe una organización informal que se opone a los objetivos de la organización formal.</p> <p>De manera punitiva y para establecer políticas.</p>	<p>Relativamente concentradas en la gerencia, con cierto grado de control delegado en los niveles medio e inferior.</p> <p>La organización informal propone objetivos opuestos a los de la organización formal.</p> <p>Para establecer políticas así como para castigar y para recompensar, a veces de manera punitiva; algunas veces se utilizan como guía, pero siempre de acuerdo con las órdenes.</p>	<p>Moderada delegación en los niveles más bajos de los procesos de revisión y control; tanto los niveles bajos como los altos se sienten responsables.</p> <p>Normalmente existe una organización informal que puede apoyar u oponerse parcialmente a los objetivos de la organización formal.</p> <p>Normalmente para establecer políticas, enfatizando las recompensas, aunque con algunas acciones punitivas; utilizadas como guía de acuerdo con las órdenes; algunas también son utilizadas como guía personal.</p>	<p>La responsabilidad de los procesos de revisión y control está muy extendida, y en muchos casos las unidades más inferiores imponen unas revisiones y controles más rígidos que la gerencia.</p> <p>La organización formal y la organización informal están unidas y, por ello, todas las fuerzas sociales apoyan los esfuerzos encaminados a conseguir los objetivos de la organización.</p> <p>Utilizadas como guía personal y para coordinar la resolución de los problemas y también como guía; no se utilizan de manera punitiva.</p>

El Grid gerencial/R



PRINCIPIOS CONDUCTUALES Y SU RELACION CON ESTILOS GERENCIALES (GRID)

<i>Principio</i>	<i>1,1</i>	<i>1,9</i>	<i>5,5</i>	<i>9,1</i>	<i>9,9</i>
Informado Libre elección	Los subordinados trabajan por su cuenta, sin información suficiente para ejercer una auténtica elección libre y con conocimiento de causa.	Libertad de actuar, salvo que se trate de acciones impopulares que puedan provocar tensiones en los demás y que serán evitadas.	La libertad de elección se limita por el conformismo necesario para lograr que la gente actúe unida.	El requisito de sumisión ante la autoridad, elimina la posibilidad de elegir libremente.	Se mantiene informado a los subordinados y se les anima a influir en aquellos resultados que les afecten.
Participación activa	Cada uno sabe lo que tiene que hacer.	Se fomenta el interés por los aspectos sociales de las relaciones interpersonales.	Se espera que los subordinados respeten y adopten las opiniones mayoritarias.	Se requiere obediencia, en lugar de participación activa.	La participación activa es el medio de obtener la penetración, dedicación y creatividad imprescindibles para obtener un alto nivel de productividad a través de un elevado estado de ánimo.
Confianza mutua	Prevalece la falta de respeto entre el jefe y los subordinados.	Directivos que confían demasiado en sus subordinados y les dan rienda suelta.	El directivo confía en que los miembros dignos de la empresa no causen problemas.	Prevalece la sospecha de que los subordinados no cumplirán con lo exigido.	La confianza se basa en la competencia demostrada, tanto por el jefe como por subordinados.

Principio	1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
Comunicación abierta	Los mensajes se transmiten de un nivel a otro de manera literal, tal y como se expusieron.	La comunicación de un nivel inferior a otro superior se fomenta; pero la comunicación de arriba abajo se manipula para evitar reacciones negativas de los subordinados.	La comunicación es bilateral pero debe adaptarse a lo que se considere aceptable por la empresa, tanto en un plano formal como informal.	Comunicación unilateral, cerrada, a escondidas.	Se fomenta la libre expresión de ideas y sentimientos.
Metas y objetivos	Se ignora la posibilidad de utilizar objetivos como fuentes de dirección o motivación.	El jefe apoya y anima a los subordinados a que fijen sus objetivos de acuerdo con lo que les interesa.	Los objetivos de producción se pueden alcanzar con un esfuerzo razonable.	Se fijan cuotas para la producción, con el fin de presionar para cumplir las exigencias del jefe.	Un conocimiento claro y una aceptación de los objetivos sientan las bases para la cooperación.
Solución de conflictos	Ante el desacuerdo prevalece la neutralidad.	Se busca llegar a un acuerdo apoyando las conclusiones de los demás; y cuando surge un conflicto se procura suavizarlo.	Cuando no es posible remontarse a la tradición o apoyarse en la opinión mayoritaria, se procura llegar a un compromiso equitativo.	Imponer la propia voluntad o suprimir el desacuerdo, demuestra que se tiene control sobre los demás.	Cuando surge el conflicto, las diferencias se estudian y se resuelven.
Responsabilidad personal	Los subordinados se hacen responsables en la medida que lo deseen.	Se les proporciona a los subordinados la responsabilidad que deseen pero rara vez se les hace responsables de sus actos.	Se espera que los subordinados acepten el sistema de <i>statu quo</i> y trabajen dentro de él.	El directivo responde por el subordinado.	Cada persona responde de su propia actividad, además de compartir la responsabilidad por el trabajo en equipo.

Crítica	Los comentarios sobre la actuación de los subordinados son raros.	Se hacen cumplidos referentes a actividades relacionadas o no con el trabajo, exagerando los aspectos positivos. La crítica negativa se evita, a ser posible.	Se ofrecen sugerencias de forma tentativa, para poder cambiarlas si no se aceptan de buen grado.	Se critica a los demás si no cumplen con las exigencias del jefe.	Se utiliza la crítica para aprender de la experiencia y para determinar por qué ciertos actos son efectivos y otros no lo son.
Actividades de trabajo	Se cumple con las exigencias de trabajo mínimas, realizando un esfuerzo también mínimo.	Dentro de lo posible, los empleados eligen las actividades que más les interesan.	El trabajo se organiza de manera convencional.	Las tareas se simplifican y se formalizan en interés de la competencia funcional.	La realización de actividades de trabajo complejas o de una variedad de actividades resulta más positivo para la salud mental que la realización de actividades simples o la repetición rutinaria de la misma actividad.

LA PARRILLA GERENCIAL DE ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON.

LOS CINCO ESTILOS BASICOS.

- 1.1 Dirección empobrecida .
- 1.9 Dirección Club Campestre .
- 9.1 Dirección Autocrática (Autoritaria)
- 9.9 Dirección en Equipo de Trabajo .
- 5.5 Dirección Intermedia .

ESTILO 1.1

Aunque emocionalmente el 1,1 se ha resignado y retirado hacia la indiferencia, este directivo quiere permanecer en la empresa. Esto significa que deberá hacer lo suficiente para conservar su empleo y adquirir todos los privilegios que una larga estancia en la empresa acarrearán, pero sin hacer una auténtica contribución personal que beneficie a sus colegas o a la organización. Espera poco y a cambio de poco. Aunque aparente estar aburrido, abatido e indiferente, si

esto no descubre sus propósitos reales está preparado a aguantar la situación mientras desempeña con desgano su papel de director. Visto desde su lado más oscuro el propósito de este directivo es "aguantar" para evitar hundirse en un abismo de la más profunda desesperación.

Permaneciendo siempre a la vista pero procurando no llamar la atención, consigue evitar el convertirse en un foco de controversias, el hacer enemigos o el ser despedido. Por lo general, da la impresión de parecer preocupado y esta actitud hace que los demás procuren no molestarle. El grado hasta el cual permanece pasivo, insensible y al margen de su trabajo, dependerá del mínimo aceptable que los demás estén dispuestos a tolerar. Al no comprometerse emocionalmente con personas o actividades, evita enfrentarse con sus deficiencias e inhabilidades. Esta combinación de neutralidad y presencia física le permite evitar provocar resentimientos injustificados por su falta de interés. Su lema es: "No veas nada malo, no digas nada malo, no escuches nada malo y estarás protegido, porque nadie se fijará en tí".

Comportamiento del jefe.

Un jefe 1,1 asigna a cada subordinado el trabajo que debe hacer y le permite que lo realice a su discreción. Que se trata más de una abdicación que de una delegación es evidente en la forma en que contempla su responsabilidades.

Planeación. - "Asigno trabajos amplios evitando especificar metas o plazos siempre que sea posible. Cada subordinado deberá cuidar de sí mismo"

Organización. - "Si les dejo en paz realizarán su trabajo mejor, puesto que ellos conocen su trabajo y su capacidad mejor que nadie".

Dirección. - "Transmito las órdenes que me dan desde arriba directamente a los subordinados. Me limito a repetir lo que se me ha dicho con la mayor exactitud posible, y sin añadir nada y sin hacer una interpretación personal".

Control. - "Hago lo que tengo que hacer; pero procuro no indagar demasiado, si puedo evitarlo. Ellos lo prefieren así y yo también".

Integración. - "Aceptas a quien te mandan".

ESTILO 1,9

Un directivo orientado hacia el estilo 1,9 considera que los sentimientos y el bienestar de sus subordinados tienen la mayor importancia. Cuando sus relaciones con éstos resultan agradables, se siente seguro emocionalmente. Debido a su deseo de agradar a todos y de ser aceptado por todos, es posible que esté demasiado pendiente de lo que sus subordinados, colegas y jefes piensen. Busca su aprobación procurando mostrar interés en ellos, siendo lo más agradable y considerado posible y, sobre todo, procurando ceder a sus deseos. Cuando los demás están contentos y lo reflejan en expresiones de amistad, él se siente unido a ellos. Por estas razones, cultiva un ambiente de calor familiar.

La diferencia entre una necesidad sana de afecto y la necesidad del 1,9 es la siguiente: una persona que tiene una necesidad sana de afecto, siente aprecio por la persona cuyo afecto busca. La reciprocidad es una característica del auténtico afecto. Por lo contrario, la persona 1,9 desea el aprecio y la admiración de todos sin que necesariamente sienta él consideración o un verdadero afecto hacia los demás.

El otro lado de la motivación es el temor de la desaprobación. El miedo supone una intensa reacción emocional, y el miedo a ser rechazado personalmente es una de las más fuertes reacciones. El directivo 1,9 reacciona en cada situación no con base en las características objetivas de ésta, sino de acuerdo con su falta de seguridad y sus sentimientos de incertidumbre interior. En su esfuerzo por evitar ser rechazado es posible que se muestre solícito, condescendiente, indulgente y maleable.

Comportamiento del jefe.

Cuando se le pide que describa su trabajo, un jefe orientado hacia el 1,9 puede utilizar los mismos términos que otro directivo que opere bajo estilo distinto: - planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar al personal. Pero la forma en que desempeña estas actividades es distinta.

- Planeación.- "Sugiero los trabajos que debería realizar cada subordinado y expreso mi confianza en ellos diciendo: -Estoy seguro de que sabe cómo hacer esto y que todo irá bien-".
- Organización.- "Los subordinados saben lo que tienen que hacer y cómo cooperar con los demás. Si necesitan consejos estoy dispuesto a escucharlos y a ofrecerles mi ayuda"
- Dirección.- "Veo a mis subordinados con frecuencia y los animo para que vengan a verme. Mi puerta siempre está abierta. Deseo darles lo que necesiten sin que lo tengan que pedir. Esta es la forma de animar a la gente".
- Control.- "Rara vez necesito comprobar cómo van las cosas, ya que mis subordinados se esfuerzan por hacerlas lo mejor posible. Siempre felicito a cada individuo cuando veo que se esfuerza por obtener resultados. Nuestras conversaciones casi siempre acaban con una referencia a por qué nos han salido las cosas tan bien y cómo podemos conseguir que nos salgan mejor en el futuro".
- Integración.- "Aunque no sea posible agradar a todos, trato de asegurarme de que mis subordinados se ocupen del trabajo que más les interesa y de que estén a gusto con sus compañeros de trabajo".

ESTILO 9,1

Un directivo orientado hacia el 9,1 se esfuerza por adquirir poder, por controlar y por dominar. Se ve impulsado a competir y a ganar, a demostrar que es capaz de dominar todo y a todos, y a no someterse a nada ni a nadie. De una importancia primaria es la fuerza de voluntad. Esta puede llegar a constituir una resolución inamovible de llegar a la cumbre, de triunfar. Cuando la producción es elevada, este tipo de directivo se siente fuerte y responsable, sin apreciar para nada lo que otros han contribuido para el éxito. Su lema es: "Cuando tengo suficiente fuerza puedo imponer mi voluntad a pesar de resistencia u oposición"

Algunas veces, un directivo orientado al 9,1 no consigue los resultados esperados por él. Su mayor temor es el dudar, el ser vencido, el perder control y el ser derrotado. Cuando ocurre el fracaso culpará a los demás. El directivo 9,1 decide así: "La siguiente vez tendré más cuidado". La conclusión general de la presuposición: "Yo mismo soy la causa de mi éxito; el fracaso viene de las acciones de otros", puede resultar en: "nunca se debe depender de nadie". Esto, a su vez resultará en un desprecio hacia los consejos de otros, porque él cree que el aceptar consejos ayuda o incluso simple sugerencias, indica que no vale por sí mismo.

Comportamiento del Jefe.

La relación de este tipo de jefe con sus subordinados se basará en la Autoridad y en la Obediencia. El directivo puede ejercer su autoridad sobre cualquier pequeño detalle referente a las actividades de sus subordinados, los cuales se ven obligados a complacerle. La existencia de un poder jerárquico no puede ser discutida. Hay que adherirse a las formas de responsabilidad y de obligación.

- Planeación.- "Preparo la planeación fijando cuotas de producción y detallando planes para conseguirlas".
- Organización.- "Asigno los diversos trabajos y explico a mis subordinados qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y con quién hacerlo".
- Dirección.- "Estoy al tanto de lo que ocurre para estar seguro que lo que he ordenado se cumpla".
- Control.- Me aseguro que el trabajo se realice dentro del plazo fijado, y apuro a mis subordinados siempre que el progreso lo permita. - Critico, pido responsabilidades e impongo medidas correctivas - y asigno culpabilidad por las desviaciones".
- Integración.- "Escojo el personal fuerte y rechazo empleados débiles. Puede que sea útil el estudio del desarrollo de la función de mando en relación con asuntos de personal pero la práctica y el aprender de la experiencia es lo que realmente cuenta".

ESTILO 9.9

La teoría de dirección de empresas 9,9 presupone la existencia de una correlación inherente entre las necesidades de producción de la empresa y la necesidad de las personas de un trabajo pleno e interesante que contribuya a su desarrollo personal. La motivación 9,9 supone una participación activa que conduce al compromiso y a la dedicación plena para el logro de los más altos objetivos. Se trata de conseguir la producción a través de la integración de las personas en el esfuerzo de realización del trabajo y se requiere a este fin que participen a través de sus emociones e ideas en la solución conjunta de problemas. El directivo orientado hacia el estilo 9,9 desea hacer una contribución personal al éxito de la empresa. Se esfuerza por conseguir el compromiso y la dedicación de aquellos con quienes, y a través de los cuales, trabaja. Estos valores fomentan el voluntarismo, la espontaneidad, la franqueza, la sinceridad y la responsabilidad; todos estos valores deberán ser compartidos por aquellos que trabajan para la realización de fines comunes. Se ha dicho que esta combinación de contribución personal y de interés por los demás reúne las mejores cualidades de la "razón y del corazón".

Comportamiento del Jefe.

El directivo orientado hacia el 9,9 piensa: "Mi trabajo consiste en tomar decisiones; pero también es importante que las decisiones tomadas sean buenas". Este estilo se da en las siguientes actitudes:

- Planeación.- "Consigo que todas aquellas personas que dispongan de datos - o que tengan algún interés en el resultado, se reúnan para conocer la totalidad del problema. Preparamos un modelo básico que nos servirá como esquema para desarrollar un proyecto entero. Yo estudio sus reacciones e ideas y junto con ellos fijo metas y plazos flexibles".
- Organización.- "Dentro de las estructuras que hemos preparado, determinamos - cuáles han de ser las responsabilidades individuales, las formas de proceder y las reglas generales".
- Dirección.- "Me mantengo al corriente de la situación e influyo en la labor de los subordinados, ayudándoles a identificar problemas y reviso - sus metas junto con ellos. Colaboro siempre que sea necesario, - ayudando a eliminar obstáculos".
- Control.- "Además de la revisión y crítica que realizo durante el desarrollo del trabajo, sobre todo para procurar que los proyectos se lleven a cabo dentro de los plazos fijados, convoco reuniones para discutir acerca de los resultados con los responsables. Estudiamos y evaluamos la manera en que se desarrollaron las cosas y procuramos aprender de nuestras experiencias y determinar cómo podremos usar estos conocimientos en el futuro. Reconozco y felicito a la gente por su esfuerzo en equipo, al igual que por contribuciones individuales sobresalientes".
- Integración.- "Procuro que el trabajo se complemente con las capacidades de los empleados o con las necesidades del desarrollo personal de éstos a la hora de tomar decisiones acerca de quién va a hacer qué".

ESTILO 5.5

La motivación positiva del directivo orientado hacia el 5,5, es pertenecer. - "Quiero quedar siempre bien. Quiero ser popular entre mis colegas". Lo logra actuando de acuerdo con lo que él ha descubierto que la mayoría desea o hace. Ser popular significa amontonar un paquete de cualidades que estén de moda en el mercado humano. Esto significa que vestirá a la moda, vivirá en los barrios que estén de moda, irá a los sitios que estén de moda, leerá los libros de moda y participará en todas las otras actividades sociales que contribuyan a su popularidad. Probablemente cuidará sus modales y sabrá hacerse agradable, haciendo lo posible por resultar interesante. Su meta es conocer a mucha gente y tener muchas amistades, aunque no sean amigos de verdad.

Un directivo por el ansia de participar tiende a ser muy superficial, tendrá pocas opiniones y convicciones. Tiene mucho cuidado con lo que dice. Generalmente espera hasta que los demás le den alguna pista de cómo piensan. Las opiniones generales y mayoritarias son sus opiniones, él rechaza lo que los demás rechazan. Consecuentemente, no es probable que contraiga profundos compromisos ideológicos, ya sean políticos, religiosos, literarios, sociales, industriales, etc.

Comportamiento del Jefe.

El estilo del directivo 5,5 es un estilo "sensible", avanza junto a los demás, nunca va por delante, permanece dentro del ámbito que ocupan los demás convirtiéndolo en el criterio último para decidir lo apropiado y lo pertinente. Su filosofía equivale a una especie de gradualismo en la que el cambio ocurre por improvisación o por casualidad, y no porque resulte conveniente de acuerdo con los propósitos de la empresa o con criterios cuidadosamente estudiados. El resultado no es caótico, pero tampoco es coherente. Más bien, será provisional, chapucero y conformista.

De acuerdo con esta forma de actuar, un directivo no da órdenes ni dirige el trabajo en realidad; más bien estimula a los demás y les comunica lo que hay que hacer. Evita ejercer autoridad formal. Prefiere pedir y vender la idea a los demás para conseguir que trabajen.

Planeación. - "Hago mis planes de acuerdo con lo que sé que aceptarán y podrán tolerar mis subordinados en general. Entonces hago planes para cada subordinado de acuerdo con lo que yo pienso que él estará dispuesto a hacer".

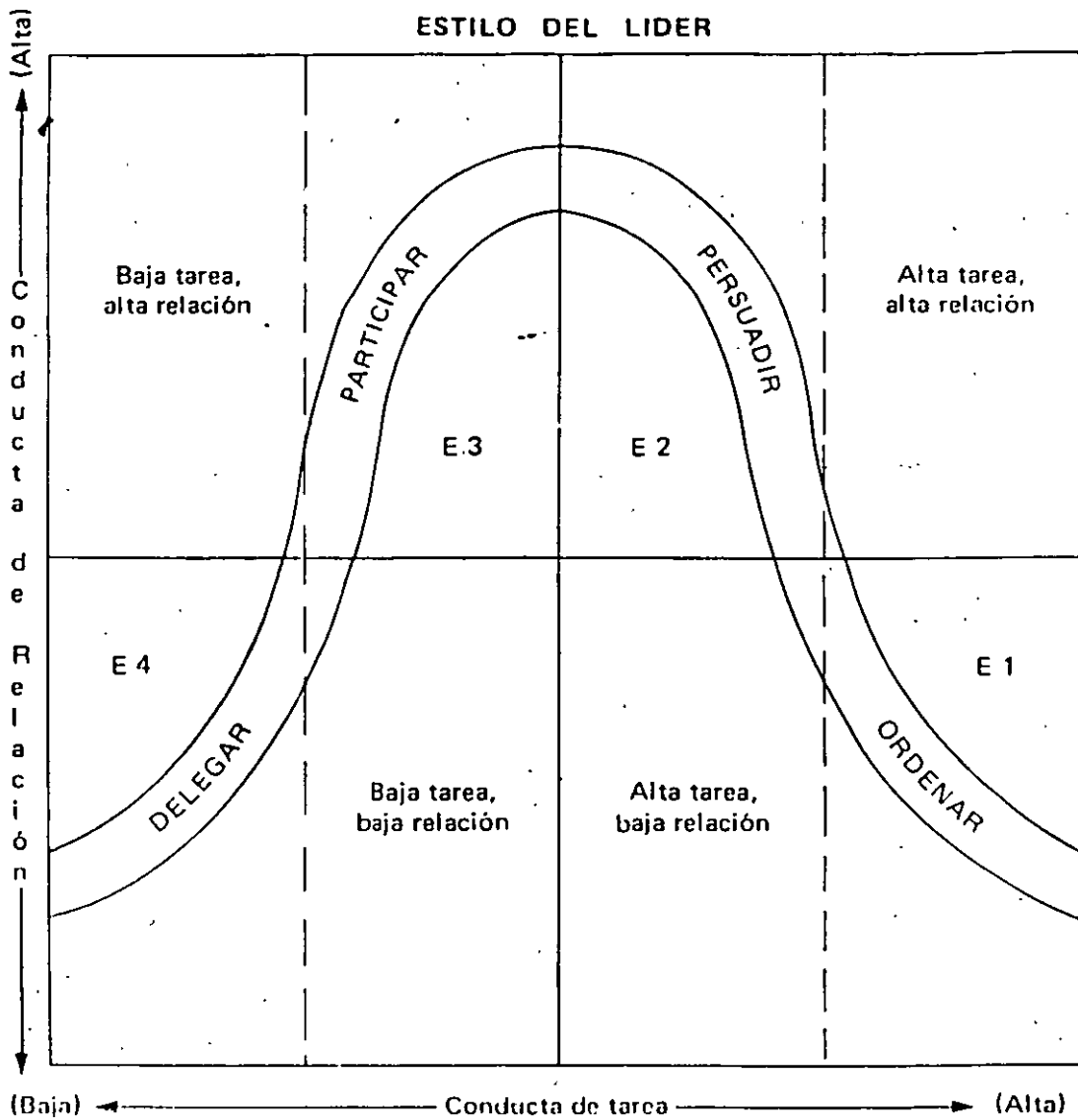
- Organización.- "Una vez que he explicado los fines y los plazos en los que deberán lograrse, asigno trabajos individuales. Me aseguro de que mis subordinados piensen que lo que yo les pido es razonable. Les animo a que vuelvan a consultarme si no acaban de entender lo que se espera de ellos".

- Dirección.- "Mantengo contacto con lo que cada persona está haciendo y de cuando en cuando me intereso por ver cómo va progresando. Si un subordinado tiene dificultades, intento ayudarle reduciendo la presión que se ejerce sobre él variando las condiciones de trabajo para que le sean más favorables, cuando esto resulte posible".

- Control.- "Me reúno casualmente con mis subordinados para discutir acerca de cómo marchan las cosas. Tiendo a poner énfasis en lo bueno y evito criticar, aunque animo a mis subordinados a identificar sus propios puntos débiles. Mis subordinados saben que yo tomo en consideración su forma de pensar y sentir cuando planifico el trabajo".

- Integración.- "Busco a gente que encaje en la empresa".

LIDERAZGO SITUACIONAL
ESTILO DEL LIDER



ALTA	INTERMEDIA		BAJA
M 4	M 3	M 2	M 1

Durante las últimas décadas, las personas en el campo de desarrollo gerencial, se han visto comprometidas en la búsqueda de un "mejor" estilo gerencial. Sin embargo, la evidencia de esta búsqueda, muestra claramente que no existe un estilo único que sirva para todos los fines. Los líderes exitosos son aquellos que son capaces de adaptar su conducta para satisfacer las demandas de su propia e única situación.

TEORIA DE LIDERAZGO SITUACIONAL

Como resultado de amplias investigaciones se ha llegado a desarrollar una teoría de liderazgo situacional útil para los gerentes en el diagnóstico de las exigencias de su situación. Esta teoría se basa en la cantidad de dirección (conducta de tarea) y la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que un líder debe proporcionar, dada una situación y "el nivel de madurez" de los seguidores o grupo.

CONDUCTA DE TAREA Y CONDUCTA DE RELACION.

El reconocimiento de tarea y relación como dos dimensiones críticas del comportamiento de un líder ha sido una parte importante de las investigaciones gerenciales durante las últimas décadas. Se ha puesto a estas dos dimensiones, diversas etiquetas que van de "autocrática" y "democrática", hasta "orientada al empleado" y "orientada hacia la producción".

Durante algún tiempo, se creyó que tarea y relación eran estilos de liderazgo -- que se excluían mutuamente, y por tanto, que se podían mostrar en forma de un continuo, moviéndose desde una conducta muy autoritaria (tarea) en un extremo, a una conducta muy democrática de líder (relación) en el otro extremo.

En años más recientes la idea de que los estilos de tarea y de relación eran estilos de liderazgo mutuamente excluyentes ha desaparecido. En particular, amplios estudios de liderazgo realizados en la Universidad del Estado de Ohio han cuestionado este supuesto, demostrando que era falso.

Dedicando tiempo realmente a observar la conducta de líderes en una amplia variedad de situaciones, el personal de la Universidad del Estado de Ohio halló que podía clasificar la mayor parte de las actividades de los líderes en dos diferentes y claras categorías o dimensiones de conducta. A estas dos dimensiones se las denominó "Estructura de Iniciación" (conducta de tarea) y "Consideración" (conducta de relación). A continuación se dan las definiciones de estas dos dimensiones.

La conducta de tarea es el grado en que un líder entra en una comunicación uni lateral, explicando lo que ha de hacer cada uno de los seguidores, así como también cuándo, dónde y cómo se han de realizar las tareas. La conducta de relación es el grado en que un líder entra en una comunicación bilateral proporcio-nando apoyo socio-emocional, "caricias psicológicas", y facilitando conductas.

En los estudios de liderazgo mencionados, el personal de la Universidad de Ohio halló que los estilos de liderazgo tendían a variar considerablemente. La conducta de algunos líderes se caracterizaba por dirigir principalmente actividades de sus seguidores en términos de cumplimiento de tareas, mientras que otros líderes concentraban sus esfuerzos en proporcionar apoyo socio-emocional en términos - de relaciones personales entre ellos mismos y sus seguidores. Además otros líderes tenían estilos que se caracterizaban por conductas tanto de tarea como de - relación. También habían algunos líderes cuya conducta tendía a proporcionar poca tarea o relación a sus seguidores. No se presentaba un estilo dominante. En lugar de éste, aparecían varias combinaciones. De este modo se determinó que tarea y relación no son estilos de liderazgo que se excluyen mutuamente. En lugar de ello, estos patrones de conductas de líder pueden representarse en dos --- ejes separados como se muestra en la Figura 1.

Puesto que las investigaciones en las décadas pasadas han apoyado claramente la disputa de que no hay un estilo "mejor" de liderazgo, cualquiera de los cuatro es tilos básicos, mostrado en la Figura 1, puede ser efectivo o inefectivo dependiendo de la situación.

La Teoría de Liderazgo Situacional está basada en la interacción entre (1) la cantidad de dirección (conducta de tarea) que da un líder, (2) la cantidad de apoyo - socio-emocional (conducta de relación) que proporciona un líder y (3) el nivel de - "madurez" que demuestran los seguidores en una tarea, función, u objetivo específico que el líder está intentando realizar a través de un individuo o grupo (seguidores).

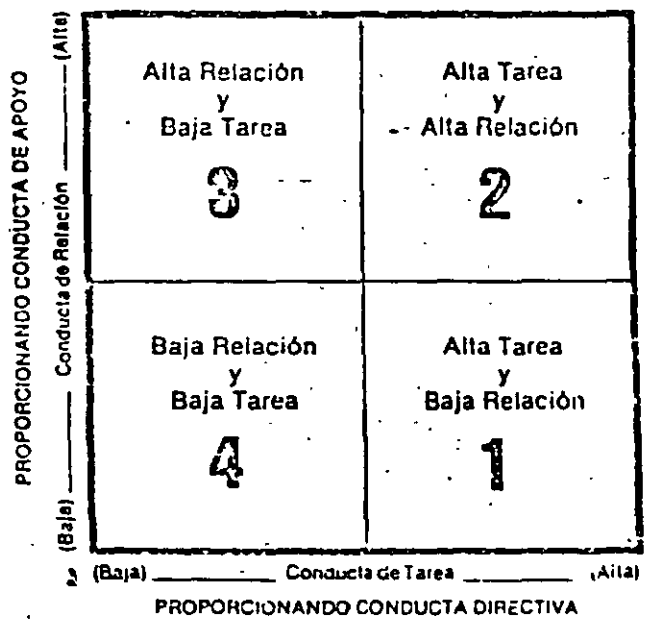


FIGURA 1 Cuatro estilos básicos de conducta de líder.

NIVEL DE MADUREZ

La madurez se define en la Teoría de Liderazgo Situacional como la capacidad de establecer metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades, y la educación y/o experiencia de un individuo o grupo. Estas variables de madurez deben ser consideradas solamente en relación a una tarea específica a ser ejecutada. Es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Las personas tienden a mostrar grados variables de madurez dependiendo de la tarea específica, la función o el objetivo que un líder intenta realizar por medio de sus esfuerzos.

Así un representante de ventas puede ser muy maduro en la manera en que realiza las visitas de ventas, pero puede que no demuestre el mismo grado de madurez al desarrollar y redactar las propuestas para el cliente. Como resultado de esto, puede que sea perfectamente adecuado para el gerente de este individuo proveer poca dirección y ayuda en las actividades correspondientes a las visitas de ventas; y sin embargo proveer mucha dirección y estrecha supervisión de las propuestas de este individuo.

EL CONCEPTO BASICO

Conforme a la Teoría de Liderazgo Situacional, a medida que el nivel de madurez del seguidor continúa aumentando en términos del logro de una tarea específica, el líder debe comenzar a reducir la conducta de tarea y a aumentar la conducta de relación. Esto será así, hasta que el individuo o grupo alcance un nivel moderado de madurez. A medida que el seguidor comienza a entrar a un nivel superior al promedio de madurez, es apropiado que el líder disminuya no sólo la conducta de tarea sino también la conducta de relación. Ahora el seguidor, no solamente es maduro en términos de la ejecución de la tarea, sino que es maduro también psicológicamente.

Puesto que el seguidor puede proporcionar sus propias "caricias" y refuerzo, gran parte del apoyo socio-emocional del líder ya no es necesario. Las personas a este nivel de madurez ven la reducción de una estrecha supervisión y un aumento en la delegación por parte del líder como indicación positiva de seguridad y confianza. Así, la Teoría de Liderazgo Situacional enfoca la adecuación o efectividad de los estilos de liderazgo conforme a la madurez apropiada en la tarea del seguidor (es). Este ciclo puede ser ilustrado mediante una curva en forma de campana superpuesta sobre los cuatro cuadrantes de liderazgo, como se muestra en la Figura 2.

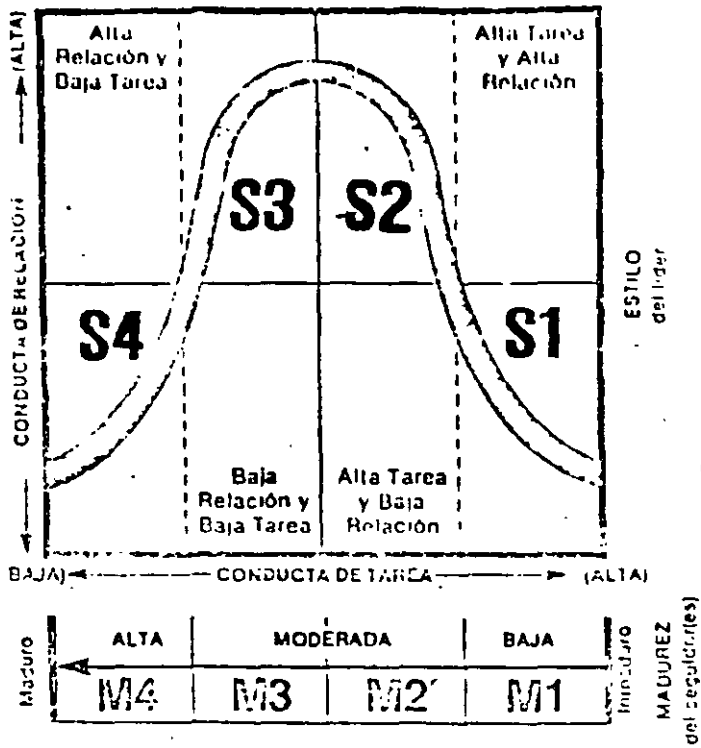


FIGURA 2 Teoría de Liderazgo Situacional.

ESTILO DE LIDER vs. MADUREZ DE LOS SEGUIDORES

La figura 2 pretende describir la relación entre la madurez apropiada en la tarea y los estilos adecuados de liderazgo que se han de utilizar a medida que el seguidor se mueva de Inmadurez a Madurez. Como se ha indicado, el lector debe tener en cuenta que la figura representa dos fenómenos diferentes. El estilo apropiado de liderazgo (estilo de lider) para niveles dados de madurez del seguidor se representa por una función curvilínea sobre los cuatro cuadrantes de liderazgo. El nivel de madurez del individuo o grupo que se supervisa (madurez de los Seguidores) se representa debajo del modelo de liderazgo como un continuo que va de inmaduro a maduro.

Al referirnos a los estilos de liderazgo en el modelo, utilizaremos las siguientes designaciones abreviadas: (1) alta tarea/baja relación se referirá al estilo S1 de conducta del lider; (2) la conducta de alta tarea/alta relación como estilo S2 de conducta del lider; (3) la conducta de alta relación/baja tarea como estilo S3 de conducta del Lider; y (4) la conducta de baja relación/baja tarea como estilo S4.

En términos de la madurez del seguidor, no es sencillamente una cuestión de ser maduro o inmaduro, sino una cuestión de grado. Como puede verse en la Figura 2, algunas marcas de referencia de madurez pueden proporcionarse, para determinar un estilo apropiado de liderazgo, dividido el continuo en cuatro niveles de madurez. Los niveles bajos de madurez en la tarea se refieren a nivel de madurez M1, nivel bajo a moderado como nivel de madurez M2; moderado a alto como nivel de madurez M3; y los niveles altos de madurez en la tarea serán nivel de madurez M4.

APLICACION

¿Qué significa la curva de campana en relación al estilo de lider del modelo? Significa que a medida que el nivel de madurez de uno de los seguidores se desarrolla a lo largo del continuo de madurez de inmaduro a maduro el estilo apropiado de liderazgo se mueve consiguientemente a lo largo de la función curvilínea.

DETERMINACION DEL ESTILO APROPIADO

Para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado utilizar en una situación dada, uno debe determinar primero el nivel de madurez del seguidor, en relación a una tarea específica que el líder intenta realizar a través de los esfuerzos del seguidor. Una vez que se haya identificado este nivel de madurez, puede determinar el estilo apropiado de liderazgo, trazando una línea perpendicular desde el punto del continuo que identifica el nivel de madurez del seguidor, al punto donde se corte la función curvilínea en la porción del estilo del líder del modelo. El cuadrante en que tal intersección ocurra, sugiere el estilo apropiado que debe ser utilizado por el líder en tal situación, con un seguidor de ese nivel de madurez. Veamos un ejemplo en la Figura 3.

Suponga que un gerente ha determinado, que el nivel de madurez de un subordinado en términos de trabajo en documentos administrativos es bajo. Utilizando la Teoría de Liderazgo Situacional deberá poner una X en el continuo de madurez, como se muestra en la Figura 3 (encima de M1). Una vez que el gerente haya decidido, que quiere influir en la conducta del subordinado en esta área, puede determinar el estilo inicial apropiado que deberá utilizar trazando una línea perpendicular a partir de la X dibujada sobre el continuo de madurez hasta el punto donde se corta con la curva acampanada (indicado en la Figura 3 por un O). Puesto que la intersección se produce en el cuadrante S1, se sugiere que al trabajar con este subordinado que demuestra una madurez M1 en esta tarea particular, el gerente deberá usar un estilo S1 (alta tarea/baja relación). Si uno sigue esta técnica para determinar el estilo apropiado de liderazgo para todos los niveles de madurez quedará claro que las cuatro dimensiones de madurez (M1, M2, M3, M4) corresponden a las cuatro designaciones de conducta de liderazgo (S1, S2, S3, S4); es decir, que madurez M1 necesita estilo S1, madurez M2 necesita estilo S2, etc.

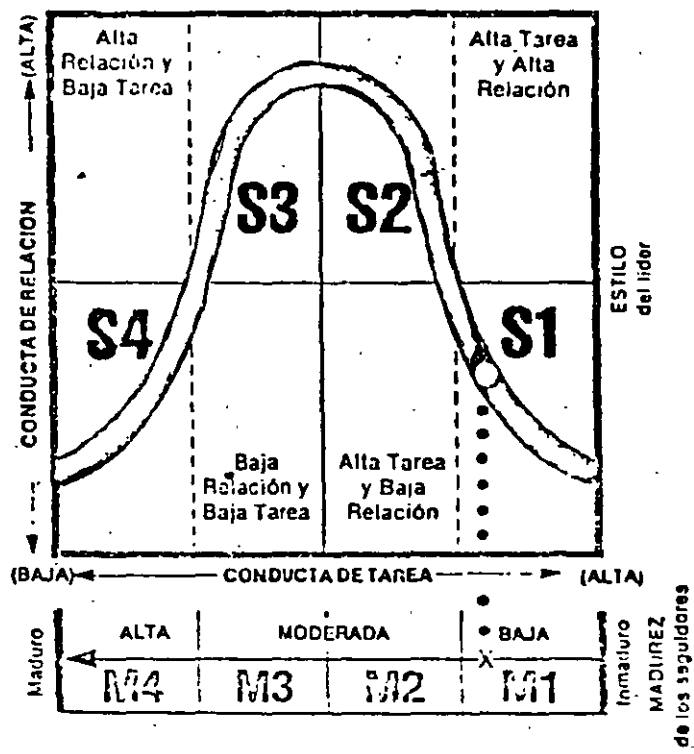


FIGURA 3 Determinación de un Estilo Apropiado de Liderazgo.

En este ejemplo, cuando decimos baja conducta de relación, no queremos decir que el gerente no se muestre amistoso ni accesible con el subordinado. Sugérmolos meramente que el gerente, al supervisar la actuación del subordinado respecto al trabajo en documentos administrativos, deberá dedicar más tiempo a dirigir a la persona en cómo hacer el trabajo, cuando y donde hacerlo, que en proporcionarle apoyo y refuerzo socio-emocional. Un aumento de conducta de relación debe efectuarse cuando el subordinado comience a demostrar la habilidad de manejar el trabajo necesario de documentos administrativos. En ese momento sería apropiado un cambio de estilo 1 al el Estilo 2.

Así pues, la Teoría de Liderazgo Situacional afirma que, al trabajar con personas de madurez baja (M1) en términos de realización de una tarea específica, un estilo de alta tarea/baja relación (S1), tiene la mayor probabilidad de éxito; al tratar con personas que tienen una madurez baja a moderada (M2), una estructura moderada y estilo socio-emocional (S2) parece ser lo más indicado; mientras que al trabajar con personas que tienen madurez moderada a alta (M3) en términos de realización de una tarea específica, un estilo de alta relación/baja tarea (S3) tiene la probabilidad más alta de éxito; y finalmente, un estilo de baja relación/baja tarea (S4) tiene la probabilidad mayor de éxito cuando se trabaja con personas con alta madurez respecto a una tarea (M4).

Si bien es importante tener en cuenta las definiciones de conducta de tarea y relación que se han dado anteriormente, las denominaciones con que se etiquetan los cuatro estilos de la Teoría de Liderazgo Situacional (como en la Figura 4, en la página siguiente) resultan a veces útiles para rápidos juicios de diagnóstico.

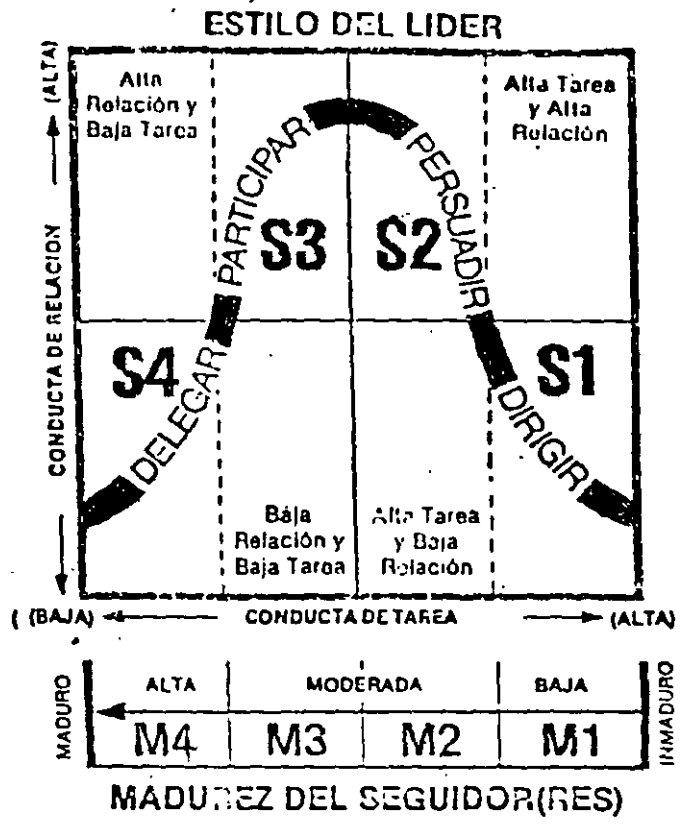


FIGURA 4 Liderazgo Situacional

Conducta de alta tarea/baja relación (S1), se refiere a "dirigir" porque este estilo se caracteriza por una comunicación unilateral, en la cual el líder define los roles de los seguidores y les dice qué, cómo, cuándo y dónde realizar las diversas tareas.

Conducta de alta tarea/alta relación (S2), se llama "persuadir" porque con este estilo la mayor parte de la dirección todavía la proporciona el líder. El o ella además intenta por medio de la comunicación bilateral y respaldo socio-emocional -- persuadir psicológicamente al seguidor (es) sobre la decisión que ha de tomarse.

Conducta de alta relación/baja tarea (S3), se llama "participar" porque con este -- estilo, el líder y el seguidor (es) participan en la tarea de decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.

Conducta de baja relación/baja tarea (S4), se llama "delegar" porque el estilo implica dejar al seguidor (es) "manejar su propio show". El líder delega puesto que el seguidor (es) tiene alta madurez, y ambos desean y son capaces de responsabilizarse, para dirigir su propia conducta.

* MODIFICACION DE LOS NIVELES DE MADUREZ.

Al intentar mejorar la madurez de los seguidores, que en el pasado no han asumido mucha responsabilidad, un líder debe tener cuidado de no aumentar el apoyo socio-emocional (conducta de relación) con demasiada rapidez. Si hace esto, los seguidores pueden considerar que el líder se está "ablandando". Por lo tanto, el líder debe desarrollar a los seguidores lentamente, empleando un poco menos de conducta de tarea y un poco más de conducta de relación a medida que los seguidores maduren. Cuando el rendimiento de un individuo es bajo, no se puede esperar cambios drásticos de la noche a la mañana. Para obtener una conducta más deseable, un líder debe premiar lo más pronto posible el más leve rasgo de conducta apropiada que exhiba el individuo en la dirección deseada, y debe continuar este procedimiento a medida que el individuo se vaya acercando más y más al buen -- rendimiento que el líder espera.

Este es un concepto de modificación de conducta. Por ejemplo, si un líder quiere mejorar el nivel de madurez de un seguidor, para que éste asuma una responsabilidad significativamente mayor, lo mejor que puede hacer inicialmente es reducir un poco la dirección (conducta de tarea) dándole al seguidor una oportunidad para que asuma alguna responsabilidad mayor. Si maneja bien esta responsabilidad, el líder deberá reforzar esta conducta con aumento de conducta de relación. Este es un proceso de dos etapas: primero, reducción en la dirección; y si se produce un rendimiento adecuado; segundo, aumento en el apoyo socio-emocional como refuerzo. Este proceso debe continuar hasta que el seguidor asuma una responsabilidad significativa y rinda como individuo de moderada madurez. Esto no significa que el trabajo del individuo tenga menos dirección, sino que ahora esta dirección se impondrá internamente por parte del seguidor, más bien que externamente por parte del líder. Cuando se produce este proceso, los seguidores no sólo son capaces de proporcionar su propia dirección para muchas de las actividades que desempeñan, sino que también comienzan a ser capaces de satisfacer sus propias necesidades interpersonales y emocionales. En esta etapa los seguidores son reforzados positivamente por el líder cuando tienen éxito, a través de no vigilarlos estrechamente y dejándolos más y más solos. No se trata de que exista menos confianza mutua y amistad (de hecho, hay más), sino que se requiere menos esfuerzo de dirección por parte del líder cuando se trata de seguidores maduros.

Si bien esta teoría parece sugerir un estilo básico para diferentes niveles de madurez, en realidad no es tan sencillo. Cuando los seguidores comienzan a comportarse con menos madurez, por cualquier razón, por ejemplo, una crisis en el hogar, un cambio de tecnología en el trabajo, etc., se hace necesario y apropiado por parte de los líderes reajustar su conducta hacia atrás en la curva acampanada para hacerle frente al presente nivel de madurez de los seguidores.

Por ejemplo: un subordinado trabaja bien actualmente sin mucha supervisión; supongamos que de repente, una crisis familiar comienza a afectar el rendimiento de esta persona en el trabajo; en esta situación, puede muy bien que resulte apropiado que el gerente aumente moderadamente tanto la dirección como el apoyo, hasta que el subordinado recobre su compostura.

Consideramos el ejemplo de un profesor altamente motivado y competente (M4) y que por lo tanto se podía dejar solo en el trabajo.

Supongamos que se le asciende a director. Si bien hubiese sido apropiado dejarle trabajar solo (S4) como profesor, ahora que es director, tarea para la que tiene poca experiencia, puede ser apropiado para su supervisor cambiar de estilo proporcionando primero más apoyo socio-emocional y luego aumentando la dirección y supervisión de sus actividades (Estilo 4 a Estilo 3 al Estilo 2) Este estilo de alta tarea/alta relación debe continuar hasta que la persona sea capaz de hacerse cargo de las nuevas responsabilidades. En tal momento, un regreso del Estilo 2, pasando por el Estilo 3, al Estilo 4 sería lo apropiado. Comenzando a utilizar el mismo estilo de liderazgo que era efectivo mientras era profesor, puede resultar ahora inefectivo porque es inapropiado para las necesidades de esta situación.

Resumiendo, los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficiente bien para hacerle frente a sus habilidades siempre cambiantes y a las demandas que se les exigen. Debe recordarse que a lo largo del tiempo, los seguidores en cuanto individuo y como grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar, por ej, normas, costumbres, hábitos. Si bien un líder puede usar un estilo específico para el grupo de trabajo, en cuanto grupo, este líder puede que con frecuencia tenga que comportarse de modo diferente con seguidores individuales, porque están en diferentes grados de madurez.

En cualquier caso, bien sea trabajando con un grupo o un individuo, los cambios en el estilo de liderazgo de S1, S2, S3, y S4 deben ser graduales. Este proceso por su propia naturaleza no puede ser revolucionario sino que debe ser evolutivo: cambios graduales en desarrollo como resultado de un crecimiento planificado y la creación de confianza y respeto mutuo.

DIEZ DIMENSIONES DE LA MADUREZ

○ ENCIERRE EN UN CIRCULO EL NUMERO QUE REPRESENTA EL GRADO DE MADUREZ.

D I M E N S I O N	M1	M2	M3	M4
1. LOGRO	1--2--3-	-4--5-	-6--7-	-8--9--
2. RESPONSABILIDAD	1--2--3-	-4--5-	-6--7-	-8--9--
3. EXPERIENCIA	1--2--3-	-4--5-	-6--7-	-8--9--
4. ACTIVIDAD	1--2--3-	-4--5-	-6--7-	-8--9--
5. IN DEPENDENCIA	1--2--3-	-4--5-	-6--7-	-8--9--
6. VARIEDAD DE COMPORTAMIENTOS. (ADAPTABILIDAD)	1--2--3-	-4--5-	-6--7-	-8--9--
7. INTERES	1--2--3-	-4--5-	-6--7-	-8--9--
8. PERSPECTIVA DE TIEMPO.	1--2--3-	-4--5-	-6--7-	-8--9--
9. POSICION	1--2--3-	-4--5-	-6--7-	-8--9--
10. ESTADO DE CONCIENCIA.	1--2--3-	-4--5-	-6--7-	-8--9--

INDICES DE MADUREZ DEL SEGUIDOR (IMS)1. LOGRO1.1. Fundamentación:

El Liderazgo implica el logro de una meta. No existe una medida empírica del logro. Los seguidores con o sin medida, tienen logros. El hombre de logro es el que se propone metas altas, pero alcanzables. Se anticipa a los problemas, se preocupa más por el logro personal, que por las recompensas del éxito.

1.2. Indices verbales:

Bajo: "Me dijeron que esta es la meta". "Esto es lo que está escrito".

Promedio: "Vamos a revisar dónde andamos". "Me parece que podemos cambiar."

Alto: "Necesitamos revisar continuamente nuestro progreso."
"Lo hicimos, ahora vamos a dar un paso más adelante".

1.3. Indices no verbales:

Bajo: No escucha nuevas ideas. Permanece en la tarea mecánicamente.

Promedio: Colabora. Comienza a trabajar sobre las mismas metas.

Alto: Están pendientes y ayudan. Se inclina hacia adelante.

1.4. Comentarios:

El logro es la piedra angular del comportamiento maduro. Con seguidores maduros, la calidad de logro en la tarea se mantiene o se incrementa. Ellos buscan Feedback concreto, relacionado a la TAREA (¿Cómo la estoy desarrollando?), más bien, que relacionado a las ACTITUDES (¿Cuánto me estimas o cuánto aprecio me tienes por lo que hice?).

Saben diferenciar metas a corto y largo plazo.

2. RESPONSABILIDAD:

2.1. Fundamentación:

Disponibilidad y capacidad para aceptar responsabilidad.

Disponibilidad: El grupo toma como propio lo que sucede.

Capacidad: está limitada por la Ley, experiencia o educación.

2.2. Indices verbales:

Bajo: "No es mi culpa, tu me dijiste que lo hiciera."

Promedio: "Creo que lo puedo hacer". "Yo podría intentar de otra manera".

Alto: "Podemos hacerlo", "No sabemos hacer eso; pero podemos hacer esto otro".

2.3. Indices no verbales:

Bajo: Obstáculo para el grupo. No participan.

Promedio: A ratos dentro, a ratos afuera.

Alto: Se refuerzan mutuamente. Estan dentro del grupo, permanecen involucrados en el desarrollo de la tarea.

2.4. Comentarios:

Los seguidores aceptan la responsabilidad del problema del grupo. Apoyo verbal a los otros seguidores. Permanencia física con los otros seguidores.

3. EXPERIENCIA:

3.1. Fundamentación:

La experiencia relativa a la tarea determina la habilidad de los seguidores en el logro de la tarea. Frecuentemente, son los mismos seguidores los que no utilizan su experiencia.

Experiencia se diferencia de educación. Esta es la que se adquiere formalmente, en el salón de clase. Experiencia: -comprende el autoaprendizaje y la práctica de una tarea en el trabajo.

3.2. Indices verbales:

Bajo: "¿Qué quiere decir? "No entiendo".

Promedio: "Hay varias maneras de interpretar esta tarea".

"Esto es lo que creo que quiere decir".

Alto: "Ya lo habíamos hecho antes". "Lo aprendimos en el primer trabajo."

3.3. Indices no verbales:

Bajo: Está a la defensiva; hacen que están trabajando.

Promedio: Muestran un apropiado movimiento corporal. Trabajan en una tarea semejante.

Alto: Están físicamente presentes. Aceptan las ideas y comcimientos, que aumentan los propios.

3.4. Comentarios:

La educación y/o experiencia relativa a la tarea determina frecuentemente la habilidad del grupo para aceptar la responsabilidad. Una medida de madurez de los seguidores es el grado en que el líder utiliza frecuentemente su educación y experiencia.

4. ACTIVIDAD:

4.1. Fundamentación:

Una medida del nivel de actividad de los seguidores es en un período "X" de tiempo. Uno o dos miembros del grupo tomaron una posición del líder interno. El resto del grupo fue bastante pasivo.

4.2. Indices verbales:

Bajo: "¿Qué dices del instructor?". "Me tiene sin cuidado."

Promedio: "Lo que tu digas" "Que crees que debemos hacer".

Alto: "Queremos que...", "Vamos a hacer esto".

4.3. Indices no verbales:

Bajo: Son callados se quedan donde los pongan.

Promedio: Se agrupan. Muestran una moderada participación con todos los del grupo.

Altos: Son muy congruentes. Manifiestan un sentimiento apropiado a los propósitos del grupo.

4.4. Comentarios:

La actividad del grupo es difícil de evaluar porque se trata de medir el logro de la tarea, aunque uno o dos miembros no hayan participado en el logro de la misma. El continuum ACTIVO-PASIVO no es sencillo de evaluar. Se facilita la evaluación de actividad en un caso individual.

5. D E P E N D E N C I A :

5.1. Fundamentación:

Es la característica de ser influenciado o estar sujeto a otro. Los seguidores maduros operan en los límites máximos de independencia.

5.2. Indices verbales:

Bajo: "Qué se necesita? ¿Es esto lo que tenemos que hacer?"

Promedio: Lo que estamos haciendo, ¿lo estamos haciendo bien?

Alto: "Podemos hacerlo", Esto es lo que vamos a hacer. "Vamos a ver de cuantas maneras lo podemos hacer."

5.3. Indices no verbales:

Bajo: Ejecución automática de órdenes. Se junta con la persona más poderosa del grupo.

Promedio: Consiguen los materiales que necesitan. Participan por el gusto de participar.

Alto: Escogen movimientos apropiados para realizar la tarea. Se sostienen por sí mismos.

5.4. Comentarios:

Es una dimensión difícil de escribir. La mayor dependencia parece ser auto-impuesta y no originada por el líder o la situación. La mayoría de los seguidores, cuando buscan independencia, no consideran los otros elementos de comportamiento de madurez.

6. V A R I E D A D D E C O M P O R T A M I E N T O S :

6.1. Fundamentación:

Los seguidores maduros son capaces de mostrar una variedad de comportamientos, aceptando, o rechazando cambios. Son flexibles y capaces de adaptarse. Siempre tienen varias alternativas de acción ante un problema, o una tarea.

6.2. Indices verbales:

Bajo: "Sólo hay una manera de hacer esto". Vamos a hacerlo como lo hicimos la última vez.

Promedio: "Qué otras maneras hay", "Hay que considerar esto."

Alto: "Vamos a empezar, luego podemos cambiar". "Ya se lo dije; quiero rectificarlo."

6.3. Indices no verbales:

Bajo: Hacen lo mismo desde la primera vez, muestran escasos movimientos.

Promedio: Muestran un cambio hacia un comportamiento más adecuado.

Alto: Su comportamiento es impredecible, están presentes e involucrados físicamente. Buscan dar diferentes respuestas para encontrar la más adecuada.

6.4. Comentarios:

Los seguidores maduros reaccionan de distintas maneras. Capaces de cambiar. No se encierran en una solución. Inmaduros: presentan comportamiento estereotipado. Se basan en el pasado. Son predecibles.

7. INTERES :

7.1. Fundamentación:

Un continuum de interés desde escasos y débiles hasta variados y fuertes es difícil de catalogar. Sin embargo, hay quien lo muestra más o menos con respecto a la tarea señalada. Buscan razones.

7.2 Indices verbales:

Bajo: "Es una tontería", "¿Para que sirve esto?"

Promedio: "Vamos a hacer un intento", "Debe haber una razón para esto."

Alto: "Me llega mucho esto", "Esto es una parte importante".

7.3. Indices no verbales:

Bajo: Huraños, falta de atención a la tarea, preguntan por preguntar.

Promedio: Ponen atención a la tarea. Se enfocan a la tarea, se apoyan en el grupo.

Alto: Apropiado movimiento de cuerpo, físicamente se dirigen a focos de interés.

7.4. Comentarios:

La gente cambia o se involucra sólo en cuanto están interesados o ven la razón de hacerlo. Seguidores inmaduros: no están interesados en nada. Una determinación de la madurez es el grado en que un grupo se mueve de un nivel de intereses cambiantes y superficiales a un nivel de intereses profundos y sólidos.

8. PERSPECTIVA DE TIEMPO:

8.1. Fundamentación:

El contenido de la perspectiva de los seguidores a corto y largo plazo fué la dimensión más cuestionable. Siempre se tendrá que relacionar con las metas.

8.2. Indices verbales:

Bajo: "Comienza", "Vamos a olvidarlo."

Promedio: "No estamos suficientemente preparados para hacerlo."
"Donde encaja esto".

Alto: "¿Qué nos pagarán al finalizar?," "Aquí está integrado en el conjunto".

8.3. Indices no verbales:

Bajo: Inercia.

Promedio: Se tardan un rato para empezar a trabajar. Mediano comportamiento congruente.

Alto: Permanecen más del tiempo requerido para completar la tarea. Comportamiento congruente.

8.4. Comentarios:

La perspectiva del tiempo puede ser relacionado más con metas de corto y largo plazo. La perspectiva a largo plazo parece que influye en un comportamiento suave y flexible por parte de los seguidores.

9. POSICION:9.1. Fundamentación:

El rango, status, situación o puesto de los seguidores parece ser una poderosa dimensión de madurez. Parece ser que los grupos maduros ponen mucho menos énfasis en la posición, status, o jerarquía de los miembros del grupo que los grupos menos maduros.

9.2. Índices verbales:

Bajo: "¿Puedo?", "Yo soy el que manda y ya lo dije".

Promedio: "¿Podrías?", "Tu no eres mi jefe".

Alto: "lo haremos", "Yo me hago a un lado si ese es el mejor camino.", "Lo que quiero es que realice la tarea."

9.3. Índices no verbales:

Bajo: Hablan solo por hablar. Suben la voz hasta callar al otro.

Promedio: Posición de igualdad. Usan el proceso de votar.

Alto: Subdividen para completar la tarea. Cambian papeles.

9.4. Comentarios:

Los seguidores por definición no son el líder designado. La Medida de madurez es la habilidad de los seguidores para ubicar la posición y acción del líder en una tarea específica. En tiempos de crisis se le da al líder poderes dictatoriales.

10. ESTADO DE CONCIENCIA (Darse cuenta)10.1 Fundamentación:

Los seguidores parecen mostrar en un continuum desde una falta de conciencia y de control hasta una clara conciencia de su comportamiento y sus consecuencias.

10.2. Indices verbales:

Bajo: "¿Qué está pasando?" "¿Qué estoy haciendo?".

Promedio: ¿Porqué estamos haciendo ésto? "Vamos a ver lo que está pasando."

Alto: "Lo entiendo", lo voy a hacer. "Esto se relaciona con lo que hicimos antes". "Si lo hacemos así, vamos a fracasar".

10.3. Indices no verbales:

Bajo: Dejan el grupo, no reaccionan a los sentimientos propios, ni de los demás.

Promedio: Son de alguna manera congruentes. Expresan sentimientos propios.

Alto: Son congruentes, expresan sentimientos. Movimientos apropiados. Ponen atención.

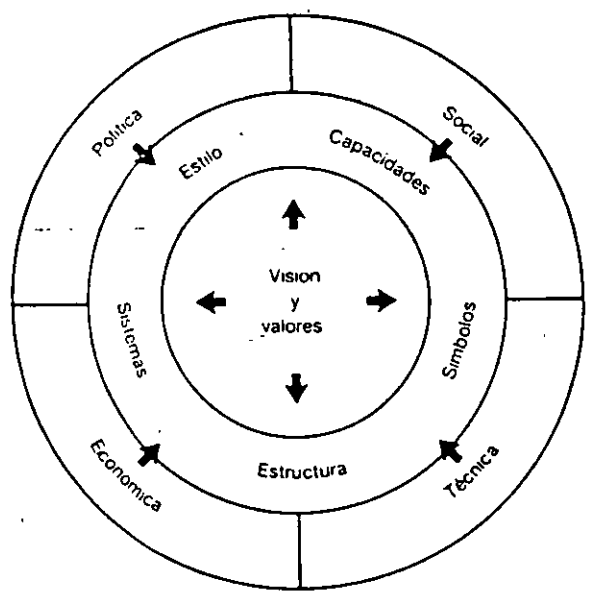
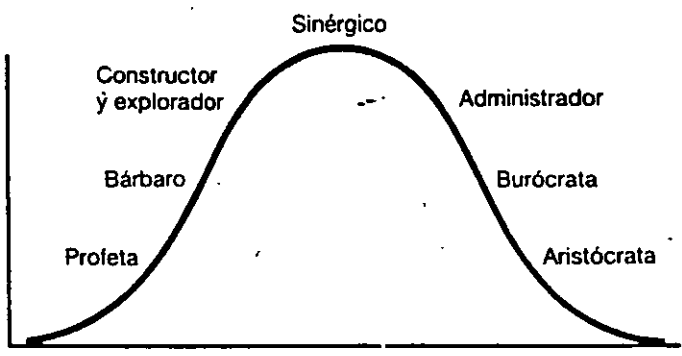
10.4 Comentarios:

El "Aquí y ahora", es lo más apropiado para el comportamiento de los seguidores. El promedio de madurez de los seguidores depende de una conciencia general de ellos mismos como grupo y del grado de autocontrol que ellos son capaces de alcanzar.

LIDERAZGO SINERGICO

LAWRENCE MILLER

EL LIDER EN FUNCIÓN DEL CICLO VITAL DE LA EMPRESA



EL CICLO DE VIDA DE LAS INSTITUCIONES

111

DE BARBAROS A BUROCRATAS.

*LOS SERES VIVOS Y LOS ORGANISMOS SOCIALES MUESTRAN UNOS CICLOS DE DESARROLLO QUE SE EXTIENDEN DESDE LOS PERIODOS DE VITALIDAD Y CRECIMIENTO HASTA LOS DE REGRESION Y DECADENCIA.

*TANTO EL PATRON DE AUJE Y OCASO DE LAS ORGANIZACIONES COMO EL DE COMPORTAMIENTO DE SUS LIDERES, SIGUEN UNA TRAYECTORIA SIMILAR.

*AL ROMPER ESTE PATRON CICLICO, LOS LIDERES PODRAN ELEVAR LA ORGANIZACION O LA CULTURA A NIVELES SUPERIORES DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO VITAL.

*EN CADA UNO DE ESOS ESTADIOS DE DESARROLLO, SE VAN CRISTALIZANDO UNOS DESAFIOS QUE ES NECESARIO ATENDER.

*LAS ORGANIZACIONES SOLO PROGRESAN CUANDO LOS LIDERES IDENTIFICAN LOS RETOS Y ENCUENTRAN SOLUCIONES CREATIVAS.

LA SOLUCION MAS APORTUNADA NO ES LA QUE CONDUCE A UNA SITUACION DE TRANQUILIDAD, SINO LA QUE ORIENTA A UN NIVEL DE INCITACION SUPERIOR, EL CUAL DEMANDARA OTRA REACCION CREADORA NUEVA.

ESTA ES LA FUNCION ESENCIAL DE LOS LIDERES.

'ES EL VISIONARIO QUE ROMPE
MOLDES Y CONCENTRA LAS
ENERGIAS HUMANAS QUE
IMPULSAN A LA ORGANIZACION
HACIA ADELANTE'.

CARACTERISTICAS DEL PROFETA

VISION, IDEA CAUTIVADORA Y ORIGINAL QUE LO DEMAS JUZGAN IRREALIZABLE.

SU PAPEL: DESARROLLAR ESA IDEA-VISION DEL FUTURO.

CONTRA EL "STATU QUO" ORGANIZACIONAL; SU COMPORTAMIENTO NO SE AJUSTA LA NORMA.

NO RESPETA INSTITUCIONES RIGIDAS Y VENERABLES; SUS IDEAS IMPLICAN EL NECESARIO COLAPSO DEL ANTIGUO REGIMEN.

ASUME RIESGOS; TIENDE A SER INCONFORMISTA.

MIRA A LARGO PLAZO; LA EXIGENCIA DE RESULTADOS INMEDIATOS DESTRUYE SU CREATIVIDAD.

APORTA A LA ORGANIZACION INSPIRACION Y DEDICACION A SUS IDEAS.

NO BUEN NEGOCIADOR DE CONSENSOS; TIENE FE DEMASIADO FUERTE EN SUS PROPIAS IDEAS.

UN "GURU" QUE INSPIRA A UN REDUCIDO GRUPO DE SEGUIDORES, CONVENCIDOS Y LEALES.

SE REBELA CONTRA EL MEDIO BUROCRATICO.

CREADOR, NO GESTOR.

EL BARBARO

'ES EL DOMINADOR DE LA CRISIS,
EL CONQUISTADOR QUE SITUA LA
MARCHA DE LA INSTITUCION EN VIAS
DE CRECIMIENTO RAPIDO'.

CARACTERISTICAS DEL BARBARO

SUS PUNTOS FUERTES: DISCIPLINA Y ACCION RAPIDA.

MANDA Y ORDENA; NO CONSULTA NI DELEGA FACILMENTE.

EL SALVADOR MAS APTO Y EL GERENTE MAS CAPAZ PARA VIGORIZAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DETERIORADA.

COMUNICA A SUS SEGUIDORES ENERGIA Y FE EN EL FUTURO.

NO PIERDE TIEMPO EN DEMASIADOS ANALISIS, NI EN ELABORAR PLANES LARGOS Y COMPLICADOS.

SUPRIME TODO EXCESO DE LASTRE BUROCRATICO.

LIDER PARA 'TIEMPOS DE GUERRA'.

CON FE EN LA FUERZA DE LA VOLUNTAD HUMANA.

TRANSFORMA LOS CONCEPTOS EN ACCION.

CON CLARO SENTIDO DE MISION, PODER Y URGENCIA.

RESPONDE A LOS RETOS CON ACCIONES DECISIVAS.

EL CONSTRUCTOR Y EL EXPLORADOR

"SON LOS QUE DESARROLLAN LOS
CONOCIMIENTOS Y LAS ESTRUCTURAS
NECESARIAS PARA EL CRECIMIENTO Y
LOS QUE REALIZAN EL PASO DEL
ORDEN Y MANDO HACIA LA
COLABORACION".

CARACTERISTICAS DEL CONSTRUCTOR

TIENE UNA RELACION INMEDIATA,
VISUAL Y TACTIL CON EL TRABAJO.

SU ORIENTACION ES A CORTO
PLAZO.

CREE EN EL PRODUCTO Y EN LOS
MEDIOS DE PRODUCCION.

CONSIDERA QUE EL VALOR DE LA
EMPRESA ES SU CAPACIDAD PARA
PRODUCIR CON EFICIENCIA.

ESPECIALISTA EN PRODUCCION.

DETALLISTA. QUIERE SABER
EXACTAMENTE COMO SE HACEN LAS
COSAS.

CONOCE MEJOR QUE NADIE EL
PROCESO DE PRODUCCION.

CARACTERISTICAS DEL EXPLORADOR

CREE EN EL PRODUCTO O SERVICIO, PERO SE ORIENTA MAS HACIA EL POTENCIAL DE EXPANSION.

ES EL EJECUTIVO QUE MANTIENE EL CONTACTO CON EL CLIENTE.

LE PREOCUPA LO QUE SE OPINA DE LA ORGANIZACION Y DE SUS PRODUCTOS HACIA EL EXTERIOR.

ES EL ELEMENTO MAS COMPETITIVO DE LA ORGANIZACION.

PRESTA MUCHA ATENCION A LA POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA.

SU ESTILO SE BASA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

NO DIRIGE Y ODIS EL PAPELEO.

EL ADMINISTRADOR

"ES EL QUE APORTA LA INTEGRACION SISTEMATICA Y ESTRUCTURAL, Y DEJA DE PONER EL ACENTO EN LA EXPANSION PARA TRASLADARLO A LA SEGURIDAD".



CARACTERISTICAS DEL ADMINISTRADOR

CREE QUE EL EXITO ES PRODUCTO DEL ORDEN Y DE LOS SISTEMAS.

LE IMPORTA COMO SE HACEN LAS COSAS, MAS QUE FIJARSE EN LO QUE SE HACE O POR QUE SE HACE.

DEDICA MAS TIEMPO A LOS INFORMES FINANCIEROS QUE A HABLAR CON LOS CLIENTES.

MAS ATENCION AL ANALISIS DE RESULTADOS QUE A DESARROLLAR UNA VISION DE FUTURO.

NO LA ACCION, SINO LA REACCION.

SU MISION: CONSERVAR EL TERRENO GANADO, ASEGURARLO Y DEFENDERLO.

DEDICADO A GARANTIZAR UNA RENTABILIDAD PREDECIBLE.

PREFIERE LA CERTIDUMBRE, NO LE AGRADAN LOS RIESGOS.

AMA LOS ANALISIS DE TENDENCIAS Y LAS PROYECCIONES DE RESULTADOS HISTORICOS.

SU OBLIGACION: MAXIMIZAR EL EXITO FINANCIERO DE LA ORGANIZACION.

SU CREDO: LA EFICIENCIA.

EL BUROCRATA

'IMPONE CONTROLES RIGIDOS, CRUCIFICA
Y EXILIA A LOS NUEVOS PROFETAS Y
BARBAROS, ACARREA LA MERMA DE LA
CREATIVIDAD Y DE LA EXPANSION'.

CARACTERISTICAS DEL BUROCRATA

TRATA DE CONTROLARLO TODO A COSTA DEL TALENTO CREATIVO.

SU CONTROL ADMINISTRATIVO FRENA LA TENDENCIA ORGANIZACIONAL HACIA EL DESARROLLO Y LA EXPANSION.

TIENDE A PERPETUAR EL SISTEMA. ORDEN Y CONFORMISMO.

MAS ATENCION A LOS SIMBOLOS DE SU AUTORIDAD QUE A LO SUSTANTIVO DE LA ORGANIZACION.

FE EN LOS PLANES PARA CUBRIR OBJETIVOS.

REORGANIZA CONTINUAMENTE BUSCANDO EN LO ESTRUCTURAL LA SOLUCION A LOS PROBLEMAS.

SU OBSESION: REDUCIR COSTOS, REESTRUCTURAR E IMPONER MAS CONTROLES.

PARA EL, LA ORGANIZACION MAS IMPORTANTE QUE LOS INDIVIDUOS.

CREE EN LA 'GESTION PROFESIONAL'.

SOLIDIFICA LA GESTION FINANCIERA Y LOS CONTROLES EFICACES.

EL ARISTOCRATA

'HEREDERO DE LA RIQUEZA Y ALIENADO
DE QUIENES REALIZAN EL TRABAJO
PRODUCTIVO, EN EL VEMOS EL ORIGEN
DE LA REBELION Y DE LA DESINTEGRACION'.

CARACTERISTICAS DEL ARISTOCRATA

ACTUA EN INTERES PROPIO Y CONTRA LOS INTERESES DE SUS SEGUIDORES.

SE PRESENTA COMO PERSONA DE GRAN EDUCACION, OBEDIENTE AL PROTOCOLO SOCIAL RIGIDO.

INCAPACIDAD PARA DISTINGUIR ENTRE LA PERSONA Y EL CARGO; ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PODER.

APROVECHA SU CARGO PARA "SERVIRSE" SIN DAR CUENTAS A NADIE.

IRRESPONSABILIDAD Y FALTA DE COMPRESION HACIA "LOS DE ABAJO".

NEGACION DE LA REALIDAD, CORRUPCION DE VALORES, ARROGANCIA E INCOMPRESION.

FALTA DE EQUIDAD EN PREMIAR O CASTIGAR.

NO ALBERGA SIMPATIAS PARA CON SUS SEGUIDORES.

SU INTERES NO ES SERVIR A LOS DEMAS, SINO SERVIRSE A SI MISMO.

NO PRODUCE BIENES NI SERVICIOS; TIENE OBSESION POR LAS AUTOSATISFACCIONES MATERIALES.

DESPILFARRA LOS RECURSOS DE LA CORPORACION, PRIVANDOLA



EL SINERGISTA

"ES MANTENEDOR DEL EQUILIBRIO,
CONTINUA

EL MOVIMIENTO DE PROGRESO EN LAS
ESTRUCTURAS GRANDES Y COMPLEJAS,

TOMANDO EN CUENTA LAS
APORTACIONES DEL

BARBARO, DEL CONSTRUCTOR, DEL

EXPLORADOR Y DEL ADMINISTRADOR".

CARACTERISTICAS DEL SINERGISTA

NÓ SE CONDICIONA HACIA UN ESTILO DE LIDERAZGO;
ASIMILA LOS DIVERSOS ESTILOS CONFORME A
NECESIDADES ORGANIZACIONALES.

SABE CREAR LA UNIDAD SOCIAL. NIVELA FUERZAS.

COMUNICA A LOS SEGUIDORES FILOSOFIA, VALORES Y
VISIONES DE LA ORGANIZACION.

NO ESTABLECE DIFERENCIAS ENTRE LOS QUE 'MANDAN'
Y LOS QUE 'HACEN EL TRABAJO'.

ENTIENDE SU LIDERAZGO COMO UN SERVICIO.

SU SATISFACCION Y RECOMPENSA: ATENDER LAS
NECESIDADES DE OTROS.

SABE QUE LA MOTIVACION NACE DE UNA AUTOESTIMA
FUERTE Y DEL APRECIO POR UNA MISION VALIOSA.

APRECIA LA DIVERSIDAD. PROMUEVE Y RESPALDA PUNTOS
DE VISTA DISTINTOS.

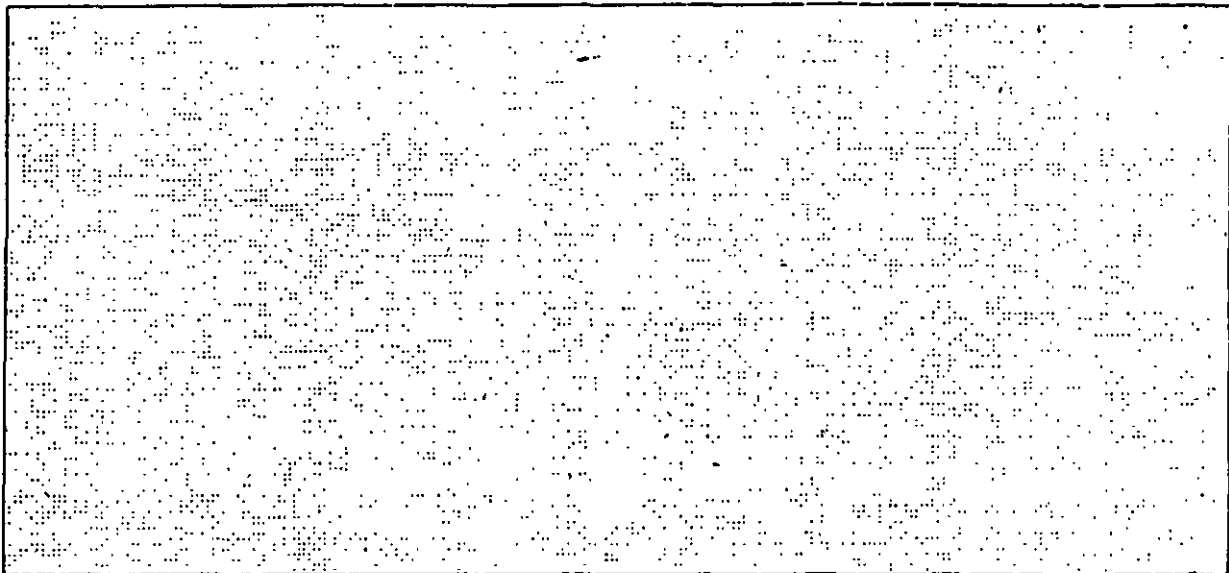
CREA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FOMENTA LA
CREATIVIDAD.

MUESTRA APRECIO AUTENTICO POR LOS MIEMBROS DE
SU EQUIPO.

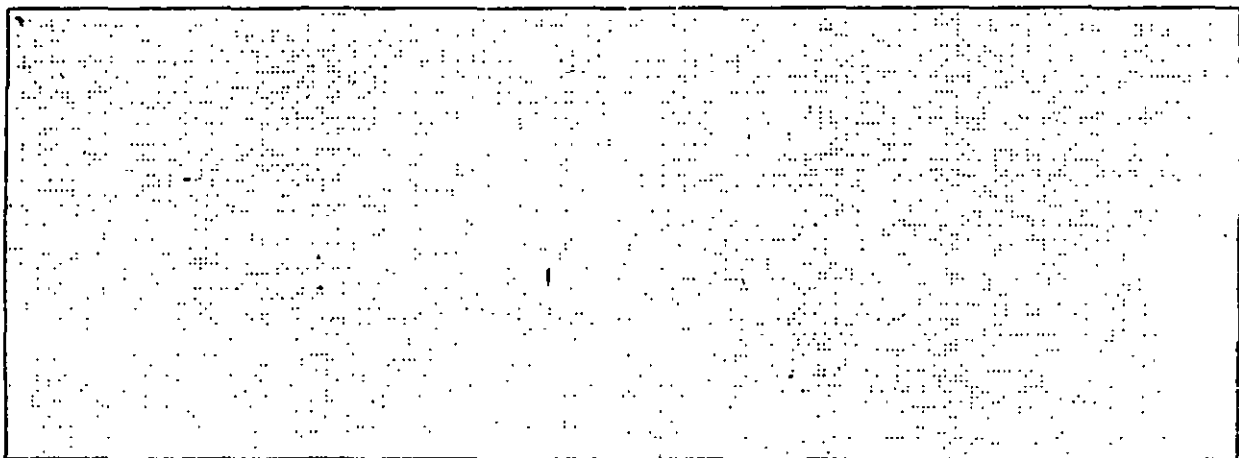
LOGRA LA INTERACCION EFICAZ ENTRE LAS
ESPECIALIZACIONES Y
DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACION.

TOMA DECISIONES RAPIDAS HACIA EL CLIENTE, HACIA EL
PRODUCTO Y EL SERVICIO.

1.¿QUE RECOMENDACIONES LE DARIAN A UN
COMPAÑERO PARA APROVECHAR LA ENERGIA DE UN
LIDER PROFETA QUE TRABAJE EN SU GRUPO?



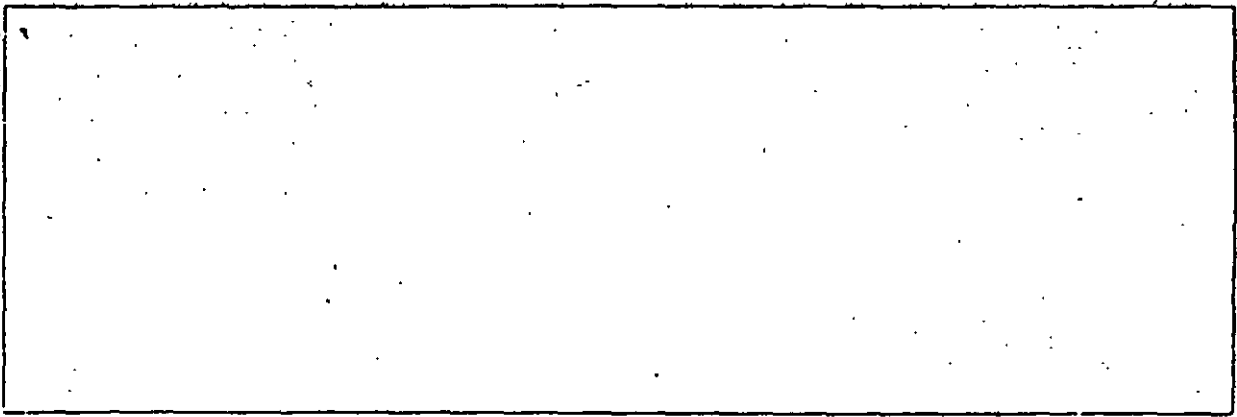
2.¿QUE FUNCIONES Y TAREAS SUELEN SER PROPIAS
DE UN LIDER BARBARO?



3. ¿QUE VENTAJAS E INCONVENIENTES LE VEN AL LIDER ADMINISTRADOR?



4. ¿QUE AMBIENTE ORGANIZACIONAL PROVOCAN EL LIDER EXPLORADOR Y CONSTRUCTOR?



5. SELECCIONEN DE TRES A CINCO CONDUCTAS DEL LIDER BUROCRATA O ARISTOCRATA A ELIMINAR

--

6. ¿QUE CONDUCTAS DEL LIDER SINERGISTA CONVIENE IMPLANTAR

--

DIEZ FACTORES QUE CONSTITUYEN EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

1. LOS LIDERES ADMINISTRAN EL SUEÑO O UTOPIA.
2. LOS LIDERES ABRAZAN EL ERROR.
3. LOS LIDERES ESTIMULAN LA RETROINFORMACION.
4. LOS LIDERES ESTIMULAN LA DISENSION O EL PENSAR DIFERENTE.
5. LOS LIDERES TIENEN EL FACTOR NOBEL: OPTIMISMO, FE Y ESPERANZA.
6. LOS LIDERES ENTIENDEN EL EFECTO PIGMALION EN LA ADMINISTRACION.
7. LOS LIDERES TIENEN UN TOQUE ORIGINAL.
8. LOS LIDERES TIENEN EL DON DE LA AGUDEZA VISUAL: ESPACIO Y TIEMPO.
9. LOS LIDERES COMPRENDEN QUE HAY INTERESES CREADOS.
10. LOS LIDERES CREAN ALIANZAS Y ASOCIACIONES ESTRATEGICAS.

Diez factores del futuro

¿Cómo aprende un líder a transmutar el caos? ¿Cómo aprende no sólo a aceptar el cambio y la ambigüedad, sino a prosperar con ellos? Hay diez factores, diez características personales y organizacionales para hacer frente al cambio, forjar un futuro nuevo y crear organizaciones de aprendizaje.

1. Los líderes administran el sueño. Todo líder tiene la capacidad de crear una visión convincente, que lleva a la gente a un lugar nuevo, y luego convertir esa visión en realidad. No todos los líderes con quienes conversé tenían las diez características que voy a describir, pero ésta sí la tenían todos. Peter Drucker dijo que el primer deber del líder es ~~definir la~~ visión. Max De Pree escribe en *Leadership Is an Art*: "~~La primera~~ responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es dar las gracias. En el medio, el líder es un sirviente".

La administración del sueño se puede dividir en cinco partes. La primera es comunicar la visión. Jung dijo: "Un sueño que no se entiende queda como un simple suceso; cuando se entiende, pasa a ser una experiencia vital". Jim Burke dedica el cuarenta por ciento de su tiempo a comunicar el credo de Johnson & Johnson. Más de ochocientos gerentes han asistido a reuniones en las cuales estudian renglón por renglón el credo del general Johnson para ver qué modificaciones necesita. En

el transcurso de los años se han hecho algunos cambios fundamentales; pero, al igual que la Constitución de los Estados Unidos, el credo sigue en pie.

Las otras partes básicas de la administración del sueño son reclutamiento meticuloso, recompensas, reentrenamiento y reorganización. De todas las cinco partes da ejemplo Jan Carlzon, jefe ejecutivo de SAS.

La visión de Carlzon era colocar a SAS entre las cinco o seis aerolíneas internacionales que quedarán en 1995 (él cree que entonces no quedarán más, y probablemente tenga razón). Para ello se propuso dos metas; la primera, hacer que SAS sea el uno por ciento mejor que sus competidoras de cien maneras distintas; la segunda, crearle un nicho en el mercado. Escogió para esto último a los que viajan por negocios, por considerar que constituyen el nicho más remunerativo, más bien que estudiantes universitarios, o grupos de turistas reunidos por agencias de viajes, o cualquier otra de las diversas posibilidades. Para atraer a los hombres de negocios, tenía que hacer que todos los contactos de éstos con empleados de SAS fueran gratificadores, que todos fueran positivos en sus resultados y que se llevaran a cabo con eficiencia y cortesía. Calculó que diariamente se verificaban 63 000 contactos entre empleados de la aerolínea y clientes actuales o potenciales. Llamó estos contactos "momentos de verdad".

Carlzon preparó un maravilloso libro de dibujos, *The Little Red Book*, para comunicarles a los empleados la nueva visión de SAS, y estableció en Copenhague un colegio corporativo para prepararlos. Además, ha desburocratizado toda la organización. El organigrama de la compañía ya no tiene forma de pirámide; parece más bien una serie de círculos, una galaxia. En efecto, el libro, que se titula *Moments of Truth*, llevaba en sueco, su idioma original, el de *Destruyendo las Pirámides*.

Uno de los círculos, o segmentos organizacionales, es la ruta Copenhague-Nueva York. Todos los pilotos, navegantes, ingenieros, asistentes de vuelo, encargados de equipajes, agentes de reservas — en fin, todo el que tenga algo que ver con esa ruta — forma parte de un grupo de administración autónoma, con un plan de participación en las utilidades, de manera que todos se benefician de cualquier aumento de ganancias que

produzca la ruta. Hay igualmente un segmento organizacional Copenhague-Francfort. Toda la compañía está estructurada en función de estos pequeños grupos igualitarios.

El jefe ejecutivo de la General Electric, Jack Welch, dice: "La idea del jefe que llega a ser jefe porque conoce un hecho más que la persona que trabaja para él, es la del gerente de ayer. El del mañana conduce mediante una visión; una serie de valores compartidos, un objetivo compartido". La cualidad que mejor define al líder es su capacidad de crear y realizar una visión. Yeats dijo: "En los sueños empieza la responsabilidad". Tener visión es soñar despierto. La responsabilidad del líder es transformar la visión en realidad; y al hacerlo, transforma su dominio, cualquiera que éste sea: o una película, o la industria de informática, o el país mismo.

2. *Los líderes abrazan al error.* La bella frase de Donald Michael, consultor de administración, resume la experiencia de aquellos que, como Barbara Corday, no temen cometer equivocaciones y las admiten cuando las cometen. Como Jim Burke, crean una atmósfera en que se estimula a los empleados a correr riesgos; como Sydney Pollack, les dicen a los que trabajan con ellos que el único error es no hacer nada; como Karl Wallenda en sus buenos tiempos, andan por la cuerda floja sin temor de caerse. Como lo dijo el entrenador de baloncesto de la Universidad de California, John Wooden: "Fracasar no es un pecado; es apuntar demasiado bajo".

3. *Los líderes estimulan la réplica reflectante.* Norbert Wiener me dijo: "Yo nunca sé lo que digo hasta que oigo la respuesta". Todos los líderes saben que es importante tener en su vida alguna persona que les diga la verdad. Uno de los descubrimientos más interesantes que hice en mis entrevistas para *Líderes* fue que casi todos los jefes ejecutivos, hombres y mujeres, estaban casados con su primer cónyuge. La explicación puede ser que la mujer o el marido son las personas en quienes pueden confiar de manera absoluta. La réplica del cónyuge, la persona en quien se confía, es reflectante porque le permite al líder aprender, descubrir algo más acerca de sí mismo.

4. *Los líderes estimulan la disensión.* Este es el corolario organizacional de la réplica reflectante. Los líderes necesitan rodearse de personas que tengan opiniones distintas de las suyas,

que actúen como el abogado del diablo, y que, siendo "sensibles a las variantes", les puedan señalar la diferencia que hay entre lo que se espera y lo que realmente va a ocurrir.

En realidad, hay dos tipos de líderes: los que contratan espejos que simplemente reflejan sus opiniones y sus deseos, y los que contratan compensadores, personas que tienen puntos de vista complementarios acerca de la organización y de la sociedad. John Sculley, que es un visionario, contrató a un gerente como jefe de operaciones. Pero aun cuando se cuente con tales compensadores, no es fácil lograr que hablen. Sam Goldwyn, después de seis fracasos de taquilla consecutivos, reunió a los miembros del personal ejecutivo y les dijo: "Quiero que me digan exactamente qué es lo que estamos haciendo mal, yo y la MGM... aun cuando les cueste el puesto". Las personas que rodean a un líder conocen muy bien lo que consideran el peligro de hablar claro. Hace casi treinta años Nikita Khrushchov visitó los Estados Unidos y recibió a los periodistas en rueda de prensa en Washington. La primera pregunta, transmitida por medio de un intérprete, fue: "Hoy habló usted del odioso régimen de su antecesor, Stalin. Durante esos años usted fue uno de sus íntimos ayudantes y colegas. ¿Qué hacía usted entonces?" Khrushchov enrojeció de cólera. "¿Quién pregunta eso?" rugió. Los quinientos corresponsales reunidos en el salón agacharon la cabeza. "¿Quién pregunta eso?" insistió. Silencio. Entonces dijo: "Eso era lo que yo hacía". Lo trágico en muchas organizaciones es que los funcionarios dejan que los líderes cometan errores, aunque sepan que éstos están equivocados.

Para contrarrestar esta tendencia, los líderes tienen que ser como Max De Pree, jefe ejecutivo de Herman Miller, que se abandona a las nuevas ideas ajenas; o como Barbara Corday, quien fomenta la disensión mezclándose con su personal de ejecutivos. Viéndola en un salón con sus colaboradores, uno no la señalaría como la jefa, si no la conociera.

D. Verne Morland sostiene que los jefes ejecutivos deben escoger a alguien específicamente para el papel de disidente. En un artículo titulado "El bufón de Lear" describe el oficio de este empleado, que dependería directamente del jefe. La función básica del bufón es como sigue: "Perturbar con vislumbres de verdades que confunden y que escapan a una formulación racio-

nal. Anunciar el advenimiento de transformaciones cósmicas y captar su significado. Cuestionar con gracejos y acertijos todo lo que es sagrado y todo lo que los sabios han probado que es verdadero e inmutable". Todo conductor necesita, como el rey Lear, por lo menos un bufón.

5. *Los líderes tienen el Factor Nobel: optimismo, fe y esperanza.* Uno de los ejecutivos a quienes entrevisté para *Líderes* se manifestó seguro de que si él hubiera sido un científico, habría ganado el Premio Nobel, porque se sentía capaz de hacer cualquier cosa, y les comunica ese optimismo a las personas que lo rodean. Ronald Reagan es un buen ejemplo de ese optimismo ilimitado. Richard Wirthlin, quien le hacía las encuestas de opinión, cuenta que una vez se vio en el caso de darle una mala noticia: la popularidad del presidente, que llegó a su más alto nivel con ocasión del atentado de que fue víctima y que por poco le cuesta la vida, había caído a un nivel ínfimo un año después de aquel episodio. Normalmente, Wirthlin nunca entraba solo a hablar con Reagan, pero esta vez nadie quiso acompañarlo. En cuanto Reagan lo vio solo, le dijo: "A ver, ¿qué mala noticia me trae?" Wirthlin le informó. No sólo había descendido gravemente su popularidad después de la tentativa de asesinato, sino que había llegado al nivel más bajo jamás registrado en la historia de las encuestas para cualquier presidente en su segundo año de gobierno. "Vamos, Dick", le dijo Reagan; "no se preocupe tanto. Yo trataré de hacerme asesinar otra vez".

El "optimismo" y la "esperanza" proporcionan opciones. Lo contrario de esperanza es desesperanza, y cuando desesperamos es porque sentimos que no hay opción. El presidente Carter se hundió con su discurso del "malestar". Pensó que se estaba mostrando sincero, pero nosotros pensamos que no nos dejaba más alternativa que la desesperanza. La visión que el líder tiene del mundo es siempre contagiosa. Carter nos deprimía. Reagan, cualesquiera que fueran sus defectos, nos infundía esperanza.

Otro ejemplo de optimismo ilimitado de los que tienen el Factor Nobel es el comediante George Burns, quien dijo una vez: "No me puedo morir: estoy contratado".

Y un viejo proverbio chino dice: "Que las aves de la ansiedad vuelen sobre tu cabeza, es cosa que no puedes cambiar: pero que aníden en tu cabello, eso sí lo puedes evitar".

6. *Los líderes entienden el efecto Pigmalión en la administración.* En la comedia de este nombre, de George Bernard Shaw, Eliza Doolittle se casa con Freddy Eynsford-Hill porque sabe que para el profesor Henry Higgins ella siempre será una humilde florista. Sabe que él jamás aceptará el cambio operado en ella sino que la seguirá viendo tal como era antes. Eliza le explica a Freddy: "~~La diferencia que hay entre una dama y una florista no está en cómo se maneje ella sino en cómo la traten. Para el profesor Higgins siempre seré una florista porque como florista me trata y me tratará siempre, pero para ti sí puedo ser una dama porque como dama me tratas y me tratarás siempre.~~"

J. Sterling Livingston aplica el efecto Pigmalión a la administración en esta forma:

- Lo que el gerente espera de sus subalternos y la manera de tratarlos determina en gran parte el desempeño y el progreso de ellos en su carrera.
- Una característica exclusiva de los buenos gerentes es la capacidad de crear altas expectativas de desempeño que los subalternos cumplen.
- Los gerentes menos eficientes no llegan a desarrollar expectativas similares, y, en consecuencia, la productividad de sus subalternos se perjudica.
- Los subalternos generalmente hacen lo que creen que se espera de ellos.

Los líderes esperan lo mejor de las personas que los rodean. Saben que esas personas cambian y maduran. Si uno espera grandes cosas, sus subalternos se las proporcionarán. Jaime Escalante estaba seguro de que sus estudiantes en una escuela secundaria de un barrio marginado de Los Angeles sí eran capaces de aprender el cálculo diferencial. Y lo aprendieron.

Al mismo tiempo, los líderes son realistas en lo que a expectativas se refiere. Su lema es: estirar, no forzar. Imagínese usted que se está preparando para los Juegos Olímpicos. Si en el partido de hoy se lastima un músculo por un esfuerzo violento, se sienta en el banco y espera al juego de mañana.

El ex presidente de Lucky Stores, Don Ritchey, dice: "Una de las verdaderas responsabilidades de un gerente es fijar normas para los demás, expectativas. Es una gran responsabilidad

porque si las fija muy bajas es un desperdicio, no sólo para la organización sino también para el individuo; pero si las fija tan altas que nadie las pueda alcanzar, acaba con la persona y con la organización. No quiero decir que no pueda haber ocasiones en que no todos alcancemos la meta; pero si las cosas se estructuran de tal manera que la persona falle siempre, eso es perjudicial... Pienso que lo ideal sería estirar a las personas un poco, pero no dejarlas que se queden cortas demasiadas veces”.

7. *Los líderes tienen lo que yo llamo el Factor Gretzky*; un cierto “toque”. Wayne Gretzky, el mejor jugador de hockey de esta generación, dice que no es tan importante saber dónde está el disco ahora como saber dónde va a estar. Los líderes tienen ese sentido de dónde va a estar la cultura, dónde debe estar la organización para que pueda crecer. Si no lo tienen al principio, lo tienen ya cuando llegan.

Elizabeth Drew describió un fenómeno parecido en política, refiriéndose específicamente a la campaña presidencial de 1988: “Muchos se preguntaban por qué Dukakis no arremetió fuertemente contra Bush, en forma que todos pudieran entender, por haber dudado de su patriotismo. Esto tiene que ver con su intuición. A pesar de haberse dedicado a la política desde hace tanto tiempo, Dukakis mostró una curiosa falta de sentido político, de espontaneidad, de saber exactamente lo que se debe hacer en el momento oportuno, de olfato. Un presidente debe tener olfato, pero ninguno de los dos candidatos lo tenía. (Lloyd Bentsen, compañero de Dukakis como candidato a la vicepresidencia, sí tenía olfato y resultó ser un competente director de campaña.)”

8. *Los líderes ven a lo lejos*. Tienen paciencia. Armand Hammer, a los ochenta y nueve años de edad, dice que ahora sólo hace planes a diez años vista porque quiere estar vivo para alcanzar a ver qué pasa. Barbara Corday a los cuarenta y tres años sabía que tenía tiempo para buscar otro empleo, o hasta otra carrera. ~~Los japoneses tienen una paciencia increíble: una compañía que conozco tiene un plan para 250 años.~~

En un reciente artículo de *Fortune*, se asegura que hasta Wall Street a veces recompensa una perspectiva a largo plazo. Michael Eisner, de Disney, mandó a Robert Fitzpatrick a Francia como director del nuevo proyecto EuroDisney, anticipándose a

la realización del Mercado Común Europeo en 1992. Eisner se ha visto ciertamente recompensado por el alza de las acciones de Disney. CalFed también se está preparando para lo que puede ser el mercado común más grande del mundo. CalFed ya tiene un banco en Inglaterra y proyecta establecer otros en Bruselas, Barcelona, París y Viena.

9. *Los líderes comprenden que hay intereses creados.* Saben que es preciso equilibrar las pretensiones encontradas de los diversos grupos que tienen interés en la compañía. En su libro *Vanguard Management*, Jim O'Toole dice que el equilibrio de intereses es el más importante de los principios que siguen las mejores compañías. Cita a Thornton Bradshaw, ex presidente de Arco:

En todas las decisiones que se toman en mi escritorio influyen uno o más de los siguientes factores: su posible repercusión en la opinión pública; la reacción de los grupos ambientalistas; el posible impacto en otros grupos activistas: de consumidores, de reforma tributaria, antinucleares, prodesiertos, prorrecreación, etc.; las limitaciones gubernamentales — Comisión Federal de Comercio, Dirección de Protección Ambiental, Ley de Seguridad Ocupacional, Comisión de Comercio Interestatal — y los reglamentos de Estados y municipios; su efecto en la inflación y en el programa antiinflacionario del gobierno; las actitudes de los sindicatos; el cartel de la OPEP. Y, por supuesto (casi lo olvido), las utilidades económicas esperadas, el grado de riesgo, el problema de conseguir fondos en un mercado competitivo, la capacidad de nuestra empresa y — cuando quede tiempo — la competencia.

Como los líderes tienen conciencia del equilibrio de intereses, se cuidan del Síndrome de Dick Ferris. Ferris, que era la cabeza de United Air Lines (UAL), tenía una visión: una visión calidoscópica de una organización que prestara un servicio total, no limitada a llevar a los pasajeros al lugar a donde querían ir sino también dueña de las limosinas que los recogían en los aeropuertos y dueña de los hoteles donde se hospedarían. Con este fin llegó incluso a cambiarle el nombre a la corporación. En vez de UAL el nuevo nombre sería Allegis. No significaba

nada pero tenía estilo. Pero la visión de Ferris estaba distorsionada. Olvidó que había otros jugadores en el partido: el sindicato de pilotos y la junta directiva, para nombrar sólo dos. El no veía sino el mundo maravilloso fuera de la compañía, no lo que estaba ocurriendo en su inmediata vecindad. Los pilotos trataron de comprar la empresa, a la junta le dio un síncope, y cuando la rueda completó la vuelta, Ferris salió por la tangente y la compañía siguió siendo UAL como antes.

La realidad del mundo, la complejidad del ambiente inmediato, la necesidad de equilibrar los intereses creados, no se deben perder de vista en las glorias de la visión calidoscópica.

10. *Los líderes crean alianzas y asociaciones estratégicas.* Ellos ven el mundo globalmente y saben que ya no es posible esconderse. Los líderes sagaces del futuro reconocerán la importancia de hacer alianzas con otras organizaciones cuya suerte esté vinculada con la suya. Así, SAS trabaja con una aerolínea argentina y con Frank Lorenzo, y está buscando asociaciones con otras aerolíneas. La compañía noruega de correo expreso que tiene 3 500 empleados y es una de las más grandes del país, está formando una asociación con Federal Express de los Estados Unidos. El banco First Boston se ha unido al Credit Suisse para formar el FBCS. La GE firmó recientemente una serie de contratos de asociación con la GE de Gran Bretaña, vinculando cuatro divisiones de producto. A pesar del nombre, las dos compañías eran distintas. La GE de los Estados Unidos había pensado comprar a la GE inglesa, pero al fin prefirió la alianza a la adquisición.

Así es como prosperan estos líderes. Así es como forjan el futuro. ¿Y qué decir de los nuevos líderes? Los de la nueva generación tendrán ciertas cosas en común:

- Educación amplia.
- Curiosidad ilimitada.
- Entusiasmo sin límites.
- Fe en la gente y en el trabajo en equipo.
- Voluntad de arriesgarse.
- Dedicación al crecimiento a largo plazo, más bien que a las utilidades a corto plazo.
- Dedicación a la excelencia.
- Preparación.
- Virtud.
- Visión.

Al expresarse a sí mismos, harán nuevas películas, nuevas industrias y tal vez un nuevo mundo.

Si esto suena como un sueño imposible, considere usted esto: Es mucho más fácil expresarse que negarse a sí mismo. Y también mucho más gratificador.

DESAFIAR EL PROCESO

ESTA PRACTICA SE REFIERE A QUE DENTRO DE LAS HABILIDADES DEL LIDER, SE ENCUENTRA LA DE INNOVACION, LA DE PODER PROVOCAR UN CAMBIO EN EL "STATU QUO". EL LIDER ACEPTA RIESGOS, Y DE ESTA MANERA APRENDE DE LOS FRACASOS Y DE LOS EXITOS, Y CONSECUENTEMENTE, PUEDE TRIUNFAR COMO LIDER GRACIAS A LO QUE HA APRENDIDO.

CONSTA DE DOS COMPROMISOS:

- 1.- BUSQUEDA DE OPORTUNIDADES:
CONFRONTAR Y CAMBIAR
EL "STATU QUO".
- 2.- EXPERIMENTAR Y TOMAR RIESGOS:
APRENDER DE LOS PROPIOS ERRORES
Y EXITOS.

INSPIRAR UNA VISION COMUN

CUALQUIER MOVIMIENTO SOCIAL U ORGANIZACIONAL COMIENZA CON UN SUEÑO DE COMO SE ESPERA QUE SEA EL FUTURO; INPIRAR UNA VISION COMUN ES PODER IMAGINAR COMO SERA EL PORVENIR CUANDO SE LLEGUE AL DESTINO FINAL. LA IMAGEN CLARA DEL FUTURO ES ALGO QUE MOTIVA A LOS LIDERES. POR LO TANTO, ADEMAS DE QUE EL LIDER TIENE UNA IDEA CLARA DE LO QUE ESPERA, DESARROLLA TAMBIEN LA HABILIDAD DE TRANSMITIR CON MUCHO ENTUSIASMO LA EXPECTATIVA QUE CONCIBE A SUS SEGUIDORES: ES DECIR, DEBE CONOCER EL LENGUAJE DE ELLOS, PARA QUE PUEDAN CAPTAR EL MENSAJE PRECISO QUE DESEA EMITIR. LOS LIDERES CONVENCEN, CONCIENTIZAN Y HACEN VER A LA GENTE COMO, AL UNIRSE PARA ALCANZAR UN PROPOSITO COMUN, TODOS SALDRAN BENEFICIADOS.

- 3.- VISUALIZAR EL FUTURO:
IMAGINAR ESCENARIOS IDEALES.
- 4.- ENLISTAR A OTROS: ATRAER A LA
GENTE A PROPOSITOS COMUNES

POTENCIALIZAR A OTROS PARA QUE ACTUEN

UN ASPECTO FUNDAMENTAL A TENER EN CUENTA ES QUE LOS LIDERES NO ALCANZAN EL ÉXITO POR SI SOLOS, SIEMPRE ES EL O ELLA JUNTO CON SU EQUIPO. LA PALABRA CLAVE ES "NOSOTROS", NO "YO".

LOS LIDERES INVOLUCRAN O COMPROMETEN A LOS QUE TIENEN QUE VIVIR CON LOS RESULTADOS DEL PROYECTO DEL QUE TODOS FORMAN PARTE. LOS LIDERES ANIMAN A LA GENTE A QUE COLABORE, CONSTRUYEN AL EQUIPO Y LE DAN PODER. EL LIDER ENFATIZA LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR EN EQUIPO Y DE LA COLABORACION DE TODOS.

CONSTA DE DOS COMPROMISOS:

- 5.- FOMENTAR LA COLABORACION:
LOGRAR QUE LA GENTE TRABAJE EN EQUIPO.
- 6.- FORTALECER A OTROS:
COMPARTIR PODER E INFORMACION.

MODELAR EL CAMINO

ESTA PRACTICA PUEDE RESUMIRSE EN EL PLANTEAMIENTO DE QUE LOS COLABORADORES PONEN A PRUEBA A SUS LIDERES A TRAVES DE LA PREGUNTA "¿MI LIDER PRACTICA LO QUE PREDICA?". SE MODELA EL CAMINO A TRAVES DE PLANIFICAR Y ENCABEZAR PONIENDO EL EJEMPLO. LOS LIDERES, ENTONCES, DEBEN TENER MUY CLARAS SUS CREENCIAS Y VALORES, ADEMAS DE SER CONSTANTES EN LA PRACTICA DE LO QUE PREDICAN, ES DECIR, CONGRUENTES. "MODELAR EL CAMINO", ES MOSTRAR A LOS DEMAS, A TRAVES DE LA CONDUCTA DE UNO, QUE LOS VALORES QUE SE TIENEN, SE VIVEN.

CONSTA DE DOS ESTRATEGIAS:

- 7.- PONER EL EJEMPLO: ENCABEZAR A TRAVES DEL HACER.
- 8.- PLANIFICAR PEQUEÑOS LOGROS: CONSTRUIR COMPROMISO A LA ACCION.

INSPIRAR Y MOTIVAR

EL CAMINO A LA META DESEADA PUEDE SER MUY ARDUO Y MUY LARGO, LA GENTE PUEDE LLEGAR A SENTIRSE EXHAUSTA, FRUSTRADA Y DESANIMADA. POR ESTO, LOS LIDERES INSPIRAN Y MOTIVAN A SUS COLABORADORES PARA QUE CONTINUEN EN EL VIAJE HACIA EL OBJETIVO FINAL. UNA MANERA DE LOGRAR ESTO ES CELEBRAR CUANDO SE ALCANCE UNA META INTERMEDIA DEL PROYECTO EN EL QUE SE ESTA TRABAJANDO Y TRANSMITIR LA CONFIANZA A LOS SEGUIDORES DE QUE SE PUEDE GANAR. OTRO ASPECTO IMPORTANTE ES RECONOCER LAS CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y FESTEJARLAS GRUPALMENTE. EN FIN, LO MAS IMPORTANTE DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDER EN LO QUE SE REFIERE A ESTA PRACTICA, ES QUE LOS LIDERES TIENEN LA CAPACIDAD DE ANIMARSE A SI MISMOS.

CONSTA DE DOS COMPROMISOS:

- 9.- RECONOCER CONTRIBUCIONES: ASOCIAR LA RECOMPENSA CON EL DESEMPEÑO.
- 10.- CELEBRAR LOGROS: VALORAR LAS VICTORIAS.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSO INSTITUCIONAL
DIPLOMADO EN DIRECCION DE CONSTRUCCION"**

MODULO

LIDERAZGO

ICA FLUOR DANIEL

"DE BARBAROS A BUROCRATAS"

"ESTRATEGIAS PARA EL CICLO VITAL DE LAS EMPRESAS"

EXPOSITOR

LIC. VICTOR M. SILVA MARTINEZ

PALACIO DE MINERIA

1 9 9 7

LAWRENCE M. MILLER

De
BÁRBAROS
a **BURO-
CRATAS**

ESTRATEGIAS PARA EL CICLO
VITAL DE LAS EMPRESAS

ECONOMIA Y EMPRESA



editorial grijalbo, s.a. de c.v.

MÉXICO, D. F. BARCELONA BUENOS AIRES

Índice

<i>Agradecimientos</i>	9
<i>Introducción</i>	11
Estadio 1. <i>El Profeta: inspiración e innovación</i>	23
Estadio 2. <i>El Bárbaro: crisis y conquista</i>	56
Estadio 3. <i>El Constructor y el Explorador:</i> <i>especialización y expansión</i>	89
Estadio 4. <i>El Administrador: sistemas, estructura</i> <i>y seguridad</i>	121
Estadio 5. <i>El Burócrata: en las garras del control</i> ..	158
Estadio 6. <i>El Aristócrata: alienación y revolución</i> ..	197
Estadio 7. <i>La receta del Sinergista</i>	232
La gestión de la estrategia competitiva interna	268
Una sinopsis del ciclo de vida	301
<i>Notas y referencias bibliográficas</i>	311
<i>Índice onomástico</i>	315

Agradecimientos

A mis socios y colegas debo el haber podido escribir este libro, en particular a Jennifer Howard, Tom Werner y Bob Lynch, que asumieron expertamente las tareas de nuestro gabinete de asesoría, con lo que me fue posible concederme la paz mental necesaria. Jeanne McDaniel ha sido la gerente más cordial y eficaz, y mantuvo el orden en mis asuntos administrativos.

Durante los últimos años, mis agentes de conferencias Joe y Janet Cosby, del Cosby Bureau International de Washington, D. C., se han comportado como buenos amigos y han sido una fuente inagotable de ánimo y apoyo. Y, algo que también es importante, me han proporcionado numerosas oportunidades de compartir mis ideas con oyentes de todo el país, lo que me enseñó la forma de exponerlas.

Guardo especial gratitud a Randa Wilbur, la primera persona que me animó a escribir este libro, y que, además, me comunicó valiosas informaciones. También Catherine Rowell, Steve Rexford, William *Buck* Tuppeny y Bonnie Barnes me hicieron una serie de observaciones muy útiles.

Estoy convencido de que este libro no se habría escrito sin el apoyo moral de Margaret McBride, mi perseverante y pacienzuda agente literaria. Y agradezco a la redactora editorial Carol Southern su tenacidad, sus certeras críticas y su buen humor. Paul Brown colaboró también y aconsejó en la revisión definitiva del original.

Por último, debo manifestar mi agradecimiento a mi familia, que soportó mis interminables períodos de hibernación obsesiva, el único estado en que soy capaz de escribir; por ello, mi más honda gratitud a mi esposa Carole y a mis hijos, Langdon, Natasha y Layli.

LAWRENCE M. MILLER

Introducción

Es obvio que todos los seres vivos, vegetales, animales, personas u organismos sociales, muestran unos patrones o ciclos de desarrollo, que se extienden desde los períodos de vitalidad y crecimiento hasta los de regresión y decadencia. Tanto el patrón de auge y ocaso de las empresas, como el del comportamiento de sus líderes, siguen una trayectoria similar.

En este libro presento una teoría del ciclo vital corporativo. De ella derivo una explicación de los estados naturales de evolución de las empresas y de sus líderes, a medida que van enfrentándose a los retos que habitualmente se plantean según madura la explotación. He fundamentado mi teoría en el estudio comparativo del liderazgo a través de la historia humana, que suministra una interpretación de los fenómenos de burocratización y alienación de las élites del gobierno y de la sociedad. Dicha teoría culmina en una Ley del Sinergismo que, a mi entender, aporta la esperanza de controlar las fuerzas espirituales y materiales de la empresa o de la sociedad. Al romper el patrón cíclico, los líderes podrán elevar la institución o la cultura a niveles superiores de crecimiento y desarrollo vital.

He identificado siete estadios de la vida corporativa, y los siete estilos de liderazgo que predominan durante cada uno de dichos estadios:

1. *El Profeta*: es el visionario que rompe moldes y concentra las energías humanas que impulsan a la compañía hacia delante.

2. *El Bárbaro*: el dominador de las crisis, el conquistador que sitúa la marcha de la institución en vías de crecimiento rápido.

3. *El Constructor y el Explorador*: son los que desarrollan los conocimientos y las estructuras que se precisan para el desarrollo, y los que realizan el paso del «orden y mando» a la colaboración.

4. *El Administrador*: el que aporta la integración sistemática y estructural, y deja de poner el acento en la expansión para trasladarlo a la seguridad.

5. *El Burócrata*: impone controles rígidos, crucifica y exilia a los nuevos profetas y bárbaros, acarrea la merma de la creatividad y de la expansión.

6. *El Aristócrata*: heredero de la riqueza y alienado de quienes realizan el trabajo productivo, en él vemos el origen de la rebelión y la desintegración.

7. *El Sinergista*: el mantenedor de los equilibrios, el que continúa el movimiento del progreso en las estructuras grandes y complejas, unificando y teniendo en cuenta las aportaciones diversas del Bárbaro, del Constructor y el Explorador y del Administrador.

En cada uno de esos estadios, y para cada estilo de liderazgo, van cristalizando, de una forma inevitable, unos desafíos. En la fase de crecimiento, los líderes hallan soluciones creativas para los mismos. Durante la decadencia reaccionan de manera mecánica, y recurren a las solucio-

nes de eficacia probada en el pasado. Las culturas, y las empresas, sólo progresan mientras los líderes identifican los retos y encuentran esas soluciones creativas; la solución más afortunada no es la que conduce a una situación de tranquilidad, sino a un nivel de incitación superior, el cual demandará otra reacción creadora nueva. Ésa es, precisamente, la función esencial de los líderes. Cuando éstos se duermen en los laureles y confían en las soluciones del ayer, empieza la decadencia. En los líderes de cualquier período vital suele darse la querencia cómoda, y la caída de los que dejan de introducir soluciones innovadoras. Los registros históricos, tanto los de la historia económica como los de la Historia grande, suministran abundantes pruebas de esa relación entre la conducta de los líderes y el ciclo de auge y decadencia.

El comportamiento de los líderes es el que explica la energía dinámica, la heroica creación de puestos de trabajo y de riqueza en las pequeñas empresas que empiezan y que prosperan con rapidez; también, el caos burocrático, el desencanto y el despilfarro de recursos humanos y de capital que se alojan en la masa de las grandes corporaciones y en los organismos de la Administración pública, de donde toda creatividad está ausente. El comportamiento de los líderes, por último, es lo único que puede regenerar a esas compañías en decadencia.

El historiador alemán Oswald Spengler ha descrito, con gran elocuencia, el ciclo de vida de la civilización en el movimiento de la historia mundial:

Sobre la superficie de los océanos pasa, incesante y monótono, el oleaje de las generaciones... Pero es sobre esta misma superficie donde las grandes Culturas inscriben el majestuoso ciclo de su flujo y reflujó. Aparecen de pronto, crecen y se definen en líneas espléndidas; pero luego retroceden

y desaparecen, y las aguas se convierten de nuevo en un vasto llano soñoliento.^{1*}

Sin embargo, ha sido en la obra del historiador Arnold Toynbee donde he encontrado mayor inspiración. La profundidad y la amplitud de miras de su trabajo no tienen parangón.

También se ha observado un patrón cíclico en la vida de las grandes potencias, a lo largo de la historia. Paul Kennedy describe el «proceso de auge y caída entre las Grandes Potencias, por índices diferenciales de crecimiento y progreso técnico, que conducen a desplazamientos en los equilibrios económicos generales, y ello, a su vez, repercute de forma gradual en los equilibrios políticos y militares».² El tema primordial de este análisis es la interacción entre la economía interior y la influencia externa de la sociedad. «El triunfo de una gran potencia o el colapso de otra, han sido, por lo general, consecuencia de largas guerras emprendidas por sus fuerzas armadas, pero también resultan de la utilización, más o menos eficiente, de los recursos económicos productivos del Estado.»

El fracaso de los líderes de una sociedad, lo mismo que en el caso de las grandes potencias, es, a menudo, consecuencia de no haber entendido la relación entre el vigor interno de la compañía y la capacidad de la misma para imponer su influencia exterior. Los líderes se tranquilizan diciéndose que la empresa domina un territorio muy extenso y tiene una solvencia material superior a la de sus competidoras, cuando puede suceder que su capacidad interna esté mermando, lo que con el tiempo garantizará la pérdida de poderío exterior. Ésa es la trampa histórica. En el caso de la gran potencia, su vigor interno es

* Para las notas numeradas, véase Notas y referencias bibliográficas (pp. 311-314).

su capacidad económica relativa; y su poderío exterior, según la interpretación de Kennedy, es su fuerza militar. En la compañía, el vigor interno es la creatividad del personal, la voluntad de llevar a cabo sus objetivos empresariales, la competencia acumulada en su seno y la disposición de sus miembros para actuar de consuno en un esfuerzo decidido. La potencia externa de la empresa es su capacidad para captar y retener segmentos de mercado, dominar a sus competidoras y consolidar sus recursos materiales.

En su libro *The cycles of American history*, Arthur M. Schlesinger ha observado «una oscilación permanente de la atención nacional entre la utilidad pública y los intereses privados».³ Podemos distinguir dos lados en esta rueda que gira. Uno, el del interés más personal, el egoísta, el de la libertad de alcanzar y defender la propiedad privada y maximizar los beneficios. El segundo, que gana ascendente cuando el otro desciende, es el de la atención al bien común, el de la responsabilidad social y el altruismo. A diferencia de los ciclos de las civilizaciones, cada una de las cuales se construye sobre un pasado acumulado y parece moverse hacia delante en el tiempo, las vueltas de la rueda de Schlesinger repiten el mismo patrón.

Esta rotación de las preocupaciones alternativas se halla también en la vida de la empresa. La rueda gira entre el énfasis puesto en los problemas humanos y los objetivos materiales, entre el interés hacia las demandas, la satisfacción del personal, la clientela, y la necesidad de obtener un beneficio. Pero cuando observamos mejor este fenómeno, tanto en las instituciones como en la sociedad, vemos cómo entre lo uno y lo otro se establece una sucesión necesaria: «En el principio era el Verbo». La idea, lo espiritual, vino antes que la adquisición de lo material; pero, a medida que se ganaba en riqueza material y en di-

mención, el enfoque iba cambiando. Cuando las energías se alejan del espíritu creador y se centran demasiado en lo material, la capacidad para regenerarse, para seguir progresando, desaparece, y sólo queda una masa inanimada.

El ciclo vital no es una forma de predestinación cultural. Creo en el libre albedrío y en la capacidad del hombre para determinar su propio destino. Pero el entendimiento de las diferentes fases del ciclo es de utilidad para el líder empresarial, aunque sólo sea por el hecho de que él tiene en sus manos, total o parcialmente, el destino de la organización, susceptible de ser configurado por una dirección capaz. El hombre de empresa que haya entendido estos ciclos sabrá percibir las fuerzas espirituales que operan dentro de la compañía, y no sólo las materiales.

El estudio de los ciclos proporcionará una explicación de la creatividad y el éxito de la sociedad en el pasado, una interpretación del estilo de liderazgo y del tipo de organización que manifiesta en el presente, y una predicción acerca de sus posibles fracasos futuros. Usted sabrá ver también los desafíos y las trampas que cada fase presenta, y que es preciso superar.

Tal vez, incluso sepa reconocer su propia personalidad y la de sus superiores y subordinados, lo que puede servirle para llegar a ser un líder más eficaz.

Lo que este libro ofrece no es una panacea simplista, ni la fórmula de un nirvana empresarial. No basta con el estudio de unas máximas, aunque haya destilado las lecciones de los ciclos de vida de las culturas en nueve axiomas que, a mi entender, resumen las claves para conservar la vitalidad y el empuje ascendente. Importa comprender también que las diferentes etapas del ciclo vital de una empresa demandan estilos directivos diferentes. Hay un momento para ser duro y autoritario, y otro para consensuar. Hay algunas ocasiones en que la organización es osa-

da y creativa, y otras en que sus líderes se ocupan sólo de buscar la seguridad. Y, lo que quizá sea más importante, momentos en que conviene revitalizar la empresa y apartarla de su inclinación natural hacia la decadencia.

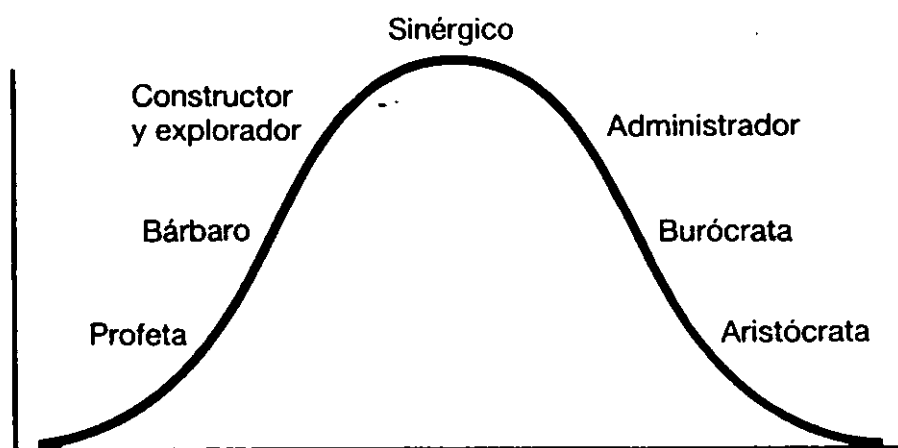
En este libro hablaremos de las diferencias legítimas que existen entre culturas empresariales y estilos de liderazgo. Muchos autores reclaman una cultura corporativa que asuma lo mejor de todas las organizaciones de todos los tiempos. Quienes han pasado por esa experiencia saben que eso no es lo ideal: el liderazgo debe ser situacional.

El directivo verdaderamente excelente sabe actuar de maneras distintas según las situaciones a que se enfrenta. En las páginas que siguen describiré las fases del ciclo vital bajo el nombre del estilo de liderazgo que corresponde y que se precisa en cada momento dado: el Profeta, el Bárbaro, el Constructor, el Explorador, el Administrador, el Burócrata, el Aristócrata y el Sinérgico. Como directivos, todos nos inclinamos más a un estilo que a otro, y puede que nos sintamos más cómodos en una empresa cuya fase de desarrollo sea más compatible con aquél; también es posible que uno trate de imponer su propio estilo a la organización, sea o no el más idóneo para la situación dada. Ésta es una causa muy corriente del fracaso de los líderes.

Seguramente no existe un directivo que encaje a la perfección en la descripción de ninguno de esos estilos, como tampoco ninguna compañía encajará por completo en la descripción de una de las fases. La realidad es más complicada. Las personas podemos cambiar, modificar nuestro estilo a medida que maduramos y que la organización cambia. El lector de este libro debe evitar la tentación de encasillar a individuos o a compañías. Los unos y las otras serán, comúnmente, algo mixto, fluido, sumido quizás en pleno proceso de cambio.

A lo largo de este libro aludiré, con frecuencia, a la curva del ciclo vital, que es aquella que describe la marcha de una organización a través del proceso natural de crecimiento y decadencia.

FIGURA 1

Ciclo vital de la empresa

Sobre el eje vertical proyectamos la salud de la cultura, definida como su capacidad para crear nueva riqueza y consolidar la existente. Y entendiendo la riqueza, no aquello que hace rico a un individuo o un grupo de individuos, como la riqueza verdadera, es decir, el agregado de bienes y servicios producidos en relación con los insumos, y en el mismo sentido en que se habla de riqueza nacional como el total de los bienes y servicios producidos per cápita.

El eje horizontal representa el proceso de maduración de la sociedad a lo largo del tiempo.

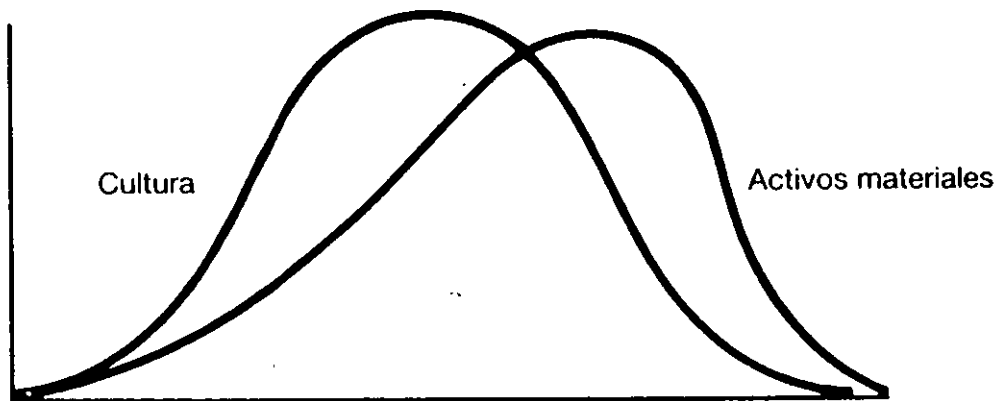
Conviene establecer la distinción entre el aumento o la disminución de los activos materiales y el auge o decadencia de la cultura. No son lo mismo y, en realidad, pueden variar en sentidos opuestos. Es posible que una cultura manifieste creatividad al tiempo que su riqueza material disminuye; aunque esa ganancia de energías creativas y dinámicas promete futuros crecimientos materiales.

En el orden contrario, una pérdida de energía creativa es el rasgo más evidente de la decadencia. Y es la creatividad, la capacidad de innovar, tanto en los productos como en las maneras de mejorar la productividad y la calidad, lo que determina el éxito competitivo. Como veremos más adelante, los historiadores nos enseñan que los líderes deben ser creativos para que la organización lo sea. Al mismo tiempo deben mantener el contacto con sus tropas, para forjar la unidad y dar lugar al designio social común. Cuando se establece una alienación entre los líderes y sus seguidores, se produce una merma de unidad social y de creatividad. Es, entonces, cuando las competidoras atacan, y esto sucede igual con las compañías que con las naciones.

Para comprender las causas del auge y de la decadencia hay que penetrar en la interacción entre los dos mundos, el material y el espiritual. Durante el período primitivo hay abundancia de energías espirituales, pero el patrimonio material escasea. Parece casi inevitable que, a medida que la riqueza material aumenta, la voluntad espiritual disminuya; pero ésta no es una consecuencia ineluctable, salvo cuando el entendimiento de esa interacción ha fallado, y, con ello, la capacidad para intervenir en la misma.

FIGURA 2

Variaciones relativas de la cultura y del patrimonio material



En su discusión sobre las interrelaciones entre religión y civilización, Arnold Toynbee escribía:

Los sucesivos nacimientos y caídas de las civilizaciones primarias y secundarias son ejemplos de un ritmo —observado en otros puntos de este Estudio— en que las sucesivas vueltas de una rueda llevan el vehículo hacia delante.

Y luego, describe esa marcha como una «espiral ascendente» hacia el progreso espiritual de la humanidad.⁴

De manera similar podemos considerar que los ciclos sucesivos de la vida empresarial son algo más que el auge y la decadencia de la estructura material de la corporación. Cabe contemplarlos también como un vehículo que, con su mismo descenso, proporciona el impulso para elevarse todavía más alto, en posteriores fases ascendentes de la carrera de la humanidad, para progresar en el proceso de creación colectiva de la riqueza e integración de nuestra sociedad. El desarrollo de una civilización es un proceso de sinergismo entre individuos con ideas y creencias diferentes, y cada civilización sucesiva traza un círculo más amplio que la anterior. De igual manera, cada empresa triunfante debe apoyarse en las experiencias y en la cultura del pasado; no sólo en el suyo propio, sino también en el de sus predecesores.

Si alguna lección puede extraerse de este libro, será que la decadencia de la cultura empresarial precede siempre a la decadencia del negocio, y es el factor-cause primordial de la misma. Es necesario que los líderes empresariales adquieran la amplitud de miras que les induzca a no regatear esfuerzos en el mantenimiento de una cultura saludable.

Abundan los indicios de que estamos entrando en una época de civilización mundializada, en la integración final de toda la diversidad de ideas, energías y economías que

existen. De ser esto cierto, cabe la posibilidad de que el ciclo de auge y decadencia se vea roto y reemplazado por un sinergismo global de las culturas. De una manera similar, y bajo parecido sinergismo de ideas, características y culturas, es posible que la empresa logre el delicado equilibrio entre lo creativo, que es la fuente de nuevas riquezas, y el orden administrativo, que representa la solvencia y la seguridad. Ése ha de ser nuestro objetivo.

Estadio 1

El Profeta: inspiración e innovación

Los hombres razonables se adaptan a su medio ambiente; los hombres irrazonables intentan que el medio ambiente se adapte a ellos; de ello se desprende que todo progreso es el que resulta de los afanes de los hombres irrazonables.

GEORGE BERNARD SHAW

No es posible que, siendo un conformista, se logre un éxito real y duradero ni uno se «haga rico» en el mundo de los negocios.

J. PAUL GETTY

En la historia de las civilizaciones, así como en la de las empresas, hallamos un tema común. La fundación es realizada siempre por la energía creadora de una persona o de un reducido grupo de personas. Esos fundadores tie-

nen una visión, una idea cautivadora y original, que los demás juzgaron irrealizable. Una idea que acaba por movilizar a otros.

El papel del Profeta consiste en desarrollar esa idea, esa visión del futuro. Al hacerlo así, él induce en sus seguidores la energía y la creatividad.

En nuestro mundo materialista se olvida con facilidad que la creatividad es un hecho espiritual. La emergencia de algo nuevo es cosa que se escapa a la vista, al tacto y a la contabilidad analítica de explotación. No hay nada más material que la grandeza de las civilizaciones; pero, en sus comienzos, siempre aparece el espíritu creador. Así lo admitió Oswald Spengler en *La decadencia de Occidente*:

Una cultura nace en el momento en que un alma grande abre los ojos y se eleva sobre el protoespiritualismo de la humanidad sumida en su eterno estado infantil. ... Pero su existencia viva, esa sucesión de grandes épocas que definen y reflejan los estadios de la plenitud, es una lucha interna y apasionada por defender la Idea frente a las fuerzas del Caos exterior y contra el murmullo de la duda inconsciente que ataca desde el interior ... Una vez alcanzado el objetivo, esto es, plenamente realizado y externamente visible el contenido de las posibilidades que la idea encerraba, la Cultura se solidifica de pronto, se inmoviliza, congela su sangre, rompe su fuerza, y se convierte en una Civilización.¹

La General Electric Corporation nació como un derivado del fértil cerebro de Thomas A. Edison. El sabio pasó prácticamente toda la vida en su laboratorio, y no se puede decir que perdiese el tiempo: patentó 1.093 inventos e ideó el fonógrafo, la locomotora eléctrica, el cinema, el mimeógrafo y la lámpara incandescente.

Pero Edison no era un genio para los negocios. Acumuló un tremendo expediente de empresas fracasadas y siempre se vio agobiado por las dificultades financieras.

Precisamente, la Edison General Electric se constituyó, en 1889, con la ayuda de Henry Villard porque Edison se había quedado sin dinero para financiar su laboratorio de investigación.

¿Podría sobrevivir Thomas A. Edison en la compañía General Electric actual? Un biógrafo suyo ha escrito:

La rebeldía fue, desde la misma infancia, uno de sus rasgos más acusados: rebeldía contra una madre autoritaria, contra una iglesia severa e inflexible, contra una escuela rígida y aburrida. Desde la juventud hasta la vejez, jamás soportó que nadie le dictase lo que debía hacer, y fue siempre iconoclasta e indisciplinado. ... Era un brillante y solitario inadaptado; en la sociedad moderna, hubiese sido explorado y analizado, y luego machacado, triturado y amasado hasta que encajase en los moldes de «la norma».²

Se decía que para encontrar a Edison en su laboratorio bastaba seguir el rastro de jugo de tabaco que escupía por todas partes. Cuando su mujer le preguntó por qué no usaba una escupidera, él dijo que era muy difícil acertar en una escupidera; escupiendo en el suelo, por el contrario, no se podía fallar. No sólo tenía costumbres anti higiénicas sino que además era mal gerente y mal comunicador. La General Electric actual difícilmente emplearía a un Thomas Edison.

En lo que se refiere a inventores, Edison dista de ser un caso único. Vivía en un mundo de ideas, ideas que él sabía convertir en resultados tangibles y en aplicaciones, pero siempre con la ayuda de otras personas más orientadas a la práctica. «Yo me ocupo en pensar —proclamaba Edison—. El hombre que no ha educado su cerebro y no cultiva el hábito de pensar desconoce los placeres más grandes de la vida.»

Thomas Edison, Henry Ford, Stephen Wozniak, An

Wang, y decenas de miles de otros fundadores e inventores menos conocidos, son otros tantos Profetas que dieron a luz la idea básica, el impulso creador que transmitió energía hasta producir, con el tiempo, el resultado, la entidad a la que llamamos la empresa.

EL CARÁCTER DEL PROFETA

Para entender al Profeta es preciso haber comprendido la fuerza de las ideas y la del espíritu que suele ser asociado con ellas. Las ideas son las semillas de la creación material. Las ideas son el fundamento de las grandes empresas, y la fuerza que impulsa todas las revoluciones sociales y religiosas. Al imponer sus ideas sobre el orden establecido, los Profetas son revolucionarios de la técnica... o revolucionarios sociales.

La Revolución estaba realizada antes de que la guerra hubiese comenzado. Se hallaba en los cerebros y los corazones del pueblo; se trataba de un cambio en sus sentimientos religiosos y en la noción del deber y de las obligaciones. Este cambio radical de los principios, las opiniones, los sentimientos y las adhesiones del pueblo fue la verdadera Revolución americana.

JOHN ADAMS, 1818

Los grandes hombres de ideas tienen personalidades que los diferencian del montón. Tal como sus ideas e inventos suelen ir en contra del *status quo*, su comportamiento, por regla general, no se ajusta a la norma. Podríamos discutir si los Profetas triunfan a pesar de su carácter o si, precisamente, su especial personalidad contribuye a la generación de sus ideas.

Consideremos el caso de Isaac Newton. Nacido el día de Navidad de 1642, en una familia inglesa de las más humildes, las penalidades que sufrió durante su infancia explican sobradamente sus excentricidades de adulto, pero no dan la menor pista acerca de su genio.

Su padre, un agricultor que no sabía ni siquiera firmar, murió tres meses antes del nacimiento de Isaac, el cual, pronto, perdió también a su madre, ya que ésta, al cabo de dos años, contrajo nuevas nupcias con un rico pastor anglicano. Su padrastro se empeñó en que Isaac fuese confiado al cuidado de su abuela, para que la madre se dedicase a criar los hijos que el eclesiástico tenía de un matrimonio anterior. Durante nueve años, es decir, hasta la muerte del segundo marido de su madre, Newton se vio separado de ella, y él mismo recordaba como los había amenazado con «incendiar la casa en que mi padre y mi madre vivían y quemarlos vivos». A ese trauma infantil pueden atribuirse varios episodios psicóticos de su vida de adulto.

Como suele ocurrirles a los hombres que viven en el mundo de las ideas, Newton resultó un inepto para los asuntos prácticos. Cuando el padrastro murió, la madre de Newton heredó las propiedades de éste y decidió que debían ser administradas por su primogénito. Para entonces, Newton ya vivía por completo inmerso en los libros, lo que le hizo descuidar los negocios que le confiaban. En la escuela no había llamado la atención como alumno brillante, aunque sí se recordaba su afición a construir miniaturas mecánicas, relojes y molinos de viento; ya entonces empezaba a jugar con las leyes de la Física y con las Matemáticas.

En junio de 1661, Newton entró en el Trinity College de Cambridge; cuatro años después, cuando se graduó de bachiller, concluía la carrera estudiantil más profunda de

que exista constancia. Prácticamente a solas, Newton había creado una nueva filosofía y toda una rama nueva de las Matemáticas, pero sus escritos permanecían en el secreto de sus cuadernos de notas.

Ese anonimato fue breve; al cabo de dos años, Newton se erigía como el sabio más importante de su época. Sus *Principia (Principios matemáticos de la Filosofía natural)* se consideran aún la obra científica más trascendental jamás escrita. En ella definió las leyes del movimiento y la de la gravitación universal. Newton explicaba los movimientos de la Tierra, de la Luna y de los planetas; así como las mareas y la forma exacta del globo terráqueo. Y la llevó a cabo en sólo dieciocho meses. Newton escribía matemáticas con la misma facilidad con que Mozart escribía música; para ellos era lo más natural.

Más adelante, Newton se trasladó a Londres, donde se dejó seducir por las diversiones de la ciudad y acabó por ser nombrado alcaide y director de la casa de la moneda. Por cierto que, cuando sir Isaac se sumergió en los negocios mundanos de Londres, cesaron, al mismo tiempo, sus aportaciones científicas y creadoras, tal como si hubiese vendido su creatividad a cambio del sentido práctico.

Pese a sus éxitos, Newton no fue feliz. El historiador Richard Westfall, que invirtió veinte años de trabajo en la biografía de Newton, le llamó «hombre torturado, personalidad sumamente neurótica que titubeó siempre, durante su edad madura por lo menos, al borde del colapso psíquico». Un contemporáneo de Newton dijo que era «el carácter más timorato, cauteloso y desconfiado que yo haya conocido nunca». Entre sus escasas amistades personales, ninguna de ellas femenina, se contaron John Locke y Samuel Pepys; pues bien, durante uno de sus episodios psicóticos se enemistó con ambos, los acusó de confabularse contra él, y se negó a verles nunca más.

Newton no solía pedir perdón por sus excentricidades. Como Thomas Edison y Henry Ford, estaba obsesionado por su trabajo. John Maynard Keynes, el economista y también erudito en la vida de Newton, decía que éste que «era capaz de un esfuerzo mental sostenido mayor que ningún otro hombre antes o después que él»: cuando se enfrentaba a un problema, trabajaba sin cesar e incluso se olvidaba incluso de comer y dormir. Poco antes de su muerte, Newton escribió esta descripción de su propia vida:

Ignoro lo que pareceré al mundo. A mi propio modo de ver, creo que he sido como el niño que juega en una playa y se complace en hallar, de vez en cuando, un guijarro más pulido o una concha más vistosa que de ordinario, el gran océano de la verdad se extendía, desconocido, frente a mí.

Algunos se sorprenderán al enterarse de que ese Profeta de la ciencia, autor de la disertación matemática más brillante que el mundo haya conocido, dedicó también más de diez años a la interpretación de la Biblia, en particular del libro del Apocalipsis. Pero, según vamos conociendo a los Profetas, no hay demasiado motivo para sorprenderse. Son exploradores de ideas, de todas las ideas.

Ese afán es el que nos da la clave de sus motivos. Lo mismo que el niño común aprende a disfrutar con la manipulación de tacos de madera y pelotas de goma, el genio creador, quizá privado de estos placeres banales por alguna experiencia penosa, se inicia pronto en la búsqueda de los placeres de la mente. Pueden señalarse otras diferencias. Cuando el menor normal abandona los juegos, es para asumir el proceso habitual de cumplir unos cometidos, realizar unas tareas y plegarse a las normas impartidas por sus superiores. En cambio, la personalidad creativa suele dar un rodeo, en virtud del cual prescinde de

normas ajenas, y se centra, por completo, en el juego interno de sus propias ideas.

Si bien es cierto que a menudo se fundan empresas sin otro propósito que el de ganar dinero, tales empresas pocas veces realizan una aportación significativa en el mercado, puesto que no ofrecen ninguna innovación. El fundador que crea un nuevo producto o servicio como respuesta a un desafío que ha identificado, sí contribuye a la riqueza de la sociedad. Ésa es la diferencia entre nuestro Profeta y el fundador de un negocio corriente. El Profeta, bien se halle en el mundo de los negocios bien en otra parte, pocas veces obedece al móvil exclusivo de las comodidades o de los placeres materiales; a él le motivan las ideas.

En su libro *Breakthroughs!* [Rupturas], P. R. Nayak y J. M. Ketteringham estudian cómo se producen realmente las innovaciones en materia de productos. Su trabajo revela una serie de falsas creencias alrededor de esa cuestión:

Mito: Los grandes éxitos requieren grandes recursos.

Realidad: A aquellas personas que inventan e imponen ideas rompedoras casi nunca les mueve la esperanza de hacer dinero, sino la obsesión de resolver un problema.

Mito: El invento rompedor responde siempre a una demanda que no hallaba satisfacción en el mercado.

Realidad: En todos los casos hallamos que el detonante fue la curiosidad de saber de un individuo. Es posible que el inventor se proponga llegar a comercializar, con el tiempo, algún tipo de producto. Pero, repitámoslo, ni la posibilidad de un beneficio ni ninguna exploración previa del mercado desempeñaron jamás un papel significativo en el origen de las rupturas que hemos estudiado.³

Seguramente, dentro de una cultura o corporación madura, la personalidad creadora chocará seguramente, y se comprende con facilidad el porqué.

En la fase de madurez, la empresa está determinada por la realidad material; lo que quiere es fabricar productos de una manera continuada, permanente y estable. Cuanto más excéntrica e impredecible sea la personalidad creadora, más probabilidades habrá de conflicto. No es de extrañar, por tanto, que los Profetas sean exiliados por los gerentes de las compañías en donde aparecen, ya que ellos representan una violación de los valores corporativos. No respetan las instituciones rígidas y venerables; sólo valoran las ideas; ideas que, en muchos casos, implican el necesario colapso del antiguo régimen.

Las persecuciones contra los Profetas son tan antiguas como la Historia misma. Se les envía a las soledades selváticas, al desierto, a la montaña. Allí quedan en libertad para concentrar sus energías y depurar sus ideas hasta que éstas claman por ser reveladas.

La equidad nos dice que el destierro y el aislamiento son castigos crueles e inmerecidos. Sin embargo, es posible que tal o cual tipo de persecución sea la incitación necesaria, el impedimento que galvaniza el carácter humano y le hace acumular fuerzas hasta que se siente capaz de forjar una creación enteramente nueva.

Quizá sea usted un Profeta si:

- Tiene ideas visionarias y de largo alcance.
- Está dispuesto a sacrificar grandes cantidades de tiempo y energía con tal de ver triunfar sus ideas.
- Tiene la costumbre de aislarse durante largos períodos de tiempo para dedicarse a perfeccionar sus ideas.
- Los demás lo consideran un poco «diferente».

– Tal vez usted no es una persona muy organizada, y los detalles le fastidian.

LOS PROFETAS SEGÚN LA HISTORIA

La Historia nos revela que el desarrollo civilizado se produce como respuesta a una serie de incitaciones; cuando una cultura llega al estadio de satisfacción, se estanca. El progreso concluye. Sólo una sociedad insatisfecha inicia un período de cambio; el progreso no puede ocurrir sino donde hay movimiento.

Y ese movimiento suele ser subversivo. Las civilizaciones se forjan a partir de las condiciones físicas, sociales, económicas y espirituales más difíciles, desde las selvas de América Central hasta las arenas del desierto egipcio. El historiador británico Arnold Toynbee concluye: «Hemos visto que los ambientes que dan lugar al nacimiento de las civilizaciones son extraordinariamente difíciles, y nunca fáciles», y establece como ley social que «a mayor desafío, mayor estímulo» para el crecimiento.⁴

Es paradójico que las empresas, lo mismo que los individuos, anden siempre buscando la comodidad y la certidumbre, cuando son ésas, precisamente, las condiciones que con seguridad acarrearán la decadencia. Los músculos del organismo han de ser sometidos a tensión para mantenerse en su forma óptima. El cerebro humano precisa también ejercicio para desarrollarse y evitar la degeneración y el senilismo. Esta ley de desafío y respuesta se aplica por igual a todas las organizaciones. Ninguna sociedad, o empresa, llevó a cabo nada significativo sin la incitación.

Con frecuencia es el Profeta mismo quien aporta el desafío al orden establecido. Conocemos los nombres de muchos Profetas, y ello, divinidades aparte, se debe a la

indiscutible influencia que Moisés, Jesús, Mahoma, Buda y Krishna ejercieron: ellos alzaron el fénix de una nueva visión y un nuevo sentido de la vida sobre las cenizas de una sociedad vieja y corrompida. Generaron el ímpetu necesario para la construcción de una nueva cultura gracias a sus actitudes, manifestaciones y personalidad.

Todos se consagraron a su mundo de ideas y estuvieron dispuestos a prescindir del mundo de las formas materiales. Todos se enfrentaron a la autoridad establecida. Y todos fueron acusados de insumisos o de herejes, perseguidos en razón de ello y crucificados, o cuando menos exiliados.

Ninguno de ellos fue un administrador especialmente capaz; de tal forma, que ni siquiera se les ocurrió plasmar sus creencias en forma de religión organizada. Buda, por ejemplo, dedicó buena parte de su vida a la meditación y al ayuno mientras elaboraba su doctrina de las cuatro verdades excelentes y los cuatro buenos caminos. Si se hubiese dejado la propagación de las doctrinas al talento singular de los Profetas, hoy no habría civilización budista, islámica, hindú ni cristiana, y el mundo continuaría en las tinieblas de la barbarie.

Las grandes religiones y sus Profetas son las fuerzas que más reiteradamente, a lo largo de la Historia, han estimulado la renovación del carácter individual así como de la conciencia colectiva. Siempre aparecieron en épocas de desolación, de necesidad extrema, de incitación máxima, cuando se necesitaba una respuesta revolucionaria.

El desierto arábigo del siglo VII presentaba condiciones tan severas como las que cualquier Profeta anterior hubiese conocido. Mahoma nació en medio de la pobreza de la Arabia del 570 de nuestra Era. Su lugar de nacimiento, La Meca, era una ciudad de unos 20.000 o 25.000 habitantes, y centro de peregrinación porque poseía un

pequeño templo de planta cuadrada en donde se guardaba un meteorito tenido por divinidad tutelar de todos los demás dioscellos tribales. En otras ciudades próximas existían colonias judías y cristianas, pero las tribus no tenían una creencia común o filosofía dominante que les prestase unidad. Adoraban a cientos de divinidades tribales y andaban en constantes guerras entre sí, con interminables traiciones, escaramuzas y pillajes. No existían unas normas de conducta, ni de higiene, ni de respeto a la vida privada; las gentes se metían sin previo aviso en casa ajena y no se respetaba ni la intimidad de los esposos.

Sin embargo, Mahoma logró unificar a esos pueblos. Nada presagiaba en él, a primera vista, una personalidad de salvador. Fue mercader hasta los cuarenta años, y se duda de que supiera escribir. La fuente de su inspiración es, pues, una cuestión religiosa fundamental. Los historiadores cristianos o agnósticos suponen que muchas de sus ideas las aprendió de las comunidades judías y cristianas. Los autores islámicos admiten la versión del propio Mahoma, según la cual el arcángel Gabriel se le apareció en el monte Hirra y le comunicó el mensaje salvador.

Dice el relato que el ángel le presentó a Mahoma una tabla para que la leyera, pero él no sabía leer. Una vez más, Gabriel le ordenó que leyera y él protestó que no sabía. Por tercera vez fue conminado, y entonces recibió la revelación: «Lee, en nombre de Dios el Creador, el que formó al hombre de sangre congelada. Lee, por Dios misericordioso, el que enseña por medio de la pluma, el que alumbra al hombre que no sabe». Entonces, en la soledad de la apartada colina, la voz resonó de nuevo para anunciarle a Mahoma que había sido elegido por Dios como Su Mensajero ante la humanidad.

Mahoma habló con sus seguidores y les instó a que abandonaran la idolatría de sus muchos dioses tribales y

admitiesen la realidad del Dios único. No fue empresa fácil, pues implicaba que tales seguidores se divorciasen del medio social de su lugar de nacimiento, La Meca, para convertirse en una especie de revolucionarios sociales. Pero así sucede siempre con los Profetas: ellos no piden únicamente que aceptemos un pensamiento intelectual, sino que cambiemos de identidad social además.

Sin embargo, Mahoma triunfó. La extensión de su influencia puede medirse por el poderío que el mundo islámico alcanzó durante los seis a ocho siglos siguientes. Las ciudades islámicas, desde Córdoba hasta Adrianópolis, en Turquía, son testimonios evidentes del progreso que aportó la revelación mahometana. Cuando los musulmanes expulsaron a los visigodos de España, reconstruyeron Córdoba e hicieron de ella una capital de un millón de habitantes, la más grande y culta de toda la Europa de la época, famosa por su arte, su arquitectura, su industria y su universidad. Sólo la biblioteca principal tenía más de cuatrocientos mil volúmenes. Las calles estaban empedradas, los tribunales dictaban sentencia ateniéndose a leyes escritas, y funcionaba una administración civil.

En contraste, por aquella misma época, París y Londres eran centros de ignorancia y superstición, dominados por señores feudales y guerreros, carentes de ningún sistema formal de administración o justicia, con las calles llenas de barro y los habitantes diezmados por las epidemias.

Cualquiera que haya sido la conducta de algunos de sus seguidores más recientes, lo cierto es que Mahoma predicó la tolerancia frente a los fieles de todas las religiones, y tenía un gran sentido de la necesidad de justicia, educación y orden social. Y como ése era, precisamente, el mensaje que satisfacía las necesidades de sus contemporáneos, encontró una acogida resonante; y la creencia

se hizo tan poderosa que salieron a propagarla por el resto del mundo: unificación, inspiración, movilización, ésas son las consecuencias del acto profético.

Las vidas de los Profetas se ajustan a un patrón marcado: en un momento dado, su impulso creador les obliga a retirarse de la sociedad. Jesús fue al desierto, Mahoma, a la montaña. Igualmente, Buda, Krishna y Confucio tuvieron períodos de alejamiento, durante los cuales depuraron su inspiración antes de reaparecer de nuevo como catalizadores del cambio social.

Otros Profetas menores recorrieron también este ciclo de extrañamiento y retorno. San Benito, vástago de una familia noble y educado en Roma, se retiró a los bosques y vivió tres años en una cueva. San Gregorio, nacido y criado en Roma, era funcionario de carrera cuando abandonó todos sus cargos seculares y sus riquezas para retirarse, también durante tres años en su caso, a la vida monástica. Podemos citar asimismo a Lenin, Maquiavelo, Kant y Dante entre los que se exiliaron de la sociedad para regresar luego a predicar su buena nueva. Ese extrañamiento parece una condición, no sólo para que el Profeta dé forma a sus ideas, sino, además, para concentrar sus poderes y enfocar la energía espiritual que el cambio cultural traerá consigo.

LOS PROFETAS EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

No hicimos estudios de mercado, no teníamos proyección alguna de ventas, ni realizamos ningún cálculo de rentabilidad sobre el capital invertido. Nada de eso. Sencillamente, yo me limité a construir el coche de mis sueños, en la confianza de que otras personas compartirían ese mismo sueño.

DR. PORSCHE

Que yo sepa, ningún Profeta de los negocios pretendió nunca que sus creaciones obedeciesen a la inspiración divina. En los negocios como en la ciencia, los Profetas reaccionan frente a los incentivos del medio ambiente. A menudo desarrollan su visión mientras trabajan en la producción, experimentando con nuevas aplicaciones de materiales antiguos o inventando un nuevo producto. Su personalidad, en consecuencia, reuniría tal vez todos los rasgos habituales del representante comercial o el ingeniero; pero, una vez hallada la que consideran su verdadera misión, asumen una forma nueva.

La creación de la cadena McDonald's es la historia de varias personalidades complejas, cada una de las cuales desempeñó un papel vital. Suele citarse a Ray Kroc como fundador de los McDonald's, pero eso es un error; efectivamente, Kroc engrandeció la empresa, pero con otro tipo de actuación. Él fue un Bárbaro combativo, empeñado en la lucha por la ampliación del territorio.

Los Profetas fueron, en este caso, los hermanos Richard y Maurice (*Mac*) McDonald, de San Bernardino, que inauguraron su primer restaurante *drive-in* al este de Pasadena en 1937. Por aquel entonces, el paisaje californiano estaba ya dominado por el automóvil (tanto en lo físico como en lo cultural), y los hermanos tuvieron éxito con su establecimiento. Lo mismo le sucedió a Bob Wian, cuyo *drive-in* de Glendale se convirtió en *Bob's, Home of the Big Boy*. En 1940, el éxito de los hermanos McDonald motivó la inauguración de un segundo establecimiento, más grande que el anterior, y que no tardó en convertirse en el punto de reunión preferido de los adolescentes de la ciudad. En la carta figuraban veinticinco artículos, y los camareros podían atender hasta a 125 clientes estacionados en sus coches. Los McDonald se repartían 50.000 dólares de beneficios al año, lo cual era mucho dinero en

aquellos tiempos. Pero no tardaron en aburrirse; necesitaban otro estímulo.

Mac y Dick se pusieron a examinar los elementos de su negocio. Observaron que el 80 por ciento de la facturación se obtenía gracias a las hamburguesas. También vieron que, cuantos más adolescentes acudían, más escaseaban las familias y otras personas de más edad. Descubrieron, además, que los camareros jóvenes no eran empleados de confianza. Entonces, los hermanos tomaron una decisión que pocos hombres de empresa se hubieran aventurado a tomar: cerraron su *drive-in* en pleno éxito para reformarlo por completo.

El asumir un riesgo de esa categoría cuadra por completo con el carácter del Profeta; sin embargo, para salir airoso del intento se necesita la búsqueda meticulosa de la eficacia, que, normalmente, asociamos con la personalidad del Constructor. Pero los hermanos McDonald se evidenciaron capaces de desempeñar ambos papeles. Decidieron reformar su negocio bajo los criterios de rapidez en el servicio y reducción de los costes.

Dick McDonald lo ha descrito en estos términos:

Nuestro concepto se fundaba por entero en la rapidez, los precios bajos y el volumen de negocio. Trataríamos de lograr grandes facturaciones con precios bajos y mediante el autoservicio por parte del consumidor. ¡Qué lentos eran los camareros! Era indispensable hallar un procedimiento más rápido.

Los coches abarrotaban el estacionamiento. No porque los clientes lo hubieran demandado, pero nuestra intuición nos dijo que agradecerían una mayor agilidad en el servicio. En aquella época, todo se agilizaba; los supermercados y los almacenes de barato se adaptaban al sistema de autoservicio, y se veía claro que el porvenir de los *drive-in* iba a ser también el autoservicio.⁵

Cuando los MacDonalld abrieron su *drive-in* reformado, habían sustituido la parrilla de un metro de longitud por dos parrillas de dos metros, proyectadas y construidas por ellos mismos. Inventaron otros equipamientos, como una *lazy Susan* o mostrador-expositor giratorio de acero inoxidable con capacidad para 24 bandejas; las necesidades de personal quedaban reducidas a dos personas para «vestir» el dispositivo. Las bolsas de papel, las bandejas de porex y los vasos de plástico reemplazaban a los platos y cubiertos tradicionales. Los veinticinco platos de la carta fueron reducidos a nueve y las guarniciones de las hamburguesas se uniformaron a salsa de tomate, mostaza, cebolla y dos pepinillos, lo que permitía tenerlas preparadas con antelación. Como Henry Ford, los McDonald apostaban a la producción en masa y a la baratura de precios. Vendían las nuevas hamburguesas a quince centavos cada una.

El nuevo restaurante McDonald's tuvo un éxito impresionante. Acudían vehículos de todo el sur de California, hasta formar colas de veinte coches durante las horas punta, y la facturación del *drive-in* subió un 40 por ciento más de lo alcanzado antes de la reforma. Los hermanos lograban ese aumento de facturación al tiempo que *rebajaban* en un tercio tanto el inmovilizado material como el coste de la mano de obra.

Los McDonald habían respondido a la incitación del automóvil, a la del nuevo y dinámico modo de vida californiano, y a las deficiencias de los camareros tradicionales. Su respuesta consistió en la innovación; una innovación afortunada, en este caso.

Tanto éxito no podía permanecer en secreto. En julio de 1952, la revista *American Restaurant Magazine* dedicó la portada y un artículo de fondo a la cadena McDonald, y los hermanos recibieron un sinnúmero de peticiones de información.

—Venía tanta gente a vernos, que Mac y yo pasábamos casi todo nuestro tiempo en consulta. Entonces comprendimos que necesitábamos un agente concesionario —recuerda Dick McDonald.

Dick y Mac intentaron capitalizar su éxito mediante la concesión de franquicias, pero la expansión no les apasionaba tanto como la invención. Se había llegado quizás al punto en donde el Profeta debe cambiar de estilo y motivaciones, o ceder su puesto a un nuevo personaje. Los McDonald se daban por satisfechos, o quizá caían un poco en el conservadurismo. Cuando Neil Fox, de Phoenix, les solicitó la primera concesión y pidió permiso para llamar McDonald's a su establecimiento, Dick se encogió de hombros:

—¡Qué más da! El nombre McDonald's no significa nada en Phoenix.

El progreso es función de una respuesta enérgica y creadora a los nuevos desafíos. Cuando se llega a una fase de comodidad, es posible que se detenga.

—Ganábamos más dinero del que nunca seríamos capaces de gastar. Preferíamos tomarlo con calma y seguir en lo nuestro mientras nos pareciese divertido —comentan los hermanos.

Las publicaciones exaltan la figura del empresario innovador, también llamado emprendedor o *entrepreneur*. Lo que parece justo, pues cualquier catálogo de figuras señeras del mundo empresarial debe tener en cuenta a aquellos que inventan, suben y conocen el éxito. Los hermanos McDonald podrían ser descritos como emprendedores en el mundo comercial, pero conviene recordar que el concepto de emprendedor subsume dos funciones, la del que origina una idea, y la del caudillo que toma esa idea y hace algo grande con ella. Quizás el Profeta reúna las dos cualidades, o tal vez presente sólo la primera.

La evolución de la empresa McDonald's y la continuidad de su éxito reclamaban ahora un nuevo tipo de líder, el Bárbaro, capaz de captar los nuevos desafíos y de hacerles frente. Ray Kroc fue el hombre, y la expansión del territorio, su juego preferido. El resto, como suele decirse, es historia.

La génesis de la visión y la energía que la construcción de una empresa precisa es comparable a una reacción química. A veces, la creación es obra de un individuo, como en el caso de Henry Ford. También puede ser cuestión de un pequeño equipo, o, como sucedió con los Schlumberger, de una familia.

En noviembre de 1919, un padre y dos hijos fundaron la Schlumberger, en la actualidad una de las principales proveedoras de tecnología petrolera. Paul Schlumberger, el padre, había sido fabricante de maquinaria textil. Era un visionario, que amaba la ciencia y la técnica. Invirtió en proyectos como el del canal de Suez, entonces el pináculo de los avances técnicos y científicos. En cuanto a su hijo Conrad, tenía la gran pasión de la ciencia. Mientras enseñaba Física en París, realizó varios experimentos sobre la conductividad eléctrica de la superficie terrestre. El otro hijo de Paul, Marcel, se hizo ingeniero de caminos; de carácter más práctico y más cauteloso que su hermano, andando el tiempo, se convirtió en un hábil hombre de negocios.

Paul Schlumberger quedó impresionado con los trabajos científicos de su hijo Conrad. Abandonó sus propios negocios, se trasladó a París y convenció a Marcel para que entrase con ellos en una sociedad que se dedicaría a explotar las técnicas que Conrad estaba explorando. Para ello Paul redactó un contrato que fue firmado por él y sus hijos. Dicho contrato es una pieza reveladora de las

motivaciones y prioridades de aquellos tres hombres, y determinó la cultura de la empresa para la mayor parte de los años venideros.

Por su parte, mis hijos se comprometen a no dispersar esfuerzos en otro género de actividades. ... En esta empresa, el interés de la investigación científica tendrá prioridad sobre el financiero. Seré puesto al corriente de los desarrollos principales y de los gastos necesarios, y me reservaré el derecho a opinar sobre ellos. Mi participación financiera debe entenderse como aportación a una misión primordialmente científica y sólo secundariamente práctica. ... Marcel ayudará a Conrad con su notable capacidad como ingeniero y su sentido común; Conrad, por otra parte, será el responsable científico. Ambos podrán contar con mi ayuda.⁶

El contrato entre Paul Schlumberger y sus hijos es elocuente por su misma sencillez y por la claridad de las prioridades que establece. Cuando uno desea fundar una compañía que triunfe, lo primero que debe hacer es crear un producto excelente; si lo consigue, el éxito financiero no dejará de llegar.

Los hermanos continuaron sus investigaciones hasta 1927, fecha en que ganaron el primer contrato de una empresa prospectora que deseaba utilizar las técnicas de aquéllos para la detección de yacimientos. Desde entonces, la Schlumberger ha mantenido una posición dominante en el terreno de tecnología del petróleo. En la actualidad, su patrimonio asciende a casi 20.000 millones de dólares, y sigue gozando de prestigio por su excelencia científica.

Los Profetas del mundo de los negocios, al igual que los científicos, tienden a ser anticonformistas. Hace algunos años realicé un estudio por cuenta de la Honeywell Corporation, en el curso del cual visité todos los establecimientos recientemente adquiridos por la compañía, y

entrevisté a los jefes de los mismos. En cierto número de casos, los gerentes de las empresas adquiridas eran los mismos Profetas fundadores originarios. Nunca olvidaré al presidente de una compañía de técnica avanzada, que era, al mismo tiempo, el «genio ingenieril» inventor del producto, además del fundador de la empresa. Su despacho presentaba un aspecto caótico increíble. Por todas partes yacían los archivadores y los papeles; el suelo estaba recubierto de revistas de todas las especialidades. En cuanto a su mesa, parecía el suelo de la habitación de mi chico de siete años después de una semana de distracción parental. El aspecto personal del presidente casaba con el de su oficina.

Pude entender el desorden de aquel despacho; pero me sorprendió que la Honeywell lo tolerase, o, mejor dicho, lo admitiese. No se ejercía ninguna presión sobre él para que obedeciese las normas de pulcritud y buen orden vigentes en todos los departamentos de la Honeywell Corporation. En el contrato de compra de su empresa aparecía reflejada la condición de que él seguiría proporcionando asesoramiento técnico, y que el personal de Honeywell atendería a los trabajos administrativos hacia los que él tenía poca o ninguna inclinación. Era, exactamente, el mejor sistema para tratar con un Profeta.

El acto del liderazgo creador es la obra de hombres y mujeres irresponsables. Dios nos libre de las empresas que se empeñan en adaptarlos al reglamento.

CÓMO CONVIVIR CON UN PROFETA

Si usted trabaja para un Profeta:

– No confíe en recibir instrucciones concretas, ni en que se le asignen cometidos claramente definidos. El Profeta

tenderá a confiarle misiones nebulosas. Solicítele una discusión de sus objetivos, tome notas que reflejen lo hablado y entréguele una copia de las mismas.

– No espere que él se dedique a controlar los detalles del trabajo de usted, porque eso le trae sin cuidado. Discuta con él los objetivos principales hacia los que usted quiere enfocar su trabajo, y explíquele en qué manera contribuyen los mismos a la visión de él.

– Acuda a él si necesita consejo e ideas, sobre todo para cuestiones de gran alcance y de elevación visionaria. Los Profetas aprecian el pensamiento; quienes gustan de la discusión sobre ideas son tratados por ellos como iguales.

– Sea tolerante con su última ocurrencia. A usted, quizá, le parezca demencial, impracticable y un cambio de rumbo inadmisibles. No le plantee los errores que, según usted, abundan en ese torrente de pensamientos nuevos. Él es una persona sensible y no le gusta que le refuten sus ideas. ¿Cómo adaptarlas al plan general de la empresa? Piense que si él comparte esas ideas con usted, es para que le ayude a darles forma práctica; si colabora en tal sentido, se lo agradecerá.

– No se considere obligado a rivalizar con el Profeta en su mismo terreno. Él no pretende que los demás compartan su manera de ser; es más, un Profeta no suele llevarse bien con otros Profetas. Lo que él necesita es un temperamento complementario. Aprecia al hombre de acción que sabe cómo conseguir que se hagan las cosas, así como al administrador que sabe cómo organizar, siempre y cuando no se empeñe en organizarle a él.

Si tiene a un Profeta trabajando para usted:

– ¡Usted es un hombre afortunado! Elógiele su capacidad creadora, respalde y fomente ese talento. No le exija que

se organice demasiado ni que obedezca a normas y reglamentos.

– Él necesita que usted le escuche, necesita saber si sus ideas visionarias son importantes para usted. Explíquelo que, dentro de la empresa, hay lugar y oportunidad para la puesta en práctica de ideas como las de él.

– Ayúdele a diferenciar entre su trabajo «normal» y sus actividades creadoras. Es posible que deba justificar el sueldo que gana por medio de una actividad banal.

– Defiéndale frente a los Burócratas. Recuerde que, en las empresas maduras, los Profetas son crucificados demasiado a menudo.

– Sea paciente. El Profeta no trabaja de cara a la cuenta de resultados del trimestre; su trabajo mira al largo, o incluso al muy largo plazo. La exigencia de resultados inmediatos es destructiva para la creatividad.

LA ORGANIZACIÓN DEL PROFETA

La compañía recién fundada apenas si puede llamarse una empresa. Es posible que el Profeta no aporte otra cosa sino inspiración, y dedicación a sus ideas. Quizás él haya pensado en un nombre para su producto y su empresa, pero su capital será escaso (si es que existe), y lo mismo su nómina y su clientela. Un espectador que contemplase este organismo joven, censuraría, indudablemente, la falta de respeto a las prácticas empresariales normales. Puede que no se encuentren ni libros ni contabilidad, ni documentos jurídicos, y que haya poco o ningún registro de la actividad.

Es una fase dominada por la personalidad, no por la norma y el procedimiento. Y la personalidad del líder no es de las más idóneas para promover la estabilidad. El

Profeta es capaz de volver locos a sus empleados con sus radicales cambios de rumbo, y muchas veces no explicados. A lo mejor, durante el fin de semana, decide la reorganización de la empresa, y el lunes por la mañana lo anuncia sin consultar a nadie más. Los elementos tradicionales de la gestión de personal, como sistemas de remuneración y promoción, calendarios de vacaciones y demás por el estilo, es posible que ni siquiera existan.

Importa tener claro que, durante el estadio inicial de una cultura, esto no sólo es normal sino incluso recomendable. Para que el Profeta se vea en condiciones de triunfar es preciso permitirle que actúe con rapidez y flexibilidad, sin las trabas de los procedimientos administrativos. Los que trabajan en una empresa recién creada deben estar dispuestos a hacer de todo, cuando sea necesario, sin pensar en procedimientos formales para la toma de decisiones, cadenas de mando ni organización por el estilo (que además no existirán).

Los Profetas, por lo general, no suelen ser buenos negociadores de consensos. Tienen una fe demasiado fuerte en sus propias ideas. No es imposible que escuchen las de los demás, pero en cuanto a valorarlas, ya es otra cosa. Han luchado por sus creencias, y si después de todo han logrado imponerse y fundar una empresa propia, verán en ello el premio por la fidelidad a las propias ideas. Mientras éstas sean acertadas, la obstinación del Profeta supondrá una ventaja; pero cuando éste se aparta del terreno que domina, se convierte en un problema.

El Profeta empresarial suele inspirar a un reducido número de seguidores convencidos y sumamente leales, que hablan de su «guru» en términos inflamados. Él es el genio cuyos conceptos hicieron nacer la empresa. A menudo parece como si ocupase un plano superior al de los demás mortales. La aureola que rodea al Profeta puede

ser peligrosa, porque sus seguidores tienden a ocultarle cuanto sea negativo. Es posible que nadie se atreva a llevarle la contraria, incluso cuando pretende decidir sobre aspectos que no domina mejor que cualquier otra persona. Ese peligro es tan grande, que ha motivado la caída de muchos fundadores de compañías.

A menudo, la organización dominada por un Profeta está impregnada de un fuerte espíritu misionero. Los comienzos de Apple Computer y otras empresas recientes de tecnología avanzada son ejemplos perfectos del ambiente de excitación que preside la Era del Profeta. No trabajan sólo para ganarse la vida, sino que creen sinceramente que, por una vez, se les ofrece la ocasión de «dejar un testimonio».

Pero ¿es el Profeta el único capaz de estimular la innovación? ¿No podría ser ésta un proceso tratado de manera sistemática por la dirección de la empresa, lo mismo que se sistematizan otras actividades? Peter Drucker figura entre los que sostienen que la innovación

puede presentarse como una disciplina susceptible de ser aprendida y practicada. Los emprendedores deben explorar deliberadamente las fuentes de innovación, los cambios y los síntomas que indican las oportunidades de una innovación feliz.⁷

Drucker tiene razón. En las compañías maduras, sobre todo, el proceso de innovación puede ser estimulado, fomentado y recompensado. La dirección debe detectar, en el seno de una compañía consolidada, a aquellos empleados que exhiban las cualidades visionarias del Profeta. Para allanar el camino a la innovación, hemos de crear sistemas que abran canales a las ideas y energías que, de otro modo, podrían quedar bloqueadas. Un sistema que instituya un foro permanente, en donde ingenieros, quí-

micos o arquitectos puedan discutir los adelantos y las aplicaciones de sus respectivas disciplinas, es un buen estímulo para la creatividad.

Unas recompensas sociales y económicas para los empleados que propongan nuevas aplicaciones de productos, no sólo establecerían un precedente, sino que servirían de incentivo a la aparición de nuevas ideas. El entrenamiento sistemático de los mandos en técnicas de conducción de grupos permitiría que los cuadros y los empleados participasen juntos en el libre flujo de las ideas. Hay que implantar sistemas que liberen, no que controlen.

Los departamentos de investigación de algunas grandes compañías como Bell Labs, IBM o las principales químico-farmacéuticas han producido millares de innovaciones que no sólo han mejorado de forma espectacular las cuentas de resultados de dichas empresas, sino que, además, han cambiado el mundo tal como lo conocemos. En esas compañías, los creadores no sólo son tolerados, sino promocionados. Johnson & Johnson y 3M son ejemplos de empresas que se han planteado la innovación interna con singular acierto, y tienen un sistema de recompensas para los empleados que desarrollan nuevos productos. Tal amplitud de miras permite que los Profetas sobrevivan incluso en el seno de una corporación madura.

Su organización se encuentra en el estadio profético cuando:

- El líder es un personaje visionario y creador, de cuyas ideas nació la empresa.
- La organización se encuentra en situación peligrosa porque todavía no se ha demostrado la viabilidad de su producto en el mercado.
- La situación parece caótica y cambia casi día a día.

– Existe un ambiente de entusiasmo y fe total en lo que se está haciendo.

DESAFÍOS Y MISIONES

La respuesta ante la crisis personal. El hijo de Pete Petit tenía seis meses cuando lo encontraron muerto en su cuna. El síndrome de la muerte infantil súbita, de los bebés muertos en la cuna, ataca sin previo aviso. No se oye ni un lloro, ni un quejido, ni un golpe de tos: ni la menor indicación de que haya un problema. Los padres nada pueden hacer para salvar a la criatura.

Después del fallecimiento de su hijo hubo noches de insomnio y el proceso de aislamiento psicológico y social que, con frecuencia, sigue a las desgracias personales, junto con las reacciones irracionales de remordimiento y autoacusación.

Pero en Pete Petit existía también la capacidad de reaccionar frente a la tragedia. Durante varios meses, Pete, que era ingeniero de la Lockheed en Georgia, leyó todo lo que se había publicado sobre el síndrome de la muerte infantil súbita. Consultó con pediatras y otros especialistas. Fue decepcionante. Por último se dio cuenta de que, si fuese posible vigilar electrónicamente la respiración y el pulso de una criatura, toda anomalía sería detectada, y el aparato dispararía una señal que diese la alarma a los padres. Pete estaba seguro de que, si su hijo hubiese tenido un aparato así, se hubiera salvado.

Durante meses, la construcción de dicho aparato le obsesionó. Abandonó las relaciones sociales casi por completo y restó energías a su trabajo en la Lockheed. Por fin, después de varios años de investigaciones, desarrolló un monitor electrónico que llegó a ser admitido por la

profesión médica como detector válido del riesgo de muerte súbita infantil. Fundó una empresa llamada Healthdyne para desarrollar y comercializar ese y otros productos. Pronto, la facturación de dicha empresa superó los 100 millones de dólares.

Pete Petit no había previsto convertirse en un empresario innovador. Fue el desafío de la crisis personal lo que desencadenó su reacción creadora.

La huida frente a una burocracia opresora. Burocracia es un conjunto institucionalizado de estructuras, sistemas y conductas, encaminado a obtener la obediencia. Por definición, la burocracia es opresiva y plantea un desafío al individuo creador, que, bajo la presión de la burocracia, se ve impedido de hacer «lo suyo». Y la burocracia, por su incapacidad inherente para la reacción, no puede crear un ambiente en donde él lo hiciese. Por eso, demasiado a menudo, el individuo verdaderamente creador tiene que rebelarse contra el medio burocrático, o escapar de él.

La mayor parte del mundo actual se halla dominada por las burocracias. No es ningún secreto que nuestra Administración responde a esa definición, y lo mismo muchas de nuestras grandes y decadentes empresas. Sin embargo, esas burocracias son todavía pequeñas en comparación con las inmensas estructuras opresoras que dominan el mundo comunista. Si usted fuese un individuo creador residente en Ucrania, por ejemplo, sus oportunidades de expresión creativa quizá se verían prácticamente reducidas a cero.

Algo bastante curioso: una sociedad burocrática, residente apenas a ciento cuarenta kilómetros de la costa de Florida, se ha evidenciado como un magnífico plantel de individuos creadores para Estados Unidos. Cuando ahogó la libertad de empresa en el interior de Cuba, Fidel Cas-

tro estimuló una explosión de creatividad en Dade County (Florida), punto de llegada de los inmigrantes cubanos. Hoy hallamos a más de doscientos nuevos millonarios entre esos inmigrantes, o como Lester Freeman, director de la Cámara de Comercio, dice: «Lo mejor que ha sucedido en Miami desde que se inventó el aire acondicionado fue que Fidel Castro leyese a Karl Marx».⁸

Gracias a esos inmigrantes, en la actualidad, dicho condado, cubano en un 40 por ciento, tiene un índice de paro que figura entre los más bajos del país, y es el más bajo de Florida. Sólo California genera más puestos de trabajo que Florida, y Texas es el tercero, de manera que los tres Estados con mayor cifra de inmigración son, al mismo tiempo, los que presentan mayor índice de creación de empleo.

Son muchos los estadounidenses que no han captado todavía la lección del inmigrante. Todas las oleadas de éstos son recibidas al grito de «¡nos van a estropear el vecindario!». Pero la realidad es que cada influjo nuevo ha llevado consigo una oleada de energía creadora y emprendedora, del más genuino espíritu «americano». En realidad, los recién llegados a nuestras costas exhiben a menudo las cualidades norteamericanas más admiradas, en estado más puro que muchos de los oriundos del país.

La rebeldía frente a una compensación injusta. Así como los emigrantes huyen de sus países en busca de una compensación justa, miles de talentos creadores huyen también de sus empresas con el mismo propósito. Muchas veces, los fundadores de nuevas compañías son personas que se desempeñaban con éxito en corporaciones clásicas, donde los superiores considerarían que estaban dándoles qué hacer y compensación más que suficientes. Pero el Profeta se atiene sólo a los dictados de su propio

cerebro y espíritu, no a los juicios de los demás. Cuando se siente frustrado por la inmovilidad burocrática, lo más probable es que se aleje para emprender su propio camino. De esta manera, la gran compañía madura prohija docenas de nuevas empresas, y estos retoños son obra de individuos descontentos y creativos que comprendieron la imposibilidad de hallar en aquélla un reconocimiento, una promoción, un dinero o una responsabilidad a la medida de su talento. La paradoja es que, así, muchos deben su triunfo a los jefes que no supieron escucharles. Si éstos se hubieran mostrado receptivos ante las ideas nuevas, muchos innovadores, hoy millonarios, se hubieran contentado con seguir trabajando en el seno de la gran corporación.

El atractivo de las nuevas técnicas. El desafío de las técnicas avanzadas suscita respuestas creativas, como podríamos documentar con docenas de ejemplos. ¡Cuántas veces se habrá acostado un ingeniero dándole vueltas a un problema técnico para encontrar después, al despertar la mañana siguiente, o en el baño, una solución que hoy tiene su reflejo en un producto nuevo! Y cuántas veces un hombre o una mujer, soñando con lo que podría hacerse mediante la aplicación de una técnica nueva, acaban por fundar una empresa para explotar esa oportunidad.

A medida que la técnica progresa, vemos que aparecen, cada vez más numerosos, los nuevos Profetas que responden a ese progreso. En ocasiones surgen de donde menos se piensa, como ocurrió en el caso de la Apple Computer, de Steven Jobs y Stephen Wozniak. O el de William Gates, el autor del sistema operativo MS-DOS y fundador de Microsoft, Inc., hoy empresa líder en el sector del *software*.

Resulta que esos Profetas son siempre gente joven que,

al principio, se dedicaba a jugar, tal como suena, con una técnica nueva. Es tan cierto esto, que buena parte de la cantera actual de empresarios innovadores está constituida por individuos todavía juveniles, que aún no han superado la época de inestabilidad, del crecimiento rápido, de la experimentación individual y la creatividad natural desbordante. A cualquier edad, sin embargo, los Profetas tienen muchos rasgos comunes, entre los que figura su rápida respuesta frente a los incentivos.

Del frenesí creador a la poltrona de la gerencia. La chispa creadora debe prender, y el fuego sagrado ha de propagarse. Durante esa etapa inicial, mientras las ideas y la visión toman forma, el Profeta ocupa el centro de la actividad. Pero, una vez puesta en marcha la compañía, el Profeta debe elegir entre asumir un papel completamente distinto, el de director, o bien pasar a un segundo plano. Las dos alternativas entrañan una tremenda dificultad.

Hace poco asesoré a un empresario innovador que había desarrollado su producto y conocido un éxito inmenso en la gestión de la primera fase de su empresa. Tal éxito era debido a que él se encargaba de todo. Trabajaba dieciocho horas al día y, prácticamente, les guiaba las manos a los obreros de la cadena. Evidentemente, a medida que la empresa crecía, esto iba siendo cada vez más impracticable. Cuando empezó a delegar en otras personas, cayó en la creencia (que no dejó de comunicar a sus subordinados) de que todo hubiera ido mejor si él hubiese podido seguir ocupándose personalmente de todos los asuntos. Esa falta de confianza suscitó bastante malestar. Además no respetaba las decisiones de sus mandos, saltándose la cadena a cada momento para impartir órdenes directamente a obreros y encargados, que estaban bastantes escalones jerárquicos por debajo. La rotación entre los di-

rectivos de la empresa era enorme y, andando el tiempo, este Profeta innovador fue defenestrado por su propio Consejo de Administración.

Es bastante habitual que el Profeta consiga trascender su primera función y desarrollar las cualidades del Bárbaro. En cambio, resulta raro que un individuo logre perpetuarse durante dos de los estadios ulteriores, y excepcional o, mejor dicho, heroico que supere más de dos fases del ciclo de vida.

En 1969, Milton G. Kuolt fundó la Thousand Trails, Inc., a fin de proporcionar parcelas de acampada en régimen de alquiler compartido a los propietarios de los remolques-vivienda. Fue su primera aventura empresarial, y acertó de pleno. Thousand Trails llegó a tener 27.600 abonados, que habían pagado 5.795 dólares como cuota media de ingreso con derecho a plaza en un *camping* de la compañía. En los comienzos de ésta, el mismo Kuolt y sus hijos se dedicaban a limpiar de maleza los terrenos; más tarde contaron con una nómina de más de novecientos empleados y una facturación anual de 40 millones de dólares. Pero Kuolt estaba cada vez más inquieto, pese al éxito de su empresa. «Esto no me gusta. No domino el asunto como antes», decía.⁹ Dándose cuenta de que sus inclinaciones le llevaban a lanzar ideas y ponerlas en práctica, pero no a encargarse de la rutina de la administración, Kuolt se buscó un presidente y un director-gerente, y vendió casi toda su participación en el negocio.

Como tampoco era un hombre para vivir de las rentas de sus millones, Kuolt lanzó una compañía aérea, la Horizon Air Industries, con base en Seattle, que cubría el servicio de la zona noroeste de la costa del Pacífico. De nuevo tuvo éxito; al cabo de relativamente pocos años, Horizon llegó a facturar unos 50 millones por ejercicio. Poseía treinta aviones, con los que atendía a unos veinte destinos.

Kuolt había abandonado su primera empresa tan pronto como la vio madura. Esta vez quiso perseverar. «Lo mío es empujar a la gente, compréndanlo, hacerles dar el callo sin compasión.» Y cuando la Horizon creció, los conflictos crecieron con ella. Kuolt atacaba directamente los problemas, por nimios que fuesen: el café servido frío, las colas demasiado largas delante de las taquillas. En cambio, descuidaba la importancia primordial de los sistemas, el proceso de datos y la programación de vuelos, por ejemplo. Sus directivos intentaron reunirse sin él para atender a estas necesidades cada vez más urgentes; él lo supo y dedujo, no sin razón, que pretendían insubordinarse.

«Su estilo era idóneo para los dos o tres años iniciales; pero ahora precisamos otro estilo distinto, otro método de gestión más acorde con la manera convencional de dirigir una empresa ya encarrilada. En la actualidad no estamos en la fase de la aventura, de la crisis de crecimiento ni de tratar de encontrarnos a nosotros mismos; ahora somos una gran compañía y necesitamos una administración correcta», comentaba uno de aquéllos.

El periodista de *Inc.* que entrevistó a Kuolt anotaba: «Su aspecto me entristeció..., era como un héroe derrotado, quebrada su habitual efervescencia por intervalos de duda silenciosa». Si Milt Kuolt, el multimillonario, el paradigma del empresario innovador, no consigue modificar su estilo de dirección, la conclusión está sentenciada: la empresa irá perdiendo a sus mejores hombres, el servicio decaerá, y los costes acabarán por rebasar los ingresos.

No por delegar sus tareas en otras personas, sino por ser fiel a sus propias ideas y tendencias, el Profeta que ha fundado una compañía triunfa. El creador y su creación están unidos por el vínculo personal más fuerte: ese rasgo, admirable en un creador, es inconveniente en un gestor y puede acarrearle el fracaso.

Estadio 2

El Bárbaro: crisis y conquista

Toda empresa de éxito necesita tres personajes: el soñador, el negociante y el hijo de perra.

PETER MACARTHUR, 1904

Todos hemos visto cientos de veces su sonriente rostro juvenil en la televisión. Mirando directamente a la cámara, muestra una afeitadora eléctrica en la mano y dice: «Me gustó tanto, que compré la compañía». Y según todas las apariencias externas, Victor Kiam no prescinde nunca de la sonrisa ni de presentarse bien afeitado. Pero no hagan caso, porque Kiam es un Bárbaro, entendiendo por tal al individuo que abraza los valores y la visión del Profeta para empuñar luego el timón de la empresa y conducirla a singladuras victoriosas. Sin Bárbaros no existirían civilizaciones ni corporaciones... y, desde luego, no existiría hoy una Remington Shaver.

Cuando Sperry le vendió la compañía a Kiam, de quien

hasta entonces sólo constaba una carrera relativamente convencional en Lever Brothers, no le hizo ningún favor. Sperry se desprendió de ella porque era una sociedad perdedora. Las máquinas de afeitar Remington competían en un mercado difícil, con escasas perspectivas de crecimiento y de beneficios. Kiam, el improvisado jefe de empresa, se planteaba una lucha a vida o muerte: para un Bárbaro, ése es el medio ambiente necesario, y su elemento natural.

Casi en seguida, Kiam despidió a más de setenta ejecutivos; y tengamos en cuenta que esto sucedía en una compañía relativamente pequeña. Otros muchos huyeron espantados. Kiam dictó las condiciones del vencedor a los que se quedaron, plantado firmemente en medio de la nave de la fábrica: «Aquí no hay cuellos azules ni cuellos blancos, ¡aquí todos somos cuellos Remington!».

Eliminó los lavabos reservados para ejecutivos, implantó un seguro de enfermedad igual para todos, y se apresuró a establecer incentivos al rendimiento para todos los empleados. Si para Kiam era cuestión de vida o muerte, él cuidaría de que sus empleados sintieran igual urgencia. Los organizó en equipos, a los que concedió voz y voto en cuanto a la gestión de la compañía. Los jefes se reunirían cada mes con los trabajadores para escuchar sus quejas..., y sus sugerencias.

En una palabra, Victor Kiam revolucionó y revitalizó la cultura de Remington. Además de ocurrírsele una campaña de *marketing* bastante acertada, en la que él mismo se dedicó a contar cómo había comprado la compañía, hizo mucho por reducir al mínimo la diferenciación, tanto en horizontal como en vertical, que tiende a establecerse en las empresas maduras. En vez de contratar gente para ponerla a meditar sobre las diferencias entre obreros y mandos o sobre las diferentes categorías profesionales,

procuró que pensarán en algo mucho más importante: la manera de fabricar una afeitadora excelente.

Kiam no consultó con sus directivos y empleados antes de introducir estos cambios, ni solicitó ningún consenso. No disponía de tanto tiempo, así que entró con el as de bastos.

Hoy la Remington es un éxito. Los créditos bancarios que Kiam solicitó para comprar la compañía fueron amortizados nueve años antes de la fecha. Y aunque los expertos hayan predicho la desaparición de las industrias manufactureras estadounidenses, ahora, la Remington sigue fabricando máquinas de afeitar eléctricas, de las cuales exporta al Japón más que *todas* las compañías japonesas *juntas* venden en Estados Unidos. Y desde que Kiam adquirió la compañía, ha contratado a cientos de trabajadores.

Victor Kiam triunfó porque aceptó asumir el papel de Bárbaro.

Dos apariciones realiza el Bárbaro durante el ciclo de vida de una empresa: la primera, inmediatamente después del nacimiento del negocio; la segunda, en épocas de renovación, cuando se hace preciso echar por la borda el exceso de lastre burocrático. Sus puntos fuertes son la disciplina y la acción rápida.

EL CARÁCTER DEL BÁRBARO

Es ridículo decir que esto es una industria. Lo que hay son ratas que devoran a otras ratas, y perros que devoran a otros perros. Yo me los como, y voy a comérmelos antes de que ellos me devoren a mí. Estamos hablando del sistema norteamericano de supervivencia del más apto.

RAY KROC, forjador del imperio McDonald's, 1973

La personalidad del Bárbaro se adapta bien a la dedicación exclusiva, e incluso fanática, a una sola misión. Sus actos obedecen tanto al compromiso que emocionalmente tiene para con sus objetivos, como a cualquier tipo de planificación racional. Cuando habla de su misión, torrentes de adrenalina invaden sus venas y la intensidad de su afán se hace evidente. Los demás responden a esa fuerza con el interés que el ejemplo suscita.

Él está de acuerdo por completo con la obra de su Profeta. La utilidad de la nueva idea, del nuevo producto o del nuevo servicio, lo mismo que sus propias posibilidades de éxito, no le ofrecen ni el menor asomo de duda. Esta fe verdadera proporciona la tenacidad y el impulso que iluminan el sendero de la nueva compañía.

La Historia nos enseña que no es raro que los Profetas se conviertan en Bárbaros. Mahoma no sólo aportó la Palabra sino que encabezó las huestes de su pueblo y las condujo en una marcha victoriosa.

Así como el Profeta es el primer líder-visionario, el Bárbaro es el primer líder-gerente. Influye para que otros ingresen en la organización; asigna cometidos y responsabilidades; señala metas a la actividad; sanciona con premios y castigos. Su estilo no es el que solemos identificar con la moderna dirección de empresas. El Bárbaro manda y ordena, y no es fácil que consulte a nadie ni que delegue atribuciones. ¡Estamos ante un Genghis Khan o un Atila, rey de los hunos!

Se trata de un «líder heroico» que, bien sea por inteligencia o por intuición, ha comprendido que la impresión externa que él ofrezca a sus seguidores es tanto o más importante que las decisiones concretas que tome. Sabe que todos sus movimientos son estudiados lo mismo por los seguidores que por los adversarios, y procura orquestar teatralmente dichos movimientos para que su efecto sea

máximo. Si alguna vez tiene dudas en cuanto al plan de batalla a seguir, jamás permitirá que eso se le note. Como bien dijo el historiador John Keagan:

El líder heroico (y el líder en general) es como el sacerdote, el estadista e incluso el genio: los rasgos externos importan casi tanto como los internos. En la guerra, el caudillo no puede presentarse ante sus seguidores sino a través de una máscara, entendiéndose que él mismo debe dar forma a dicha máscara, y ésta debē ser tal que le acredite claramente, a los ojos de quienes le acompañan en época y lugar, como el líder que deseaban y necesitaban.¹

El Bárbaro es el líder para la era de las guerras, lo mismo en los campos de batalla que en las contiendas de los negocios.

Dos veces pueden verse las empresas en una batalla desesperada por la supervivencia: primero, durante los años de sus comienzos; más tarde, cuando se han apoltroado como consecuencia de su misma dimensión y de sus éxitos, y se ven desafiadas por competidoras más agresivas. El salvador más apto, el gerente más capaz de revigorar una cultura deteriorada, es el Bárbaro. Lee Iacocca, por ejemplo, es un Bárbaro.

La Chrysler Corporation era una burocracia claudicante, falta de visión y de capacidad para actuaciones decisivas; como organización, además, estaba en las últimas en cuanto a tiempo y dinero. En ella no quedaba ninguno de sus Profetas fundadores.

Entonces Lee Iacocca asumió la dirección, y, como él mismo ha contado en su autobiografía:

Todos los componentes de la compañía estaban atemorizados e incapacitados; nadie daba una a derechas. Jamás había visto cosa parecida. ... En el plazo de tres años, me vi en la necesidad de despedir a 33 de los 35 vicepresidentes, ¡casi

al promedio de uno por mes! ¡Había tanto que hacer y tan poco tiempo para llevarlo a cabo! Eliminar 35 pequeños ducados. Aportar a la compañía un poco de cohesión y de unidad. Librarme de muchos, de quienes ni siquiera se sabía a qué se dedicaban. Buscar individuos con experiencia y que supieran actuar con rapidez. Y poner en marcha, cuanto antes, un sistema de controles financieros. Éstos eran los problemas urgentes, y todas las soluciones apuntaban en la misma dirección. Yo necesitaba un buen equipo de gente con experiencia, que colaborase conmigo para levantar aquella compañía antes de que se descompusiera del todo.²

Hombres son lo que se necesita, hombres de gran energía y creatividad, para transformar las burocracias feudales decadentes en instituciones generadoras de riqueza. Los Bárbaros saben manejar a los hombres. Su energía y su fe en el futuro se comunican a las personas que trabajan para ellos. El Bárbaro no pierde el tiempo en demasiados análisis ni en la elaboración de planes largos y complicados. Va al grano del negocio, a saber, la capacidad para suministrar un servicio o un producto de calidad al coste más bajo posible. Da batidas por las oficinas centrales para suprimir estratos jerárquicos innecesarios y para enterarse de lo que los verdaderos trabajadores productivos necesitan, ya que ellos son los que están a pie de máquina o los que se relacionan cara a cara con la clientela.

Iacocca trataba directamente con sus personajes clave. Les infundía fe en el porvenir y sentido misionero. Fijaba su atención, y, por consecuencia, la de los demás, en lo esencial del asunto: suministrar productos y servicios.

Para triunfar como soldado, hay que conocer la Historia. ... Hay que conocer las reacciones del hombre. Las armas cambian, pero el hombre que maneja esas armas no cambia en absoluto. Para salir victorioso en las batallas no hay que vencer sobre las armas, hay que vencer sobre el ánimo del enemigo.

En nuestra cultura se valora mucho la comunicación y la empatía. Son ciertamente importantes... pero no en tiempos de guerra. Si hemos de combatir, queremos seguir a un general que sea duro, un verdadero cabrito, dispuesto a dar patadas en el culo sin preocuparse de los sentimientos de los demás. En la guerra, yo preferiría seguir al general Patton, no a un líder participativo.

En la EDS, el primero que ve a una serpiente la mata. En la General Motors, lo primero sería organizar una comisión de debate sobre las serpientes. Luego contratarían a un asesor que lo supiera todo acerca de esos animales. Y, finalmente, pasarían un año discutiéndolo.

H. ROSS PEROT

H. Ross Perot es un Bárbaro, sin ningún género de duda. Había sido conflictivo cuando trabajaba como vendedor para la IBM, porque se ganaba en pocos meses la cuota de ventas de todo el año y luego se dedicaba a otras cosas... como tratar de convencer a sus jefes de que la compañía no debía limitarse a vender máquinas. Con machaconería propuso que se ofrecieran también sistemas de proceso de datos, así como servicios de especialistas en la explotación de aquéllos. Pero, aunque la IBM sea (o haya sido) la compañía más grande del mundo, un Bárbaro sediento de acción no tenía cabida en aquel medio. Así que Perot, con un capital de 1.000 dólares, y sin ningún plan concreto ni experiencia en dirección de empresas, lanzó la Electronic Data Systems.

Los Bárbaros como Perot se caracterizan por su gran fe en la fuerza de la voluntad humana. Ellos no necesitan analizar tantos números ni tendencias para determinar si algo va a suceder o no; prefieren confiar en su propia capacidad para conseguir que lo deseado suceda. No debe sorprender, pues, que, al cabo de pocos meses, Perot con-

tase con dieciocho empleados, los cuales, al igual que él, trabajaban jornadas de dieciocho horas al día. Ni tampoco que, andando el tiempo, EDS se convirtiese en la compañía dominante en su sector, ni que, finalmente, la vendiese a la General Motors por 2.500 millones de dólares. Nadie dirá que el hombre no tenga su coherencia.

Para conseguir todo esto, Perot se apoyaba en su formación militar. Solía llamar la atención sobre un cuadro colgado en su despacho, *El regreso del marine*, diciendo: «En otros tiempos zurrábamos a los japoneses con bastante regularidad, y podríamos hacerlo otra vez en este negocio de los automóviles, con sólo proponérselo».

Perot triunfó, pero no porque fuese muy hábil para el desarrollo de nuevos productos, ni por su talento como administrador. Triunfó porque es un líder en el sentido clásico de la palabra: el hombre que emprende acciones decisivas y consigue que los demás le sigan. (Tanta devoción le tenían sus empleados en EDS, que un día lo sacaron al estacionamiento de la compañía, le pusieron una armadura y lo montaron en un caballo blanco.)

Con la compra de EDS por parte de la General Motors, Perot el Bárbaro se convirtió en accionista principal y tuvo asiento en el Consejo de Administración. Pero H. Ross Perot, genio y figura, no estaba hecho para permanecer sentado con paciencia y contemplar la pesada marcha del mastodonte, como tampoco Alejandro Magno hubiese tenido paciencia para sentarse en el ágora y aplaudir por cumplido los discursos de los sabios atenienses. Perot quiso hablar allí tal como había hecho en IBM. Y los resultados fueron los mismos. Faltó tiempo para echarlo y desterrarlo. La GM quedó convencida de que aquel Bárbaro jamás llegaría a entender los sutiles y complicados sistemas de la compañía. Una lástima, porque la influencia de Perot hubiera sido muy saludable, conside-

rando precisamente la presencia de tales sutilezas y sistemas.

Quizá sea usted un Bárbaro si:

- Tiene una misión clara y urgente: la supervivencia es lo primero.
- Se siente a gusto y con plena autoridad cuando toma decisiones.
- Otras personas le acusan de ser autoritario y se quejan porque no las consulta antes de decidir.
- Es amigo de la acción y tiene poca paciencia cuando se trata de planificar y de administrar.

LOS BÁRBAROS SEGÚN LA HISTORIA

En las obras históricas, la palabra «bárbaros» suele aplicarse concretamente a las hordas que cayeron sobre el Imperio romano durante el período de su decadencia y desintegración. El libro de Edward Gibbon, *Decadencia y caída del Imperio romano*, es la crónica clásica de aquel fracaso de la civilización, el más notorio de todos. En él podemos seguir el proceso de transición entre lo antiguo y lo nuevo, que es doble: en primer lugar, la decadencia de los ricos y demás fuerzas dominantes de la sociedad, que desemboca en la autodestrucción; en paralelo con ella, la insurrección y el ataque de los bárbaros, pueblos jóvenes y pletóricos de energía.

Hacia el siglo V (d. de C.), cuando los hunos avanzaron contra el Imperio romano, los conquistadores hallaron que la mayor parte de la tarea estaba ya hecha. Se había perdido el sentido del destino social, que unifica y confiere fuerza. La sucesión de los Césares se dirimía a través de ruines

querellas familiares. El Imperio romano llevaba cuatro siglos consumiéndose en sus propias carnes. Los romanos iban al circo para presenciar incesantes «juegos» que consistían en matanzas de animales, de hombres e incluso de niños. Según la descripción de Carcopino:

Lo que nos repugna es el número de víctimas, el baño de sangre, aunque fuese de animales: 5.000 fieras muertas en un solo día de la celebración de la Munera con que Tito inauguró el Coliseo en el año 80 (d. de C.). ... Hallamos otra mención de dos festividades menores; en una de ellas compitieron 350 parejas de gladiadores; en la otra, 2.020 parejas. La fiesta mayor duró 117 jornadas y llegó a sumar 4.941 combates singulares. Plinio el Joven argumentaba que tales matanzas servían para infundir el valor en los espectadores, al enseñarles que el afán de gloria, de victoria, habitaba incluso en los pechos de seres viles, como los delincuentes y los esclavos. Pero son excusas especiosas. Los millares de romanos que, día tras día y desde la mañana hasta la noche, se complacían en presenciar esas carnicerías, sin derramar una lágrima por aquellos cuyo sacrificio multiplicaba la cotización de las apuestas, no aprendían allí sino el desprecio a la naturaleza y a la dignidad humanas.³

Esta decadencia era como una invitación para los conquistadores, y, así, éstos no tardaron en presentarse.

Los hunos, cuyos ejércitos sumaban unos setecientos mil combatientes, y habían sometido ya toda Asia y Europa oriental, no habrían triunfado sin un liderazgo poderoso. Su caudillo era Atila, sobrino del anterior rey Rugilas.

Tan pronto como se vio elegido, él y su hermano se entrevistaron con unos embajadores de Constantinopla. El encuentro tuvo lugar en una llanura despejada, y ellos a lomos de sus caballos, de los que no quisieron apearse mientras dictaban, con arrogancia, sus condiciones de paz. Edward Gibbon cuenta que cada una de estas exigencias era un insulto a la majestad del Imperio:

Si se trazase una línea de separación entre los climas de los civilizados y de los salvajes del globo, entre los habitantes de las aldeas, que cultivan la tierra, y los cazadores y pastores que viven en tiendas, Atila bien podría reclamar el título de monarca único y supremo de los bárbaros. El altivo paso y la orgullosa actitud del rey de los hunos expresaban su conciencia de superioridad frente al resto de los humanos; además tenía la costumbre de hacer rodar los ojos con fiereza, como si disfrutase con el terror que su presencia suscitaba.⁴

Desde luego, las incursiones de Atila eran salvajes. Los hunos a menudo arrasaban poblaciones enteras, vendían a las mujeres como esclavas y enrolaban en sus ejércitos a todos los hombres aptos para combatir. En cuanto a las casas, no les interesaban. El bárbaro no necesita edificios de varios pisos con habitaciones de uso especializado, ocupadas por personas de diferentes categorías; prefiere la llanura abierta, donde los hombres de a caballo son todos iguales y atacan al unísono. Aunque Atila llegó a dominar el Asia occidental y el este de Europa, su cuartel general fue siempre un campamento nómada.

En las legiones del Imperio regían la especialización y la complicación, como en los mismos edificios y propiedades que protegían. Los escalones jerárquicos eran muchos, y los jefes vivían cada vez más distanciados de la tropa, demasiado metidos en políticas y rituales, aficionados a ceremonias y juegos, por lo que delegaban en sus nutridas y variadas organizaciones especiales de Estado Mayor. Gibbon nos cuenta como ni siquiera la amenaza de Atila pudo mover a Teodosio para que «interrumpiese sus diversiones... o se pusiera personalmente a la cabeza de las legiones romanas».⁵

Entre Atila y los suyos, en cambio, existían pocas barreras. Compartían placeres y penalidades. Vivían todos sobre el terreno, movidos por un afán común. Los niveles

jerárquicos eran pocos, lo mismo que las organizaciones especializadas y las diferencias en cuanto a privilegios y remuneraciones.

Tenemos otro ejemplo de líder conquistador todavía más antiguo, del siglo IV (a. de C.). ¿Quién fue? Alejandro Magno. Ni antes ni después ha existido nunca un líder de proporciones más heroicas, ni que haya ejercido más influencia que Alejandro sobre nuestra concepción del liderazgo. Es, quizás, el mejor ejemplo histórico del caudillo capaz de inspirar lealtad y disposición para el sacrificio en sus seguidores, cualidades que hicieron invencibles sus ejércitos.

Una vez más hallamos que las condiciones estaban maduras cuando Alejandro apareció frente a una cultura consumida por la autocomplacencia y la vanidad. Hacia el siglo V (a. de C.), la ciudad-Estado de Atenas había dejado atrás sus épocas de gloria; sólo se preocupaba de las letras y las artes, y su política estaba dominada por individuos como el gran orador Demóstenes, que dedicaba su talento a la crítica incesante, y no a alguna acción constructiva. Los atenienses concedieron demasiada importancia al individualismo y a la introspección o exploración del propio yo, como es afición común de los intelectuales en todas las sociedades decadentes. Atrás quedaba la capacidad para concentrar energías a favor de un destino expansionista, de un afán social común.

Frente a eso, Alejandro representaba el contraste total. Era un bárbaro, según nuestra definición; asumió el mando desde la adolescencia y atacó los asuntos con impaciencia y energía juveniles. A los diecisiete años había quedado regente de Macedonia, su provincia natal, mientras su padre, el rey Filipo, se ausentaba para guerrear contra Bizancio.

Durante la ausencia de Filipo, Alejandro derrotó a las

tribus de los tracios, que habían atacado su territorio. Tres años después, Filipo murió asesinado, y Alejandro fue elegido jefe por aclamación unánime del ejército macedonio.

Con sólo veinte años de edad, Alejandro se convertía en el soberano más poderoso del mundo griego, y adoptó la visión expansiva de su padre, que contemplaba la unificación de las ciudades-Estado griegas bajo su mando y de cara a una empresa común. Para cuando cumplió treinta años había conquistado todo el mundo conocido por los antiguos griegos, desde el mar Jónico hasta Fenicia, Siria y Persia, penetrando incluso en el norte de la India.

La imagen que nos ha quedado de Alejandro nos muestra un joven ilustrado, sensible y valeroso; sin embargo, se trata de una imagen distorsionada por la tradición cultural. Fue uno de nosotros, o, dicho de otro modo: nosotros, los occidentales, somos herederos de su legado; si fuésemos descendientes de quienes sirvieron de blanco para sus ataques, nuestra opinión sería muy distinta. La ciega decisión del bárbaro desconoce la tolerancia para quienes pretenden obstaculizar su camino. Pocos años después de erigirse en caudillo de los ejércitos macedonios, Alejandro había conquistado toda Grecia, para lo cual arrasó cuatro ciudades. En Tebas, los ejércitos de Alejandro no dejaron piedra sobre piedra, y los treinta mil habitantes de la ciudad fueron vendidos como esclavos. La derrota de Tebas significaba el hundimiento de toda oposición por parte de los griegos frente al dominio de Alejandro, que se volvió seguidamente hacia el Oriente para dar cumplimiento a los sueños de conquista de su padre. En la actualidad, un saqueo de aquellas proporciones sería como un bombardeo atómico sobre una gran ciudad. Los habitantes de Gaza, que también le opusieron una enconada resistencia, conocieron el mismo destino de matanza y esclavitud.

En su libro *The mask of command* [La máscara del mando], en el que analiza la personalidad de los grandes caudillos, el historiador John Keagan ha calificado a Alejandro de «noble salvaje».

En una vida así, de quien supo olvidar los peligros, las heridas y la fatiga, hallamos la nobleza de la abnegación. Pero los olvidaba con la amnesia del salvaje que prescinde de todo cuanto se opone a su voluntad. Y la herencia temible que nos dejó fue enseñarnos a ennoblecer el salvajismo en nombre de la gloria, y legarnos un modelo del mando que iba a ser imitado por demasiados ambiciosos durante los siglos venideros.⁶

Sin embargo, Keagan se equivoca. Lo que los futuros líderes tratarían de emular no era su modelo de salvajismo; confiaban en llegar a inspirar una lealtad y una devoción de la categoría que se manifestó entre los seguidores de Alejandro. Lealtad y devoción que él mereció por sus acciones de indiscutible valor y en calidad de líder.

La mayor hazaña militar de Alejandro fue su victoria contra el poderoso ejército del emperador persa Darío, que amenazaba con invadir la misma Grecia. En la llanura de Iso, y pese a una inferioridad numérica de uno a seis, Alejandro encabezó la carga de su caballería. Recibió heridas en todas las partes de su cuerpo, pero envalentonó a los Compañeros (nombre que había dado a su caballería) con el ejemplo de su arrojo personal. El cronista griego Arriano escribe:

Después de lanzar al río sus tropas de choque [Alejandro] retorna al ala derecha, profiere su grito de guerra y cabalgando al frente de los suyos, se abalanza sobre la espesa formación dispuesta para enfrentarse a él. Su ataque va dirigido contra el alto mando persa, tradicionalmente emplazado en el centro, y, además, acude en refuerzo de sus propias tropas de asalto, que se veían en situación apurada.⁷

Darío retrocedió, el ejército persa se dispersó y huyó presa del pánico. Las tropas macedonias persiguieron a los persas a lo largo de cuarenta kilómetros, y dieron muerte a varias decenas de miles. Después de la batalla, Alejandro visitó a sus heridos, como cuenta Arriano, «para inspeccionar sus heridas, preguntarles como había ocurrido y aconsejarles que contaran sus hazañas a todo aquel que quisiera escucharlas, e incluso que se ufanasen de ellas». Organizó unos funerales solemnes para los veinticinco Compañeros caídos, hizo esculpir sus retratos en bronce y dispensó del pago de tributos a sus familias. En *The nature of Alexander* [La naturaleza de Alejandro], la biógrafa Mary Renault observa: «Detalles como éste explican la relación extraordinaria que durante los años siguientes se establecería entre él y su ejército».⁸

El liderazgo de la segunda fase de evolución consiste en hechos, que no en palabras. Alejandro se ganó con sus hazañas la lealtad, no sólo de sus Compañeros, sino también la de los súbditos sometidos. Renault comenta:

Sin duda el amor a la vida militar fue la razón primordial de su modo de ser, pero el hecho es que nunca intentó engañar a sus hombres; no era sólo cuestión de que fuese el primero en arrojar-se hacia los peligros, ni el último en concederse comodidades cuando la situación se hacía penosa. Antes de una batalla, en vez de pronunciar arengas, saludaba a cada uno por su nombre y recordando alguna otra acción en que el soldado hubiese intervenido, lo que ya era una recompensa en sí, aun cuando tampoco regateaba los premios materiales. Siempre le preocuparon las penalidades del guerrero común, por lejos que pudieran quedar de las suyas.⁹

El liderazgo no es una posición, sino una relación. Como la historia de Alejandro demuestra, la relación que inspira grandes sacrificios entre los seguidores es de un tipo íntimo, de mutuo afecto. Aunque Alejandro fuese el

comandante supremo, nunca se comportó como tirano autocrático. Infundía terror al enemigo, pero no a sus Compañeros. Se hicieron célebres sus consultas, antes de la batalla, con los oficiales, que eran como una junta formal de los líderes y le servían para forjar la unión entre los distintos grupos étnicos de que estaba formado su ejército.

Después de derrotar al Imperio persa de Darío, algunos de los generales más valerosos de éste recibieron de Alejandro puestos de mando en su propio dispositivo militar. Ese hecho obedecía a una visión de unidad mundial, que procuraba comunicar mediante acciones de evidente valor simbólico. Por ejemplo, su aparición oficial en la boda de mil soldados suyos con otras tantas mujeres orientales, el famoso «matrimonio entre el Este y el Oeste», que debía simbolizar la unión de dos culturas, la conquistadora y la sometida.

Pero después de sus conquistas, la personalidad de Alejandro cambió, como sucede a menudo cuando un joven alcanza gran fama y fortuna antes de que haya madurado su carácter. Efectuó largas marchas con su ejércitos, sin ningún objetivo concreto. Arruinó su salud con la bebida y su tranquilidad con los conflictos entre sus numerosos amantes de ambos sexos. Y en Egipto, donde era tradicional la idea del origen divino de los reyes, le fue revelada su propia divinidad. H. G. Wells explica:

No hizo construir grandes vías, ni se preocupó de asegurar las rutas marítimas, ni formó grupo alguno de estadistas a su alrededor; no dejó prevista la sucesión, ni creó tradición alguna, sino sólo una leyenda personal. Por lo visto, le era completamente ajena la idea de que el mundo continuaría después de Alejandro y pensaría en otras cosas además de alabar su magnificencia. Las apariencias de un orden mundial con las que quizá deslumbró la imaginación de sus contemporáneos, se desvanecieron después de su muerte, y su historia resultó ser la de la confusión creada por una autocracia de bárbaros.¹⁰

Lógicamente, con la muerte de Alejandro, su imperio se hundió. No fue un Profeta, portador de una idea o innovación, ni tampoco un Constructor, ni un Administrador capaz de forjar los mecanismos de una organización y una civilización duraderas. No supo comprender el desafío de superior nivel que sus propias victorias implicaban.

Alejandro Magno, Atila, el rey de los hunos, y otros muchos emprendedores tienen bastantes cosas en común. Como bárbaros, les asemeja la obstinación con que persiguen sus objetivos. Muchos hombres de presa, perfectamente idóneos para el mando en tiempos de crisis, se muestran incapaces o inadecuados para recoger otros desafíos ulteriores.

LOS BÁRBAROS EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS: EL CHOQUE DE CARACTERES

En el mundo de los negocios lo mismo que en la Historia, el líder es un personaje que tiene un claro sentido de misión, poder y urgencia. Mientras que los Bárbaros históricos suelen ser siempre caudillos militares, en la compañía el Bárbaro puede surgir de casi cualquier lugar de la organización. Será entonces el jefe del departamento comercial, o de ventas, que se ha elevado a una visión superior, como sucedió en el caso de Ray Kroc cuando entró en contacto con Mac y Richard McDonald. O el aficionado a la técnica, como Steven Jobs, que ha desarrollado una creencia apasionada en el porvenir de las tecnologías de punta. O el administrador hábil, que alquila, compra, fusiona y consolida empresas creadas por otro, como hizo Frank Lorenzo, el de la Texas Air. Sabemos sus nombres porque se hicieron famosos gracias a su capacidad para responder a los retos con acciones decisivas.

Y también son notorios los conflictos que se les presentan durante su período de reinado, característicamente breve por lo general.

Steven Jobs asumió el papel de Bárbaro durante los comienzos de Apple Computer, donde Stephen Wozniak era el Profeta. Pero ya se había echado de ver antes que Jobs era «diferente». Vivía como un jardinero, y más tarde emprendió un viaje al Tibet para conocer personalmente al *guru* Neem Kardie Baba, expedición que fue descrita por su acompañante como «una especie de peregrinación ascética, con la diferencia de que nosotros ni siquiera sabíamos adónde íbamos».

En el ínterin pasó una temporada trabajando en Atari, y también esa experiencia fue diferente. El fundador de Atari, Nolan Bushnell, recuerda bien a Jobs, que no tenía ningún título universitario ni demasiada experiencia, pero miraba por encima del hombro a ingenieros muy respetados y, «con frecuencia, les decía que eran un hatajo de ineptos».

Jobs explica de la manera siguiente este detalle revelador de su imperiosa naturaleza de Bárbaro: «Algunos de sus técnicos no eran muy buenos. Si yo brillé, fue porque todos los demás eran muy malos... y eso que yo, en realidad, ni siquiera tenía el título de ingeniero».

No es de extrañar que, como Michael Moritz ha contado en su excelente libro, *The little kingdom* [El pequeño reino], «Jobs no gustaba a los ingenieros. Su aspecto desaliñado y su creencia de que el régimen de yogur y fruta le dispensaba de ducharse, no contribuyeron precisamente a mejorar su popularidad. Por último, el jefe de Jobs le asignó un turno de noche».¹¹

Años después, cuando Apple Computer hubo de adaptarse a las exigencias de la fabricación y comercialización en masa, Jobs entendió en seguida que su carácter

no era el más idóneo para dirigir un esfuerzo sistemático, aunque el éxito del Apple II hubiese sido consecuencia de su capacidad como líder y su obstinación. Así que se confinó por decisión propia en una nueva tarea de desarrollo, con la que pretendía atacar el mercado de los equipos de oficina dominado por IBM.

Tal asalto se originó quizá cuando el joven líder en pantalón vaquero visitó con su grupo de jóvenes y revolucionarios técnicos el laboratorio de investigación de la Xerox en Palo Alto (California). Allí vieron el recién inventado «ratón», un dispositivo similar al cursor del tablero *ouija*, mientras un técnico de la compañía lo manejaba. La Xerox había empleado millones de dólares y docenas de ingenieros en el desarrollo de un sistema para manejar un ordenador mediante el cual el usuario no tendría más que apuntar con el ratón a unos «iconos» fáciles de entender, parecidos a los personajes de los dibujos animados. Pero, pese al gran esfuerzo realizado, Xerox no tenía aún a punto un sistema que se hiciera desear por el cliente a cualquier precio. Cuando Jobs salió del laboratorio, anunció que antes de dieciocho meses pondría en el mercado un ordenador que incorporaría aquellas mismas características y costaría sólo unos 3.000 dólares. Los ingenieros creyeron que se había vuelto loco. No contaban con la fuerza revolucionaria de la voluntad del Bárbaro.

Jobs dirigió personalmente el equipo formado para desarrollar el futuro MacIntosh. Los técnicos fueron acuartelados aparte, en un sencillo edificio de una sola planta, y él se pasó todo el tiempo con ellos para darles ánimos, exigirles, criticarles y elogiarles. Más de un fin de semana, mientras los investigadores trabajaban, él se pasó por el laboratorio para repartir sobres que contenían certificados de opción canjeables por títulos de la compañía. Contrariado porque el funcionamiento del *chip* controla-

dor de sonido no mejoraba, Jobs les dijo a los dos jefes técnicos que si no lograban que funcionase correctamente el lunes siguiente por la mañana, prescindiría de él para el circuito del futuro ordenador. Los técnicos trabajaron durante todo el fin de semana, y, el lunes, el sonido funcionó a la perfección. El equipo se mostró siempre dispuesto a trabajar día y noche para resolver un problema todas las veces que Jobs se lo pidió. Por eso, y con el propósito de inmortalizar a sus «Compañeros», Jobs hizo grabar las firmas de los cuarenta y cinco miembros del equipo de desarrollo del Mac en la parte interior de la carcasa de la máquina.

Steven Jobs no se parece a los líderes empresariales corrientes de nuestro país; en cambio, su comportamiento puede parangonarse perfectamente con el de los demás líderes juveniles del pasado que superaron grandes inconvenientes y conquistaron extensos territorios nuevos en favor de su causa.

Jobs, Victor Kiam y Ray Kroc han sido líderes Bárbaros creadores de empresas prósperas. Estaban enamorados de su producto, y vivían en estrecho contacto con su personal y con el proceso de producción, como los caudillos que gustan de compartirlo todo con sus tropas.

Pero existe otro tipo de Bárbaro, que suele surgir más a menudo de los departamentos administrativos de la empresa y no del comercial ni de la producción. Aunque su carácter sea también agresivo, su influencia es de otro tipo muy distinto.

Consideremos el caso de Frank Lorenzo, el presidente de la Texas Air Corporation que, a comienzos de los ochenta, compró la Eastern Airlines. Este maridaje debió parecer perfecto a algunos: en 1987, sólo había una compañía aérea que fuese más denunciada a la Administración Federal de Aviación que la Continental Airlines del propio

Lorenzo, y esa compañía no era otra sino la Eastern. Pero eso es lo que sucede cuando los empleados no van de acuerdo con la gente que les paga. Es un hecho elemental que cuando los empleados están disgustados con sus jefes y no se avienen con ellos, el servicio al cliente sufre las consecuencias. El pasajero que toma un avión, sobre todo, queda sumergido en la cultura de la compañía; si en ésta impera un mal ambiente, el pasajero no recibirá un buen trato. Es la fórmula ideal para la desventaja competitiva, y nunca se aplicó más consecuentemente que en los aviones de Frank Lorenzo.

El de Lorenzo es un ejemplo clásico de personalidad de Bárbaro al que le salen mal las cosas, ya que, como tantos otros forjadores de imperios comerciales, Lorenzo tiene un fuerte ramalazo de Barbarismo. Desde luego es de los que «hacen cosas»; en su caso, consolidar compañías aéreas a una velocidad increíble mediante la sucesiva compra de Continental, Frontier, People's Express y Eastern, y provocar una rebaja de tarifas en todo el sector con su política de bajar precios continuamente para competir. En cambio, prestó poca atención a la calidad del servicio suministrado por sus compañías. Lo cual es comprensible, dada su formación.

Después de estudiar en la Harvard Business School, y carente de experiencia en el lanzamiento de nuevas empresas, dedicó toda su atención a los aspectos financieros: cómo bajar los costes y los precios, apalancar los activos y comprar otra compañía. Todas sus jugadas y decisiones como jefe de empresa se basaban en consideraciones financieras, y no en la demanda del cliente. La bandera bajo la cual convocaba a sus tropas a la batalla no lucía ninguna nueva visión, ni concepto alguno de un mejor producto o mejor servicio. Le falta la componente más noble del carácter del Bárbaro.

Hace poco, durante un vuelo, me senté al lado de un ejecutivo de la TWA y éste me contó su experiencia con Lorenzo. Éste le había ofrecido a mi interlocutor un cargo en la Texas Air de los comienzos.

—Cené con un socio de Frank. Él no es partidario de relacionarse personalmente con los empleados, aunque sean altos cargos. Después de la cena se presentó y me ofreció tomar una copa. «Cómo no», respondí yo, y Frank preguntó si me gustaba el *martini*; yo le contesté que sí. Entonces él dijo: «Muy bien, le prepararé uno». Y yo le indiqué: «Preferiría un *scotch* con un poco de hielo». Él se volvió para mirarme con atención, y replicó: «¿No ha dicho que le gustaba el *martini*?». «Sí, pero ahora mismo prefiero un *scotch* con hielo», contesté yo, y entonces él repitió: «Bien, ¡pues le prepararé un *martini*!» ¡Era increíble! Le reiteré mi preferencia, pero él no me hizo el menor caso y me preparó un *martini*. Y yo no lo tomé, ni entré a formar parte de su compañía. Frank se consideraba obligado a controlar siempre la situación, ¿entiende? Necesitaba estar seguro de que podía mandar en los demás, ¡tenía que demostrarlo!

Cabe argumentar que un carácter como el de Lorenzo es justamente el que se necesita para consolidar las compañías aéreas en unidades más eficientes. Y él, indudablemente, ha entendido la naturaleza del juego de las adquisiciones, y lo practica bien. Pero Lorenzo, que tiene la obstinación y la disposición a soportar peligros que caracterizan al Bárbaro, no ha demostrado todavía ser capaz de gobernar personas ni máquinas. Carece de capacidad para la comercialización o la programación de servicios aéreos; él sólo sabe manipular valores y créditos. Está en el negocio de las líneas aéreas por pura coincidencia, como podría estar comprando y reduciendo costes en cualesquiera compañías manufactureras o de servicios.

Quizás, el reinado de Lorenzo sea más breve que el de Alejandro. Porque, una vez comprados los activos, es preciso sacarles una rentabilidad. En un negocio de servicios directos al cliente, la ventaja competitiva principal estriba en la motivación y el interés de los empleados. Así que Lorenzo debe cambiar de rumbo cuanto antes; sus compañías aéreas necesitan liderazgo del tipo que promueve el afán común y la unidad. Es posible que consiga cambiarse a sí mismo y después de pastorear los números aprenda a ser pastor de hombres. De lo contrario, se le augura una gran caída.

CÓMO CONVIVIR CON UN BÁRBARO

Si usted trabaja para un Bárbaro:

- Esté preparado para actuar, porque él querrá que lo haga pronto, y sin perder el tiempo en preparativos largos ni detallados. Vaya al grano de los asuntos y proceda sin demora.
- No espere que le inviten a largas reuniones, ni a ser consultado para la toma de decisiones. Él las tomará, y a usted le corresponderá ejecutarlas.
- Acuda a él; no espere a que sea él quien acuda primero. Si usted quiere un ascenso, o un cambio de plaza, o si tiene una idea que exponer, vaya a verle y cuénteselo con la mayor franqueza posible. No es imposible que le conteste: «De acuerdo, hágalo» o «Cuente con ello».

Si tiene a un Bárbaro trabajando para usted:

- Compruebe que el cargo que se le ha confiado es de los que requieren don de mando y actuación pronta.

- No deje lugar a dudas en cuanto a cuál es su sector de responsabilidad y qué quiere usted de él. De lo contrario se extralimitará cuando usted menos lo espere y será muy difícil deshacer los entuertos.
- Utilícele para lo que sabe hacer mejor: reconducir situaciones desfavorables, dirigir unidades en fase de rápido crecimiento y que demanden decisiones urgentes. Si la compañía de usted se halla en decadencia y necesita una revolución, deje que sea él quien la dirija. Él sabrá inyectarle decisión, visión y espíritu renovados.
- Ayúdele a realizar la transición hacia el estilo inmediato siguiente enseñándole a responsabilizar a su gente, delegar cometidos y tener en cuenta los factores y las alternativas a largo plazo. Con esta ayuda es probable que consiga adaptarse.

LA ORGANIZACIÓN DEL BÁRBARO

La estructura de una organización refleja los desafíos a que ésta se enfrenta en cada momento, así como la personalidad del líder. A menudo, en una organización dirigida por un Bárbaro, la situación es conflictiva. El presidente es la persona que fundó la empresa y diseñó y lanzó el primer producto. A medida que la compañía creció, él se vio en la necesidad de contratar gerentes profesionales, pero los mantiene en una situación cada vez más frustrante.

A un presidente así le parecería perfectamente normal presentarse en la empresa a las seis de la mañana, dedicar la primera hora a inspeccionar los talleres, e impartir instrucciones a empleados que vayan llegando los primeros, sin comunicar a los demás directivos el tenor de tales instrucciones. ¿Por qué habría de hacerlo? ¿Acaso no es su compañía, la que él mismo fundó? ¿Quién conoce mejor

el producto? ¿No son ellos sus empleados? ¿No es él quien manda?

Lo que él considera la política de la organización convencional le trae sin cuidado. En consecuencia, los jefes a sus órdenes, sin dejar de reconocer la inteligencia ni la aportación de su líder, se sienten ofendidos. Es una situación típica.

El Bárbaro procura crear una organización adaptada a su personalidad, en vez de intentar adaptar su carácter a las necesidades de la organización.

Pero las empresas, a medida que crecen y maduran, tienden a diversificarse: en sentido vertical, por jerarquías; en sentido horizontal, por especialidades. Este proceso justamente comienza durante el segundo estadio de desarrollo, que es el que corresponde al Bárbaro.

Ahora bien, la diferenciación demanda integración, administración y consulta con los demás. En virtud de estas exigencias, la toma de decisiones se hace más lenta y surge el conflicto con la personalidad del Bárbaro.

Pero no son éstos los únicos problemas de una organización conducida por un Bárbaro. Los sistemas apenas están todavía implantados, y es posible que todavía no existan los controles financieros. También es probable que carezca de métodos adecuados de formación, reclutamiento, remuneración, promoción y disciplina. Aunque es indudable que el líder tiene acceso a la información que necesita, seguramente los sistemas de información serán todavía muy primitivos.

La situación mental y emocional de los empleados guardará analogía con la de la organización. Se trata de una existencia emocionante y llena de triunfos, pero fatigosa. Es casi seguro que todos los empleados saben cuál es su misión, y la desempeñan con fervor. Los objetivos de la organización, como los del líder, son sencillos y cla-

ros, ya que se centran en los dos aspectos básicos: el cliente, y el producto o servicio. Todo el mundo se queja de que tiene demasiado trabajo.

En una organización de la Era del Bárbaro, el que no tiene demasiado trabajo es porque no ha comprendido en qué clase de lugar se encuentra. Ya se encargará el líder de recordárselo, o de echarle a la calle. El papeleo está reducido al mínimo. Los asuntos se despachan cara a cara. Los procedimientos para la aprobación de decisiones son pocos y sencillos. En esa fase, nadie tiene una descripción escrita de su puesto de trabajo. Todos se encuentran demasiado ocupados en averiguar cómo complementarse y coordinarse los unos con los otros.

Dadas las condiciones de crecimiento rápido y probable desorden, el estilo de mando del Bárbaro es, precisamente, el idóneo. Si las cosas cambian día a día, nadie tiene tiempo para sentarse a estudiar cuál podría ser «la mejor» manera de organizar el trabajo, porque la situación ya no sería la misma para cuando tal estudio estuviese terminado. Más adelante se podrá buscar la perfección; lo que importa, de momento, es fabricar el producto y venderlo.

DESAFÍOS Y MISIONES

Establecer una cabeza de playa firme.— Una empresa debe ganarse, por supuesto, un terreno y un prestigio. Para conseguirlo, el Bárbaro ha de vivir como una pasión el deseo de atender al consumidor. Quienes hayan superado las etapas fundacionales de una empresa recordarán que ése es un afán fundamental.

Muchas veces, en conferencias para posgraduados de las escuelas de dirección de empresas se me ocurre pre-

guntar: «¿Qué es lo primero que se necesita para comenzar un negocio?». A lo que los oyentes contestan: «Crear un plan estratégico», o «Realizar un estudio del mercado» o «Buscar capital». ¡Y se quedan sorprendidos cuando les digo que lo primero y lo único que se necesita es un cliente! Muchas empresas prósperas se han lanzado sin ningún plan, ningún estudio ni mucho capital. Sus fundadores fueron personas que sabían que se entra en los negocios, ante todo, para servir a un cliente.

La base de clientes que permanecen fieles, es la cabeza de playa que debe establecerse en los comienzos de una compañía. Ése es el reto número uno del Bárbaro.

Disciplina y flexibilidad.— Para ganar sus primeras victorias, la joven organización debe concentrar sus energías. Para eso hace falta disciplina y coherencia. Pero, al mismo tiempo, esa joven organización debe mantenerse muy flexible; es preciso que sepa realizar con rapidez los cambios de orientación, de personal y de procedimientos. La realización de ambas condiciones, disciplina y flexibilidad, demanda que la toma de decisiones se halle en manos de un número muy reducido de líderes, o de uno solo.

Las organizaciones envejecidas y burocratizadas han perdido tanto la flexibilidad como la disciplina. A medida que la organización se vuelve rígida, y pierde su capacidad para reaccionar, sus componentes van descubriendo cada vez más formas de burlar los sistemas formales. Revitalizar y transformar una organización así es misión hecha a medida para el Bárbaro.

A mí me toca tratar de representarme el mundo, y ser lo bastante ágil como para vivir en él y triunfar en él. No basta con decir que voy a hacerlo así, sino que hay que hacerlo.

JOHN F. WELCH Jr., presidente de General Electric

Son muchas las grandes corporaciones industriales empapadas de burocracia, y la General Electric no supone ninguna excepción. En la época en que Jack Welch asumió el mando, GE aparecía como la compañía industrial mejor dirigida del mundo, según una encuesta realizada entre los directores generales de las 500 principales de *Fortune*.¹² Es de creer que esos directores generales no andaban muy bien informados, porque el nuevo presidente, sin pérdida de tiempo, lanzó amplios planes para reestructurar el negocio y renovar la cultura corporativa.

Welch suprimió varios estratos de la jerarquía de GE. Realizó un gran esfuerzo por escuchar a la tropa y por lograr que sus subordinados hicieran lo mismo; procuró repartir la facultad decisoria entre los diferentes niveles directivos, a fin de permitir reacciones más ágiles, y redujo los costes eliminando cien mil puestos de trabajo. Welch dice que él busca «un estado y un espíritu de total apertura, lo que es contrario al modo de ser de los jefes de hace veinte o veinticinco años, que subían por saberse el librito un poco mejor que los empleados que trabajaban para ellos».

Hasta la fecha, los esfuerzos de Welch se han visto coronados por el éxito. Los beneficios y los dividendos suben. Y, desde 1981, la cotización de las acciones de GE ha subido más del doble que el índice de Standard & Poor, que promedia la variación de cuatrocientos títulos industriales.

Los problemas que Welch se planteó son los mismos que todo Bárbaro aborda: ¿Qué visión del futuro puede hacer que los sacrificios presentes valgan la pena? ¿Es posible desarrollar una cultura en la que personas animadas por un espíritu positivo trabajen para metas positivas? Para Jack Welch, ahora, el problema es: ¿Puede dar él a los empleados de GE razón para creer de veras que están

«haciendo del mundo un lugar mejor donde vivir», como dice el lema de la compañía?

Transformar los conceptos en acción. — Muchas veces, las organizaciones innovadoras fracasan porque sus líderes no logran distinguir entre una gran idea y un producto o servicio comercializable. No todas las grandes ideas son comercializables. Fred Smith, el fundador de Federal Express, es un Bárbaro que va a proporcionarnos ejemplos, tanto de éxito como de fracaso, en lo que se refiere a la traducción de los conceptos en productos comerciales.

La idea de Federal Express se le ocurrió a Smith cuando era estudiante universitario. En un trabajo de curso describió la idea de un servicio de mensajería urgente, en el que todos los paquetes serían enviados a un solo centro de distribución, y, de ahí, despachados a sus destinos durante la noche. La tesina mereció un «regular» por parte del profesor, quien le dijo que aquella idea no podía funcionar. Pero un lustro después, en 1971, él puso en marcha la Federal Express y se propuso demostrar, sin la menor sombra de duda académica, que su concepto sí era viable.

La personalidad de Fred Smith y su experiencia como piloto de caza en Vietnam suponían una ventaja para la misión. De acuerdo con su plan, todos los aviones debían despegar cada noche a su hora en punto para aterrizar en Memphis, donde un ejército de jóvenes reclutas trabajaba sin tomarse un respiro para que los aviones pudieran despegar de nuevo hacia los diferentes puntos de entrega. Y los agentes de Federal Express correrían como gamos para llegar a destino antes de la hora tope, las diez y media de la mañana. Gracias a ese rigor y disciplina, Federal Express alcanzó su cuota dominante en ese mercado.

Entonces Smith se dio cuenta de que su compañía rivalizaba con otros medios de transmisión que eran todavía más rápidos que el vuelo nocturno. Estudió la capacidad de los satélites para retransmitir información de manera instantánea, y el uso creciente del telefacsimil para transmitir documentos a través de la línea telefónica.

Estas preocupaciones dieron lugar a la creación de Zap Mail. La Federal Express alquilaría un canal de satélite en exclusiva, recogería las cartas de los clientes y las «traspasaría» instantáneamente a la otra ciudad, donde la carta podría ser entregada el mismo día. Fred Smith se enamoró de esta idea, y, pese a las dudas de sus asesores más avisados en cuanto a la existencia de un mercado para este servicio de cartas «instantáneas», impulsó la puesta en marcha del mismo. El alquiler de un *transponder* le costaba más de 100.000 dólares al mes. Puntos de recogida Zap fueron instalados en todo el país, y se lanzó una impresionante campaña de publicidad. Pero hubo un gran problema: la falta de interés por parte de los consumidores. Fred Smith no había previsto que las máquinas del telefax se abaratarían de una forma extraordinaria y acabarían por convertirse en un medio económico para transmisiones instantáneas de despacho a despacho. Zap Mail fue un fracaso multimillonario.

Hay millares de grandes ideas, pero, de entre éstas, relativamente pocas darán lugar a negocios rentables. A un individuo creativo pueden ocurrírsele muchas ideas, aunque rara vez será él la persona más adecuada para valorar cuál de ellas puede transformarse en un negocio saneado. El Bárbaro es la persona idónea cuando él no se halla vinculado al concepto, ya que entonces valora fríamente las posibilidades comerciales.

Establecer una cultura orientada al rendimiento.— En sus comienzos, toda organización es como una criatura que

crece: a medida que arraigan determinados hábitos y conceptos, se establece una cultura en ella. Hay energía y flexibilidad; pero todavía no existe la conciencia de lo que salió bien en el pasado, ni el ejemplo de los héroes de antaño. Es durante esta Era del Bárbaro cuando los líderes tienen la mejor oportunidad para configurar una cultura que proporcione un rendimiento máximo en el futuro.

Los Bárbaros entienden por intuición la importancia de los actos simbólicos. Por ese motivo visitan a ocho clientes en un solo día y trabajan hasta las dos de la madrugada para tener terminado el producto que ha de entregarse a las siete. No porque sea su «obligación», sino porque deliberadamente quieren sentar el ejemplo de «cómo hay que hacer las cosas». El Bárbaro eficaz pretende sentar, mediante el ejemplo, la ética de la compañía.

A los gerentes formados en las grandes organizaciones, donde todas las actividades se hallan sumamente segmentadas, les cuesta romper las restricciones mentales acerca de la posición del directivo y la del empleado. En la época formativa de la cultura, por el contrario, es necesario que el líder se lance personalmente a la batalla. No debe impartir órdenes desapasionadas desde las alturas, lejos de la pelea; el directivo que se empeña en mantener distinciones rígidas y artificiales entre jefes y subordinados no es el líder apropiado para la Era Bárbara. El Administrador nunca sabrá crear la leyenda, la inspiración heroica, ni los valores capaces de hacer que la cultura de la compañía progrese. Para dar origen a un impulso así, hay que ser un Bárbaro.

Para superar la insensibilidad del mando.— Aunque el Bárbaro sea exactamente el líder necesario durante las fases iniciales de una organización, es fácil que algunas de sus cualidades puedan convertirse en defectos. El peligro

principal del Bárbaro es la insensibilidad. Si cae en la pasión de mandar, quizá destruya la iniciativa y la creatividad de otros. También es posible que le suceda como a Alejandro, que, después de ganarlo todo, no sepa cambiar de planteamiento y establecer las necesarias estructuras, los sistemas y la especialización que se necesitan para pasar al estadio de desarrollo siguiente.

El general George C. Patton, por ejemplo, incuestionablemente poseía el don de mando decisivo, tan esencial para la guerra. Patton creía en la reencarnación y se creía Alejandro redivivo.

Cierto día, durante la segunda guerra mundial, mientras visitaba un hospital de campaña y se sentaba en las camas de los soldados heridos para escuchar la narración de sus hazañas (tal como Alejandro hacía), le presentaron a un soldado joven, hospitalizado a causa de un colapso nervioso. Patton chilló que no quería cobardes en su Ejército, y lo abofeteó. Es preciso que el Bárbaro prescinda de la sensibilidad normal cuando se trata de dirigir las tropas a la batalla bajo condiciones quizá desfavorables. La dificultad está en no descargar la agresión cuando las circunstancias son inoportunas.

Lo mismo se verifica también, a menudo, en el mundo de los negocios. Pero, una vez racionalizada la insensibilidad, puede ocurrir que un directivo se acostumbre a proceder brutalmente; o peor aún, que no haya nadie con autoridad para llamarle al orden. Si arraiga semejante estilo, el resultado inevitable será la desmoralización y, tal vez, la deserción de los mejores. Lo cual abortará el desarrollo hacia el estadio superior, el que requiere líderes competentes y que sepan delegar.

Otro desafío: la autosatisfacción.— Otra trampa en que el Bárbaro cae a veces es la autosatisfacción que re-

sulta de la incapacidad para distinguir nuevos y más importantes retos. En su *Estudio de la historia*, Arnold Toynbee señaló varias culturas, entre ellas la de los polinesios, los cuales, después de alcanzar cierto nivel de desarrollo, quedaron estancados porque se dieron por satisfechos con lo obtenido y no se enfrentaron a nuevos incentivos. Esto también sucede con frecuencia en los negocios, como en el caso del innovador que desarrolla un concepto comercial satisfactorio, pero luego no quiere conceder franquicias ni extender dicho concepto a escala nacional.

El individuo puede caer en la trampa de creer que ha alcanzado la cumbre de su carrera; lo mismo les sucede a culturas enteras. Por otra parte, las ambiciones humanas son muy diversas: no todos aspiramos a ser, como Ray Kroc, forjadores de imperios como McDonald's. A lo mejor nos conformamos con un pequeño restaurante. Es la ambición del líder, su capacidad para hallar incentivos y reaccionar ante ellos, lo que determina si el crecimiento va a detenerse o no en esa fase.

Estadio 3

El Constructor y el Explorador: especialización y expansión

El criterio del crecimiento ... se halla más bien en un cambio progresivo de acento y en el traslado de la escena de acción desde este campo a otro ... En este otro campo, las incitaciones no golpean desde el exterior, sino que surgen de dentro, y las respuestas victoriosas ... se manifiestan en una autoarticulación o autodeterminación interna.

ARNOLD TOYNBEE

El estadio del Profeta puede ser un momento breve en la historia de la corporación. La Era del Bárbaro, por lo general, debe ser corta también. Ya que, si la corporación permaneciese en el estadio del Bárbaro, su crecimiento se detendría. Es preciso que continúe hacia la fase de especialización, hacia el período durante el cual los sistemas y la estructura toman forma, y la organización madura.

Ahora, el liderazgo ha de asumir un carácter diferente. Debe ser compartido, delegado, y operar cada vez más en colaboración. Mientras que los líderes tienen que continuar siendo creativos y ágiles, también necesitan disponer de un dominio cada vez más especializado de la producción, el servicio y las ventas. Si lo consiguen, el estadio correspondiente puede durar varios siglos, en la vida de una civilización, y varios decenios en la de la empresa.

Durante este período de especialización, los líderes primordiales son los Constructores y los Exploradores. Los Constructores forjarán las vías internas para una producción eficiente, mientras que los Exploradores continuarán el impulso hacia el exterior, la expansión de las fronteras de la corporación o la cultura que se está desarrollando.

Hace algunos años, la People Express Airlines era sujeto de atención por parte de casi todas las revistas de economía. Conocía un éxito enorme y su fundador, Donald C. Burr, pasaba por haber convertido la compañía en un modelo de gestión participativa, propiedad social y trabajo en equipo. Pero los buenos tiempos fueron efímeros; la compañía jamás logró superar su fase de adolescencia.

Su defecto fue la hipertrofia del *ego*, común en los adolescentes que han conocido el éxito demasiado pronto. Adicta a las emociones del crecimiento rápido, People Express compró la Frontier Airlines, por la que pagó demasiado, y además no estaba preparada para absorber una cultura ajena. Por otra parte, nunca llegó a desarrollar un grado suficiente de competencia en la planificación y la programación de vuelos, que son componentes críticos de la gestión de una compañía aérea. Sin esa competencia especializada, la corporación no sobreviviría, por más que abaratase los pasajes.

Agobiada por las deudas y en plena confusión en lo tocante a la estrategia de mercado, People Express pudo salvarse sólo rindiéndose con armas y bagajes a Texas International.

Sin embargo, no es Donald Burr el único que ha fracasado en la crítica transición de la empresa innovadora a la compañía madura. Son miles las empresas que tropiezan en esa piedra, al no saber entender las nuevas exigencias que el crecimiento plantea. En la historia, Burr puede alinearse al lado de Alejandro, que tampoco logró dicha transición.

Durante los dos estadios iniciales del desarrollo, el crecimiento depende en grado sumo del líder individual, Profeta o Bárbaro. Pero en el tercer estadio, el ambiente, tanto interno como externo, se ha complicado en exceso y no admite ya la centralización absoluta de la toma de decisiones.

En el origen, el escenario es sólo válido para un Mahoma, un Buda o un Atila. Pero cuando la sociedad (o la empresa) madura, cuando el argumento se complica, es imprescindible que salgan a escena otros personajes, aunque quizá no sean tan carismáticos. Durante los estadios iniciales era una ventaja que el líder o jefe poseyera un *ego* dominante, de modo que les pareciese un semidiós a los seguidores que debían aportar su contribución con una fe sin límites. Luego, en cambio, lo que se necesita es modestia y contención, que sirvan para promover colaboraciones y consensos.

El ciclo de vida nunca es una curva geométrica perfecta. El avance real de las compañías, como el de las civilizaciones, es irregular, con temporadas de estancamiento, de gráfica plana, seguidas de súbitas explosiones de actividad. Nuestra propia civilización occidental es un ejemplo de ello; el progreso fue iniciado por el nuevo Mesías y

sus fieles apóstoles, que se apoderaron de todo el mundo grecorromano. Pero luego, durante la Edad Oscura, quedó estancado y no se reanudó hasta el Renacimiento, cuando otros líderes brillantes, consagrados a su fe y a su rey, desarrollaron nuevos niveles de competencia especializada en las ciencias, las artes, los descubrimientos geográficos y el comercio.

De manera similar es posible que la corporación desmaye antes de entrar en el tercer estadio del desarrollo. El Profeta, o el Bárbaro, se aferra demasiado a la poltrona. Henry Ford y su Bárbaro, Harry Bennett, se acostumbraron al poder y al mando, y no supieron desarrollar una compañía grande y diversificada. En cambio, la General Motors superó la dependencia respecto de una personalidad completa, y prosperó a medida que iba construyendo centros de especialización.

EL CARÁCTER DE CONSTRUCTORES Y EXPLORADORES

El Constructor se encarga de que el producto sea fabricado, o el servicio suministrado al cliente. Por lo regular se trata de una persona que ha madurado dentro de la organización. Ha sido testigo de la evolución del producto, desde la materia prima hasta el artículo terminado. Tiene una relación inmediata, visual y táctil, con el trabajo. Los conceptos abstractos, los planes y las estrategias son las preocupaciones irrelevantes de gente sin nada mejor en que ocuparse.

Puede que el Constructor mantenga todavía cierto contacto con la visión a largo plazo del Profeta pero, por lo general, su orientación mira al corto plazo. ¿Qué decían los números ayer, y qué van a decir mañana? No es que no le importen los intereses a largo plazo, sino que su

mentalidad está condicionada por los años dedicados a la empresa.

Todo Constructor tiene una fuerte componente de Bárbaro. Cuando uno dirige una fabricación pequeña, que es como empiezan su carrera casi todos los Constructores, se puede predicar con el ejemplo. El jefe de taller demostraba a los obreros cómo hacer exactamente la faena. Cuando el jefe de una sección ordenaba algo a los empleados, ¡vaya si se hacía, y sin pérdida de tiempo! Era una situación agradable, y no se necesitaba un montón de sistemas ni una administración complicada para lograr que se hicieran las cosas.

Cuando el Constructor supera la jefatura de producción y resulta promovido a la dirección, entra en un mundo en donde las decisiones se basan en cuestiones, conceptos y estrategias de carácter abstracto. En ese mundo se necesita un esfuerzo coordinado entre gerentes y grupos con diversos intereses, planteamientos y prioridades. Estos puntos de vista «ajenos», al Constructor pueden parecerle una insubordinación, y quizá recaiga en su estilo del Bárbaro para tratar de imponerse. La promoción le supone al Constructor la necesidad de cambiar de mentalidad, y eso a una edad en que tal cambio resulta muy difícil para muchos.

El Explorador no tendrá ese problema, ya que se ha formado en un mundo enteramente distinto, en donde es normal hablar para persuadir. Los Exploradores, por lo general, surgen de la organización comercial, y sin duda parecerán extravertidos al introvertido Constructor.

Tampoco el Explorador es demasiado amigo de los sistemas administrativos. Para él, el trabajo «de verdad» consiste en salir a hablar con los clientes y sacarles los pedidos. ¡Eso es lo más importante! El Explorador ha cosechado grandes éxitos en esa misión, ha sido premiado con

varias menciones honoríficas, y no por quedarse en su despacho, sentado, sino por salir a la calle y saber cerrar un trato. No tiene un opinión muy halagüeña de los «chupatintas».

Un negocio sólo tiene dos funciones: comercialización e innovación.

PETER DRUCKER

En el nuevo estadio en que nos vemos, la naturaleza de la motivación cambia. Al no escatimarse compensaciones personales, e incluso lujos, surge la cuestión: ¿qué debe inspirar a nuestros líderes, la riqueza material o la voluntad de servicio?

Este dilema se presenta lo mismo a las empresas que a las civilizaciones. Hacia el siglo XVI, la civilización occidental entró en esta fase de especialización; el conflicto se advierte ya en una de las cartas de Cristóbal Colón al retorno de uno de sus viajes:

Así pues, y atendido que nuestro Redentor ha tenido a bien conceder esta victoria a nuestros ilustres Rey y Reina y a sus famosos reinos, toda la Cristiandad debe celebrarla con alegría y dar solemnes acciones de gracias con muchos oficios solemnes a la Santísima Trinidad, por la gran exaltación que de ella harán tantas naciones conquistadas por nuestra santa Fe, y sólo en segundo término por los beneficios materiales que no ya sólo España, sino todos los cristianos, recibirán y gozarán en abundancia.¹

Como seguramente habríamos hecho nosotros también, Colón quiere deslumbrar, primero, con la elocuente descripción de los beneficios más nobles de su viaje, para terminar con la mención de las ventajas materiales, por si sus augustos lectores no estuvieran de un humor demasiado espiritual aquel día. Mucho han discutido los estudiosos

de la Historia sobre los móviles de los exploradores y conquistadores del Nuevo Mundo, pero parece claro que intervinieron ambos motivos, el material y el espiritual.

En la empresa también se da esta dualidad de motivos. Algunos trabajarán sólo por el dinero, mientras que a otros les importará la Causa por encima de todo. La misión del líder consiste en lograr un equilibrio entre ambas motivaciones, ya que ese equilibrio, en último término, sirve a la expansión y al progreso de la compañía o de la civilización.

Quizás usted sea un Constructor si:

- Disfruta con el trabajo «verdadero» de su empresa, consistente en fabricar el producto o suministrar el servicio.
- Le gusta que se mida el resultado de su trabajo.
- Le gusta tomar las decisiones con prontitud, actuar y ver los resultados en seguida.
- Sabe que usted no es un visionario ni pierde el tiempo soñando acerca del futuro.
- No le gustan las comisiones ni perder el tiempo sentado y hablando.

Quizás usted sea un Explorador si:

- Es usted un comunicador convincente y entusiasta.
- A veces le parece que trabaja en realidad para el cliente, y que otros personajes de la compañía no son más que obstáculos para su misión de servir a la clientela.
- Le gusta apuntarse tantos, porque su carácter es competitivo por naturaleza.
- Opina que su empresa debería dedicar un esfuerzo mayor para la expansión.
- Considera que su compañía padece un exceso de papeleo.

EL CONSTRUCTOR Y EL EXPLORADOR SEGÚN LA HISTORIA

Si alguien duda de que el hombre sea capaz de actuar con un valor de proporciones heroicas, no necesita remontarse más allá del siglo XVI, la era de las grandes exploraciones. Hubo hombres entonces que no sólo poseían gran visión y valor, sino, además, una confianza ilimitada en su propia capacidad para dirigir los asuntos humanos. Un líder así fue Fernando de Magallanes. Su historia ilustra la combinación de valentía personal y capacidad profesional, así como la capacidad para comunicar y colaborar, todo lo cual se exige en la Era del Constructor y del Explorador.

Magallanes era portugués y sirvió en la Armada de su país durante su juventud. En aquel tiempo, las naves que buscaban las Islas de las Especias tenían que emprender la circunnavegación de África; pero Magallanes creía en la existencia de un estrecho que permitiera la travesía occidental, y se propuso buscarlo. El rey portugués Don Manuel se negó a financiar una exploración, y así, el 20 de octubre de 1517, Magallanes se presentó en Sevilla para ofrecer sus servicios a Carlos I, el nieto de Fernando e Isabel, recién coronado rey de Castilla.

Carlos, que había adoptado el lema «Plus Ultra», que significa «más allá», aceptó finalmente la propuesta. ¿Cómo era el hombre a quien había decidido respaldar? El historiador Edward G. Bourne resumió en estos términos la personalidad y la obra de Magallanes:

En el carácter del gran portugués no encontramos el misticismo profético de Colón. Magallanes era, obviamente, un hombre de acción, decidido, resuelto, perseverante ... El primer paso del estrecho de Magallanes fue una singladura mucho más difícil que la travesía del Atlántico ... Si el viaje de Colón duró treinta y cinco días, Magallanes hubo de navegar

durante un año, y soportar una invernada subártica antes de que la verdadera misión diera comienzo: cruzar una extensión inexplorada tres veces más grande que el océano Atlántico ... En Magallanes hemos de ver al mejor navegante de todos los tiempos, y, en su viaje, la mayor hazaña humana en el mar.²

El estadio de desarrollo que corresponde al Constructor y al Explorador es diferente de los anteriores. Ahora el líder tiene que ganarse la ayuda y la aprobación de los demás. Incluso en el ejemplo que nos ocupa, intervino una comisión, que fue la Casa de Contratación, el organismo oficial que controlaba la mayor parte de las empresas coloniales españolas, comparable a las comisiones que, en la empresa moderna, autorizan las asignaciones de capital después de recibir los proyectos y presupuestos que los gerentes de división les someten. La Casa de Contratación escuchó los planes de Magallanes; pero no se dejó convencer, y denegó su visto bueno.

Entonces, Magallanes empezó a movilizar influencias para lograr que la decisión del comité fuese revocada. Buscó la ayuda de Juan Fonseca, obispo de Burgos y uno de los miembros más poderosos de la Casa. El cual sancionó el viaje, a cambio de colocar como capitanes de las naves de Magallanes a toda una serie de parientes y favoritos. Durante el viaje hubo tres intentos de amotinamiento, y los historiadores sospechan que aquellos que intentaron apoderarse de la expedición actuaban siguiendo instrucciones del obispo.

Otro funcionario de la Casa, Juan de Aranda, pidió una comisión del 20 por ciento de los futuros beneficios de la expedición, a cambio de influir para cambiar el dictamen. Ningún Profeta ni Bárbaro habría logrado superar las maquinaciones, ni obtener las ayudas y colaboraciones que Magallanes y otros grandes Exploradores necesitaron para llevar a cabo sus respectivas misiones.

El caso es que Magallanes lo consiguió, puso rumbo al sur, y acabó por descubrir el estrecho que lleva su nombre. Emprendió la circunnavegación de la tierra sin tener la seguridad de si encontraría o no un paso hacia el Pacífico, y desconociendo las enormes dimensiones de dicho Océano; además, entonces no existían los medios auxiliares para la navegación que hoy nos parecen imprescindibles. Magallanes triunfó, y no sólo por su valentía, sino porque atendió a todos los detalles, como llevar al día el libro de bitácora, tomar la posición mediante continuas observaciones astronómicas y trazar mapas detallados de todas las tierras exploradas en el transcurso de su viaje. No fue sólo un visionario y un hombre arrojado, sino también un genio de la técnica.

Mientras los Exploradores surcaban los océanos para crear ventajas competitivas a favor de sus naciones, también los constructores de barcos estaban dispuestos a lograr otras ventajas competitivas. La derrota de la Armada Invencible, no muchos años después de la hazaña de Magallanes, puede atribuirse a que los españoles no valoraron la competencia en un oficio especializado. En 1588, el rey Felipe II se propuso la misión personal de lograr que Inglaterra retornase al seno de la Iglesia católica romana. La reina Isabel de Inglaterra mantenía el protestantismo, la independencia de su país y una tradición secular cada vez más firme.

El rey Felipe no salía casi nunca de su castillo, y tampoco lo hizo para asistir a la gran ceremonia de despedida de su Armada. La misión fue encomendada a dos duques, el de Parma, capitán de las tropas reales en los Países Bajos, y el de Medina Sidonia, al que nombró Capitán General de la Mar Océana y almirante de la Armada. Estos dos jefes debían unir sus fuerzas y preparar la invasión de Inglaterra. El duque de Medina Sidonia no tenía ninguna

experiencia como marino, ni de la guerra en el mar, y, repetidas veces, suplicó al rey ser relevado, sometiéndolo a su consideración «que no poseo aptitud, cualidades, salud ni fortuna para tal expedición, y si la falta de cualquiera de estas condiciones sería bastante a excusarme, cuánto más no lo será la ausencia de todas, como sucede en el caso de mi persona».³

Pero el rey tenía otras preocupaciones. Los dos duques nunca pudieron consultar con el soberano, ni consultarse entre sí, y sus ideas sobre el plan de operaciones eran enteramente conflictivas.

En aquellos tiempos, los barcos de guerra se contemplaban casi exclusivamente como medio para transporte de tropas (y de los jefes de esas tropas), no sólo en España, sino en todos los países. Los armadores y los capitanes se subordinaban por completo a los generales del ejército de tierra, a cuyo servicio estaban. El diseño de las naos españolas, por tanto, se basaba en las tácticas de la guerra terrestre, en donde el castillo inexpugnable y la torre de asedio eran los factores de mayor importancia. Los barcos españoles tenían unos castilletes altísimos, de manera que los soldados pudieran cubrir al enemigo de flechas y jabalinas. Aquellos cascos tan voluminosos oponían una tremenda resistencia al viento, por lo que la flota española ceñía muy mal al viento. Poco después de que las ciento veinte naves de la Armada hubieran zarpado de España, encontraron una tormenta y no lograron avanzar más de quince millas en tres días. Es decir que apenas la Invencible había recorrido quince millas cuando ya se demostraba la virtual imposibilidad de derrotar al enemigo.

En Inglaterra, donde la reina Isabel escuchaba a sus expertos en construcción naval, ésta emprendía una orientación muy diferente. John Hawkyns, ex almirante, que había sido derrotado por los españoles en los comien-

zos de su carrera, desarrolló un planteamiento distinto de cómo debían usarse los barcos de guerra en el mar.

Los que se construyeron siguiendo las instrucciones de Hawkyns obedecían a la finalidad primordial de ceñirse bien al viento, y a un solo propósito: la navegación veloz y la maniobra pronta, dejando el resultado de la batalla al superior uso de los cañones y de las tácticas. Eliminó todos los castilletes dejando sólo un puente plano; aumentó la eslora de los barcos y redujo la manga. Poco le importaba que no sirvieran para transportar mucha carga; él no pretendía trasladar soldados. Sus naves iban «pegadas al agua». Estos barcos fueron una atrevida innovación en el arte de la construcción naval.

Mientras Hawkyns desarrollaba su nueva técnica, sir Francis Drake, íntimo de la reina Isabel, creó un mando especializado. Escarmentado también por sus encuentros con los españoles, Drake estableció el principio del mando naval: el capitán de barco como autoridad suprema a bordo. Esta estructura especializada del mando iba a ser la clave del predominio británico en los mares durante varios siglos.

Cuando la Armada Invencible se presentó en el canal de la Mancha, los generales españoles creyeron que los barcos británicos se colocarían junto a los españoles para dar comienzo a un abordaje clásico mediante garfios y arqueros, seguidos por el asalto a cargo de la infantería. Pero los ingleses no entraron en esa modalidad de combate sino que se mantuvieron siempre a barlovento, lo que les permitía acercarse cada vez que a ellos les conviniera. Drake, Hawkyns y los demás capitanes ingleses dominaban por completo esta estrategia de batalla. Sólo atacaban cuando algún barco español, empujado por el viento, quedaba fuera de la formación, y se retiraban tan pronto como se veían en minoría de fuerzas, sobre todo de artillería.

El paso de la Armada española por el Canal fue una de las derrotas más humillantes que recuerda la Historia. Cuando la Invencible llegó a los Países Bajos, resultó que las tropas del duque de Parma no estaban preparadas y no pudieron embarcar. Muchos de los barcos españoles que no habían resultado averiados durante la batalla fueron víctimas de las tempestades y arrastrados hacia las costas de Escocia e Irlanda, donde los soldados resultaron diezmados sin compasión por los clanes primitivos que defendían aquéllas. Sólo la mitad de los efectivos de la Armada Invencible volvió a España.

La victoria inglesa no fue sólo la del valor, sino también la de la técnica y la organización especializadas; el resultado de haber comprendido la diferenciación de competencias entre las fuerzas, las tácticas y los equipos de tierra y los marítimos. Inglaterra había entrado en el tercer estadio del desarrollo, el de predominio de los Constructores y los Exploradores, el de desarrollo del liderazgo consultivo y de la organización diferenciada. El descubrimiento de la necesidad de una competencia especializada determinó el sino de la Armada Invencible, el porvenir de España y el de Inglaterra, el del catolicismo y el protestantismo.

Magallanes, Drake, Hakwyns, mostraron todas las cualidades que los líderes precisan durante la tercera fase del desarrollo. Deben adherirse a la visión poderosa y a los valores característicos del Profeta. Y realizar acciones decisivas como el Bárbaro. Pero, al mismo tiempo, también está la necesidad absoluta de ganar el apoyo de otros, e incluso la disposición a entablar compromisos aceptando condiciones menos que ideales para una misión. Finalmente, se necesita el conocimiento experto, la búsqueda casi erudita de la aptitud técnica, para que el proceso no se detenga. Afortunadas las civilizaciones y las corpora-

ciones que pueden expansionarse bajo la dirección de unos líderes de ese temple.

LOS CONSTRUCTORES Y LOS EXPLORADORES EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Como especialistas en producción y en ventas, los Constructores y los Exploradores son los principales responsables del desarrollo de la gran compañía. Sus organizaciones especializadas y su aptitud para coordinar, consultar y cooperar, son las cualidades de liderazgo cuyo resultado es el crecimiento. Cuando estas cualidades se dan por supuestas, la cultura, o la empresa, degenera. Cuando una organización burocrática se revigoriza, ello sucede gracias a que dichas cualidades retornan al estilo predominante de la dirección.

Todo este ciclo puede observarse en la Xerox Corporation. El inventor de la xerografía, Chester Carlson, fue el Profeta que, en 1938, creó la primera copiadora útil. Durante nueve años intentó vender su idea a más de veinte compañías, entre ellas IBM, Kodak y General Electric. Ninguna de ellas entendió que hiciese falta una máquina que hacía lo mismo que podía conseguirse con unas simples hojas de papel carbón.

Los jefes de las principales compañías de Estados Unidos quizá no entendieron la importancia del invento de Carlson, pero Joe Wilson sí creyó en él.

La Haloid Company de Wilson era una empresa insignificante de Rochester (Nueva York) hasta que descubrió el trabajo de Carlson. Wilson fue el Bárbaro del Profeta Carlson. Él financió las investigaciones necesarias para desarrollar la xerografía, y, por tanto, debemos atribuirle

el mérito de haber convertido un invento casi ignorado en uno de los productos de más éxito, y en una de las empresas más prósperas de la historia de los negocios.

Pero el mayor éxito de la Xerox no fue sólo su técnica, sino su energía para comercializarla. Por supuesto, el triunfo está basado en la capacidad para diseñar y fabricar un producto de funcionamiento fiable: la copiadora 914 funcionaba; tanto así, que algunas funcionan todavía, treinta años después de que Horace Becker, el hombre a quien los iniciados llaman el padre de la 914, diseñara el modelo.

—No soy un inventor —dice Becker, que dirigió el proyecto y fabricación de la 914—. Sólo que yo sé lo que hace falta para convertir un concepto en una realidad comercial.⁴

La genialidad de Becker consistió en trabajar sobre una técnica sumamente complicada para incorporarla a una máquina y lograr que su funcionamiento fuese tan sencillo como apretar un solo botón. Cualquier persona podía manejar una copiadora 914.

La técnica moderna, pero simplificada, introdujo una revolución en el tratamiento de la información. Lo que Becker aportó fue una atención obsesiva a todos los detalles del proceso de diseño y fabricación. Becker, que llegó a ser jefe del departamento técnico de la Xerox, fue el Constructor que logró que la máquina funcionase.

Cabe también atribuir el éxito de la Xerox a sus innovadores sistemas de comercialización. La compañía entendió que un producto único demandaba un planteamiento comercial único; que un nuevo reto exigía una nueva reacción.

Como la copiadora era una novedad total, difícilmente los administradores podrían justificar ante los gerentes el precio de la compra, aunque juzgasen que la máquina

lo valía. Por eso, Joe Wilson prefirió alquilarlas en vez de venderlas. De hecho, fijó los precios de tal manera que la clientela prefiriese alquilar; aunque el coste de fabricación de una copiadora era de 2.000 dólares por unidad, a la primera 914 se le fijó un precio de venta de 29.500 dólares; pero se alquilaba por 95 dólares al mes más las primeras dos mil copias gratis. Como se observó más tarde, el cargo por cada copia, después de las primeras dos mil, generaba más facturación que el mismo alquiler mensual. En 1967, cada 914 facturó en promedio 4.500 dólares, lo que significa que la Xerox recuperaba lo invertido en fabricación y comercialización dentro del primer año; todo lo que se facturase a partir de ahí era beneficio neto, y no fue poco.

Carlson, Wilson y Becker son los personajes heroicos de la juventud de Xerox. Representan la inventiva, la visión, la capacidad para actuar y la competencia técnica. Gracias a ellos, la Xerox, que fue el nombre con que finalmente Wilson rebautizó su compañía, creció más de lo que nadie hubiera soñado. Pero, con ese crecimiento, nacieron las dificultades.

El negocio de las copadoras de oficina creció tanto, y la cuota de Xerox era tan grande, que, en 1972, fue acusada, por la Comisión Federal de Comercio, de prácticas monopolistas ilegales. La SCM, otra fabricante de máquinas de oficina, demandó a la Xerox por infracciones a la ley *antitrust*, y lo mismo hizo IBM. Debido a estos ataques, la Xerox adoptó una política mucho más conservadora. Los líderes de la compañía no se atrevían a actuar, y consultaban cada vez más a menudo con sus abogados. Los juristas controlaban cada declaración pública y cada comunicado. Cuando los ejecutivos se reunían con representantes de otras compañías para discutir posibles acuerdos, la presencia del abogado era obligada. Vale decir que

la cultura burocrática de la cautela y la seguridad lo infiltraba todo.

Pronto se vieron los resultados. En 1980, cuando David Kearns fue elegido presidente, «quedamos horrorizados al descubrir que los japoneses vendían sus máquinas miniaturizadas por menos de lo que a nosotros nos costaba fabricarlas. No era que nuestros costes estuviesen disparados; estábamos en la luna; les aseguro que era como para espantar a cualquiera. Fue un despertar súbito».⁵

En época más reciente, la Xerox se rehízo y recobró buena parte de la cuota del mercado que le había regateado (hasta un 14 por ciento en un solo ejercicio), lo que la restableció en la posición dominante del mercado de copadoras. ¿Qué había cambiado? La opinión pública en cuanto a la necesidad de la excelencia en los terrenos del diseño, el proyecto y la fabricación; es decir, en cuanto a las mismísimas virtudes que hicieron de la Xerox algo grande desde sus comienzos.

Cada uno de los cien mil empleados de Xerox recibe cuarenta y ocho horas de cursillo sobre control de calidad; y también es miembro de un equipo que inspecciona y controla permanentemente la calidad, en busca de posibles mejoras. Los sistemas de fabricación «just in time», que eliminan la necesidad de mantener «pulmones» o *stocks* intermedios en las secciones de fabricación, así como los controles de entrada, han reducido el volumen de inmovilizado y los costes consiguientes, lo que, por otra parte, obliga a estrechar las relaciones con los proveedores. En el proyecto de las copadoras más recientes se han aplicado técnicas de diseño y fabricación por ordenador (CAD-CAM).

Una vez más, se pretende construir la mejor máquina posible. Escuchemos a Wayland Hicks, que, en 1983, a la edad de cuarenta años, asumió la jefatura de proyectos y fabricación de la Xerox:

Yo deseaba conferir todavía más carácter emprendedor a esta compañía; subdividirla en grupos de cuatro, cinco o seis personas; distribuir participaciones en beneficios, repartir incentivos: que todos pensarán como «empresa». ... Entonces quizá lograra poner fin a las continuas guerras entre el departamento de proyectos y el de producción. Cuando se plantea un problema, cada uno culpa al otro; los proyectistas dicen: que es un problema de fabricación y los encargados dicen «Miren ustedes qué planos, ¡con eso hemos de trabajar!». A mí, en realidad, no me importa ni la fabricación ni el proyecto; sólo me importa lo que sea conveniente para la compañía, y quiero que esa gente piense igual que yo.⁶

En realidad, Hicks, según aparece retratado en *Xerox: The American samurai* (Xerox: el samurai americano), sí se ocupa mucho de la producción y de los proyectos. Hicks y otros que se le parecen han logrado conquistar y mantener posiciones en el mercado porque poseían la visión del Profeta, la capacidad de actuación decisiva del Bárbaro, y la comprensión de lo que supone la perfección técnica. Ésos son los rasgos del Constructor.

CÓMO CONVIVIR CON LOS CONSTRUCTORES Y LOS EXPLORADORES

Si usted trabaja para un Constructor:

- Ha de tener unos objetivos claros y concretos, reflejados por escrito. El Constructor odia las empresas y opina que usted debe tener trazado un plan de sus actividades.
- Tal vez haya observado que no es el mejor comunicador del mundo. Ayúdele iniciando usted la comunicación, no espere a que él lo haga.
- No espere demasiado «estímulo de refuerzo positivo».

Para él, las satisfacciones consisten en la calidad de los productos que salen por la puerta, así como en el volumen de los mismos, y piensa que usted debe opinar igual.

- Él aprecia la calidad, pero dentro de ciertos límites. Aprecia más que se le señalen mejores maneras de hacer las cosas. Le interesa más el «cómo» que el «qué» o incluso el «porqué».

Si tiene a un Constructor trabajando para usted:

- Asegúrese de que las evaluaciones que le lleguen no se funden por completo en el corto plazo. Él tiende ya hacia esa dirección; necesita que usted le ayude a pensar con más perspectiva.
- Es posible que no entienda la necesidad de que las decisiones se tomen con la participación de algunos subordinados.
- No le premie por los resultados obtenidos, sino por las mejoras que haya introducido en los procesos.
- No le abrume con una plantilla numerosa de ayudantes y adjuntos. A él le gusta ser el dueño de su tingladillo, con el mayor grado posible de autonomía. Concédale el mérito de las mejoras y ofrézcale ayuda, pero no se la imponga.

Si usted trabaja para un Explorador:

- Ganará puntos con los resultados que ofrezca, con las nuevas oportunidades de negocio que haya inaugurado. Ésas son las cosas que el Explorador entiende.
- Él querrá escuchar sus planes. Necesita saber que usted tiene grandes objetivos y ambiciones.
- No le gusta que le hablen de imposibles, ni de cosas que podrían salir mal, ni de lo que debió hacerse y no

se hizo. Tiene sensibilidad para captar el nivel de entusiasmo del interlocutor.

Si tiene a un Explorador trabajando para usted:

- Dará muestras de necesitar su aprobación más que otros. Piense que él pasa la mayor parte de la jornada en la calle. Cuando regresa al despacho, necesita los elogios de usted. Concédaselos.
- Es probable que dé muestras de un optimismo exagerado en cuanto a su propio rendimiento. No lo hunda. Ayúdele a desarrollar previsiones y proyecciones más realistas.
- Querrá que usted dedique a visitas más tiempo del que puede permitirse; enséñele a aprovechar mejor su propio tiempo.
- Seguramente no serán muy buenas las relaciones que mantenga con el personal de administración o de la producción, cuya ayuda necesita en realidad. Ayúdele a comprender la importancia de esos miembros de su equipo.

LA ORGANIZACIÓN DEL CONSTRUCTOR Y DEL EXPLORADOR

Este estadio se caracterizará por el desarrollo de aptitudes cada vez más especializadas, que, como consecuencia, darán lugar a una organización cada vez más diferenciada. El departamento de Administración comercial pasará a ser distinto de Ventas, lo mismo que el departamento de organización de taller se diferenciará de la jefatura de fabricación, y cada una de estas funciones se articulará en servicios separados.

Además de esta separación de funciones (la división horizontal en el seno de la compañía) se producirá tam-

bién una diferencia vertical. En esta fase vemos como van formándose las jerarquías.

Para observar esta división basta con fijarse en el tipo de edificio en donde la organización tiene su sede.

La compañía innovadora de fundación reciente suele disponer de un edificio de planta baja con pocas diferencias en el tamaño o en la dotación de los despachos. La organización es sencilla, y así resulta el edificio que le sirve de casa.

Pero cuando entran en el tercer estadio de desarrollo, los edificios, como la organización misma, se vuelven más complicados. Su tamaño aumenta, y la categoría del ocupante de un despacho se deduce de los metros cuadrados, del mobiliario y de los medios puestos a su disposición. Se encuentran también locales de uso especializado.

La división del trabajo especializado es fundamental para obtener las ventajas competitivas de eficiencia, fabricación en masa y economía de distribución. Durante esta tercera fase se lucha contra una competencia más nutrida y la rivalidad se centra en aspectos cada vez más esotéricos, de manera que la victoria no depende ya tanto de la innovación como de las mejoras en calidad y coste. La estructura de creciente especialización es la respuesta a ese desafío.

Pero con la especialización va emparejada la pérdida de unidad social. En los comienzos de una empresa, cuando todo es lucha por la supervivencia, la unidad se halla casi garantizada. Todos colaboran a una finalidad común.

En cambio, ahora hemos separado a la gente en funciones. El diseño general no es tan evidente para el jefe de uno de los varios departamentos de producción, convertido en un pequeño engranaje de los muchos que contribuyen a la misión social colectiva. La argamasa que servía para unir a esa sociedad está presente todavía, pero el individualismo empieza a calar.

Las universidades son un buen ejemplo de lo dicho. Al principio tenemos una escuela de humanidades, donde se enseña todo lo tocante a la historia y a la naturaleza humanas. Luego se establece la división entre historia y ciencias sociales. En la parte de ciencias sociales aparecen departamentos de psicología y sociología. Se van fundando cátedras, asociaciones profesionales y revistas. Dentro de la psicología aparecen luego más divisiones, como la de los comportamientos, animal y humano. Tenemos entonces una nueva subdivisión en psicología humanista, analítica y conductista, cada una con su periódico profesional y su organización todavía más especiales.

Tal especialización es útil porque ayuda a enfocar la investigación sobre problemas concretos. Pero, con el tiempo, las disciplinas llegan a trabajar un campo del conocimiento tan estrecho, que dan en lo trivial, al tiempo que se desvinculan cada vez más de cualquier propósito de interés general.

En el terreno de la enseñanza, esto puede ser admisible. La integración no es una necesidad que aparezca con evidencia en el terreno de la investigación y del estudio. En una empresa, por el contrario, el fracaso en integrar el conocimiento y las habilidades produce automóviles diseñados por ingenieros aislados a quienes la fabricación no les importa en absoluto, o estudios de mercado que no han tenido en cuenta para nada las condiciones en que los vendedores realizan su trabajo.

Entonces los jefes de producción maldecirán a los ingenieros por suministrarles unos planos que no sirven para fabricar un coche bien hecho, y los vendedores dirán pestes del departamento de *marketing*, del que reciben informaciones y estrategias que no les son de utilidad cara al cliente. La argamasa social empieza a desprenderse del edificio corporativo.

En esta situación, el mantenimiento del diseño y de la cohesión social requiere actos deliberados por parte de los dirigentes. La empresa debe acertar a integrar la técnica, los conocimientos profesionales, los mercados, los aspectos financieros y las comunicaciones. El líder debe dialogar con todas las fuerzas rivales del interior y lograr que comprendan su interconexión y su interdependencia.

Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, profesores de Harvard, han estudiado la naturaleza de la diferenciación y la integración.⁷ Sus conclusiones coinciden por entero con los análisis de cómo las civilizaciones hacen frente a esa misma evolución.

Lawrence y Lorsch señalan que esa especialización implica, no sólo una diferenciación orgánica, sino, además, diferencias de actitud y de comportamiento, es decir, en la cultura de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación de ésta más discrepan las actitudes y más difícil resulta la integración. Según sus teorías, las organizaciones eficaces gozarían de niveles de diferenciación adecuados al medio ambiente, y, *al mismo tiempo*, de una integración relativamente efectiva.

Seis compañías químicas fueron estudiadas para verificar esta teoría. Se puso de manifiesto que dos de ellas, las que presentaban resultados más brillantes, habían logrado en efecto el mayor grado de integración y figuraban al mismo tiempo entre las más altamente diferenciadas. Las dos organizaciones de peores resultados ni estaban altamente diferenciadas, ni bien integradas.

Por otra parte se halló que el éxito de la integración guardaba una relación directa con la capacidad del dirigente para solventar con eficacia los conflictos interdepartamentales. En las mejores organizaciones, los jefes se mostraban hábiles en la resolución de conflictos entre personas de diferentes orientaciones.

Quizá una compañía nueva no tenga más de uno o dos clientes, o uno o dos tipos de clientes, lo que no exige, de momento, mucha especialización. Hay poca necesidad de cooperación, delegación e integración, de tal manera que el estilo de mando del Bárbaro será quizás el más adecuado.

Sin embargo, a medida que la compañía madura, irá desarrollando productos diversos que llamarán la atención a clientes no menos diversos. Según avanza este proceso, va generando saberes especializados y va diferenciando la organización. Es entonces cuando hace falta un nivel de integración más elevado.

El crecimiento que conduce a la diferenciación, va, con frecuencia, en detrimento de la calidad. Los directivos, obsesionados por aumentar la producción, siguen compartimentando funciones y personas en nombre de la eficacia, lo que es destructivo para la motivación y el sentido de la responsabilidad. El empleado pierde la orientación, olvida que su misión consiste en servir a un cliente.

Sorprende comprobar como Toynbee ha encontrado huellas de procesos análogos desde el 1425 (a. de C.).

La artesanía del «Minoico tardío III» es inferior a la de las fases anteriores de la cultura minoica, tanto en el dominio de la técnica como en la capacidad de expresión artística, pero, en igual medida, es superior a todas estas artesanías anteriores por lo que se refiere a su distribución geográfica. En el ejemplo del minoico casi parece como si el deterioro de la calidad artesanal hubiera sido el precio a pagar por la mayor difusión de la «producción»; y el momento en que surge este aparente sacrificio de la calidad coincide, por lo visto, con el principio del fin de la civilización minoica.⁸

En cualquier estadio del desarrollo hay conflictos en el seno de la organización así como conflictos con el me-

dio ambiente exterior. Durante la tercera fase, no obstante, el conflicto se interioriza cada vez más.

Entre el Constructor y el Explorador existe una alianza natural y, al mismo tiempo, una tensión, también natural; esta situación de tira y afloja predomina durante el tercer estadio de la vida de la organización.

El cliente señalará los defectos del producto chillando: «¡Ustedes me vendieron ese trasto!», y el vendedor maldecirá entre dientes al jefe de producción.

Al Constructor, mientras tanto, le parece que es un esclavo de los vendedores, siempre procurando atender a las urgencias, siempre cambiando el color o cualquier otro detalle del producto para satisfacer los caprichos de los consumidores. Y luego resulta que se le censura por los defectos que esa personalización acarrea.

Tal conflicto refleja con fidelidad el hecho de que, ahora, la organización se enfrenta a un desafío interior; tal vez los jefes de esos dos departamentos en guerra están teniendo problemas, cada uno por su lado, debido a que la empresa ha cambiado y se necesita un nuevo estilo directivo.

Durante los dos estadios iniciales del desarrollo, como hemos visto, lo único que preocupa a la compañía es la supervivencia. Pero, luego, todo el mundo se pone a pensar en qué deberían hacer para mejorar las cosas.

Con este cambio de enfoque, la organización se ve en la necesidad de adoptar un nuevo estilo directivo. Dado que la persona que más sabe de comercializar uno de los productos de la compañía se encuentra quizá tres niveles jerárquicos por debajo del director general, entonces, ya no tiene sentido que todo gire alrededor de una dirección centralizada. Ese líder centralizado está demasiado lejos de donde suceden las cosas como para poder tomar decisiones eficaces.

Ahora la delegación de atribuciones y la elaboración de consensos, o la toma de decisiones en grupo, quedan como único sistema para alcanzar decisiones eficaces que integren los saberes de los diferentes expertos especializados.

Eso es lógico, pero, con frecuencia, resulta mal asimilado por el Profeta o el Bárbaro acostumbrado a sus éxitos anteriores.

El cambio en el estilo decisorio es comparable al cambio de actitud que se observa en los padres a medida que los hijos van pasando de la infancia a la edad adulta.

Como los que tienen hijos de corta edad saben, lo mejor es enunciar las órdenes sin más rodeos: «No tomarás el postre hasta que te hayas comido la verdura».

Pero, así como el infante de cinco años necesita unas directivas claras, además de alabanzas y recompensas de tipo inmediato, el mismo planteamiento empleado con un adolescente sin duda no producirá sino rebeldía y resentimiento. El mando debe volverse consultivo. Ahora, el progenitor ha de actuar como un consejero, saber escuchar y expresar recomendaciones o sugerencias; sólo en momentos de crisis se recurrirá al mando como antes.

Lo mismo puede decirse de los directivos en el tercer estadio de vida de la empresa. Y, al igual que a los padres, quizá les cueste acostumbrarse. Procuran mantener centralizada la función de toma de decisiones, con lo que no consiguen sino obstaculizar el progreso de su gente y el de su organización.

Su organización está en la era de los Constructores y los Exploradores si:

- Sus productos o servicios han dado ya pruebas de su ventaja competitiva y la empresa crece con rapidez.
- Además ha entrado en zona de rentabilidad, puede per-

mitirse el lujo de tener un Estado Mayor, y empiezan a implantarse sistemas de gestión.

- Se contrata a más personal, y las nuevas plazas son para tareas cada vez más especializadas.
- El nivel de confianza en el futuro es alto.

LA FASE DE CONSTRUCCIÓN Y EXPLORACIÓN: DESAFÍOS Y MISIONES

Es quizá la mejor época de la vida de una empresa. Todavía existe todavía la oportunidad y la emoción del progreso, sin que aún se hayan revelado los achaques de la edad. Los dirigentes tienen la seguridad de andar encaminados por buen rumbo.

El desafío consiste en ayudar a que la compañía llegue a la madurez sin perder la energía ni la creatividad juveniles. Como hemos visto, se trata de desarrollar una organización con tareas claramente diferenciadas, pero sin perder la unión en el seno de la misma.

Redefinir el mercado, consolidar la posición en él

Armada con un producto o servicio innovador, la empresa joven apunta a un mercado específico y, muchas veces, muy reducido. Pero la innovación es tal sólo por poco tiempo. La misión consiste ahora en desarrollar todo el potencial del producto y hallar canales para su expansión.

Durante esa fase del desarrollo será inevitable la tensión entre los que desean dedicar todos los recursos de la organización al producto fundacional, y los que preferirían diversificarlos. La cuestión puede ser tan sencilla como decidir si todos los Modelo T han de ser negros, o

si McDonald's debe seguir limitada a las hamburguesas y a las patatas fritas. Hay más oportunidad de crecer si diversificamos un poco, dicen los unos. ¿Para qué diversificarnos si tenemos tanto éxito en el mercado actual, que todavía no está explotado por completo?, replican los otros. Durante estas polémicas, sucede a menudo que los líderes del antiguo régimen se ven obligados a ceder su puesto a otros nuevos.

Reducir el coste unitario, mejorar la calidad

La novedad es efímera; con el tiempo, las competidoras acaban por emularla y replican con productos y servicios muy parecidos. Desaparecida así la ventaja de la innovación, la empresa tiene que competir en coste y en calidad. Es durante ese tercer estadio cuando hay que invertir dinero y esfuerzos en la creación de eficiencia económica. Muchas compañías se resisten a este tipo de inversiones. Al verse por primera vez en zona de rentabilidad, se apoltronan, justo en el momento en que más deberían temer a la competencia, y en que deberían gastar el dinero en situar ventajosamente su producción y su organización comercial.

El desafío de la competencia y la misión de desarrollar al personal

La especialización requiere superiores conocimientos. Cuanto más especializados sean los cometidos de un cargo, con más dificultad hallará la organización en sus propias filas a alguien capaz de asumirlo. Para mantener la superioridad mientras crece rápidamente y sus funciones se especializan, la compañía debe atender al desarrollo de su propio personal. Es decir, debe poner especial cuidado

en los dos aspectos, el del reclutamiento y el de la formación interna.

Tanto los Constructores como los Exploradores tienden a vivir muy centrados en el «aquí y ahora». ¡Hay que fabricar el producto, y hay que servirlo sin pérdida de tiempo! Es lógico. Pero la ventaja competitiva a largo plazo requiere una capacidad para mantener la superioridad en el aspecto humano. Es en esa tercera fase cuando se establecen los caminos del desarrollo de los recursos humanos; el estado de los mismos constituye un indicador importante para valorar las posibilidades de la organización en el futuro.

Desarrollar el Estado Mayor y la administración

En una empresa que crece con rapidez se instaura un delicado equilibrio de fuerzas. Es probable que en esta fase del desarrollo llegue a la cumbre de la empresa un directivo procedente de la organización de ventas, o de la producción. Sus orígenes determinarán sus creencias acerca de qué constituye, en realidad, la «verdadera misión» de la organización.

Si procede de las ventas, dirá que la compañía es «una empresa orientada al mercado», y quizá no comprenda que ahora también es responsable de fabricar el producto.

Si procede de la producción o del departamento técnico, hablará de convertir a su empresa en «la punta de lanza de la tecnología» o de fabricar «al más bajo coste posible».

Una empresa bien dirigida puede compararse a un pájaro en pleno vuelo, una de cuyas alas fuese el departamento de ventas/comercial y la otra la fabricación/el servicio. Si una de las dos alas deja de funcionar, el pájaro se cae. La función del director consiste en mantener el equilibrio entre la una y la otra, a fin de poder pilotar.

Para lograr este necesario equilibrio, el mejor sistema que se ofrece a ese director consiste en desarrollar una estructura administrativa eficaz, que le suministre de manera permanente la información necesaria para saber si la compañía se desvía demasiado hacia un lado o hacia el otro. Pero tal idea es todavía bastante ajena a su mentalidad, ya que, durante esta fase, la organización está dominada por individuos de mentalidad funcional, procedan del servicio o de la comercial, que no están acostumbrados a tratar con los entendidos en el desarrollo de sistemas, a quienes consideran unos «chupatintas».

Ahora el peligro radica en que los jefes de ventas o de producción, que son los que emergen como líderes durante ese período, descuiden el desarrollo de los recursos humanos o las funciones administrativas, justo en la coyuntura en que procede iniciar dicho desarrollo si se quiere que la organización prosiga su crecimiento.

La gestión de las expectativas

En esta fase de su desarrollo, la empresa flota sobre una marca alta de grandes expectativas. El crecimiento ha sido consecuencia de unas decisiones acertadas, pero es posible que el mismo éxito ciegue a los líderes frente a los riesgos futuros.

Si el fundador es el accionista principal de la compañía, sus expectativas habrán quedado plenamente satisfechas con el éxito de la misma. Ahora, la empresa vale mucho más de lo que él jamás hubiese creído posible. Y sabemos que ni las personas, ni las civilizaciones, ni las compañías dan ningún salto adelante cuando se sienten satisfechas. Como Toynbee dijo, «la comodidad es enemiga de la civilización». Es posible que los individuos clave de la organización se sientan a gusto por primera vez; pa-

radójicamente, la compañía puede ser víctima de su propio éxito.

Si la organización sigue dominada por su fundador, el cambio que casi inevitablemente va a sufrir la personalidad del mismo debe afectar sin duda a la cultura de la empresa. La reacción de los humanos ante el triunfo es extraña muchas veces. Algunos fundadores empiezan a considerarse «grandes ejecutivos» y contemplan a sus compañías como grandes corporaciones. Es decir, intentan adaptarse a unos estereotipos sin caer en la cuenta de que éstos son inherentemente destructivos.

Un conocido mío, fundador de una empresa próspera, se puso a explorar un sector en busca de otras empresas que adquirir. No le importaba que fuesen explotaciones poco eficientes, ni pagar por ellas precios de fantasía, ni asumir situaciones de endeudamiento absurdo, porque estaba convencido de que aquello era el «gran juego» y se hallaba dispuesto a intervenir en la partida. Acabó por comprar empresas más voluminosas en varios años de pérdidas multimillonarias y en la pérdida de su poltrona de director general. No supo frenarse a tiempo.

Otros directivos se lanzan al estilo de vida de los grandes capitostes corporativos versión Hollywood, lo que implica coches con chófer, aviones privados y admisión en clubs exclusivos. Se creen obligados a mantener ese tren de vida sin reparar en que ofrecen un pésimo ejemplo a sus empleados ni en que corrompen su propio carácter de tal manera, que la desaparición de su creatividad es prácticamente segura.

El crecimiento de la organización en este punto depende de la capacidad de sus dirigentes para seguir desarrollando respuestas creativas ante los nuevos desafíos. Pero el éxito puede ser corrosivo para la energía creadora.

Los directores generales/fundadores más admirados son, en realidad, los que preservan su capacidad creadora disfrutando con moderación de los frutos de su éxito. Su estilo de vida, aunque no se enseñe en la televisión, es más característico del directivo empresarial auténticamente excelente. Los tiempos no están para grandes magnates.

Estadio 4

El Administrador: sistemas, estructura y seguridad

Tan pronto como un individuo o una empresa deciden que han alcanzado el éxito, el progreso se detiene.

THOMAS WATSON

En una economía competitiva, la empresa no puede dormirse sobre los laureles.

ALFRED P. SLOAN

Conquistado el territorio, dominados los mercados y lanzada la producción, ha llegado el momento de la administración.

Durante el segundo estadio del desarrollo, el Bárbaro inicia formas sencillas de organización y control de resultados, que vienen a ser como el catastro de los territorios adquiridos. Pero no necesita complicados sistemas de ad-

ministración, ni un departamento de gestión de los recursos humanos. En la época del Constructor y del Explorador, que es cuando se desarrolla la especialización de funciones y de la organización, empieza a surgir la demanda de administración. En principio, ésta sirve para atender a las necesidades de los que fabrican y venden, construyen y exploran. Pero, poco a poco, la marea cambia y se diría que los que producen y venden están para servir a los que administran. Ese cambio de tendencia nos señala que la empresa ha entrado en el estadio Administrativo.

En esta cuarta fase, la empresa conserva su territorio, y crea y mantiene el orden. Es ahora cuando los líderes triunfadores se enfrentan a su reto máximo. ¿Serán capaces de continuar el movimiento de progreso, de seguir mostrándose creativos y decisivos, de mejorar aún más su competencia y, al mismo tiempo, de administrar el territorio ganado? Si lo consiguen, la organización conocerá la ruptura que desemboca en esa sinergia ideal que garantiza una salud duradera. Pero si no pueden, y el Administrador acaba por predominar, será el comienzo de la decadencia. Hay un conflicto inherente entre el ímpetu creador del crecimiento y la necesidad de orden. En esta fase de la evolución de una compañía, el orden gana cada vez más.

Para sobrevivir a tal estadio, los directivos deben comprender la diferencia entre liderazgo y dirección. El líder suministra la visión, los valores y la intención que ponen en marcha el movimiento; la dirección canaliza las energías creadas por el liderazgo. Así como el liderazgo es necesariamente personal, la dirección es necesariamente impersonal. Para inspirar a los seguidores y concitar su lealtad, el líder ha de apelar a la intuición y a la emoción. La administración apela al intelecto racional con el aporte de datos y números.

Los estadounidenses eligieron a Ronald Reagan y no reeligieron a Jimmy Carter precisamente por consideraciones similares. Reagan no destacaba por su dominio de los números, de la información y de los datos. En cambio, Carter se hacía respetar por su información exhaustiva y su dominio de los detalles. Era fuerte como Administrador. Es una cualidad que muchos, quizá con razón, admiran. Por el contrario, a Reagan se le consideraba mejor «líder», aunque fuese claramente menos capaz como administrador. Reagan hizo lo que los líderes deben hacer: ofreció a quienes él quería convertir en seguidores suyos una visión positiva del porvenir, y describió esa visión con entusiasmo. Engendró fe en el futuro. Entre el líder y sus seguidores se establece una energía dinámica positiva que no tiene absolutamente nada que ver con los datos ni con los números. En la Era Administrativa, sin embargo, la energía se ve cada vez más desplazada por las mentalidades que piensan en términos de números.

EL CARÁCTER DEL ADMINISTRADOR

El Administrador tiene un concepto de la eficacia empresarial por completo diferente del que los líderes de las tres fases primeras sustentaban.

El Profeta busca el éxito a través de la creación; el Bárbaro, a través de la acción decisiva; el Constructor y el Explorador lo fían a la competencia especializada y al esfuerzo coordinado. El Administrador, cuando manda, cree que el éxito es producto del orden y de los sistemas. Por lo común consagra lo mejor de sus esfuerzos a estudiar cómo se hacen las cosas, en vez de fijarse en lo que se hace o por qué se hace. Dedicar más tiempo a los informes financieros que a hablar con los clientes. Presta más aten-

ción a lo que sucedió, al análisis de los resultados históricos, en vez de desarrollar una visión acerca de lo que pretende que se haga en el futuro. Lo suyo no es la acción, sino la reacción.

¿Es esto una dificultad? La historia militar ha demostrado reiteradamente que la decisión de adoptar una posición defensiva, de limitarse a defender el territorio, acaba por conducir a la derrota.

En la expansión de los ferrocarriles estadounidenses tenemos el mejor ejemplo en cuanto a desarrollo de la administración. Las compañías ferroviarias fueron el prototipo de la corporación norteamericana moderna, las primeras que necesitaron una coordinación de recursos y una programación a fin de cubrir un territorio de grandes dimensiones, lo que exigió gran número de gerentes plenamente dedicados. Estos gerentes de los ferrocarriles fueron los primeros que desarrollaron los procedimientos administrativos modernos tal como hoy los conocemos, con objeto de coordinar, controlar y valorar las actividades de unas unidades operativas geográficamente dispersas. Las eficiencias obtenidas, que luego fueron adoptadas por las grandes organizaciones productoras de bienes y servicios, explican, en su mayor parte, la difusión mundial de la gran corporación, acontecida durante los últimos cien años.

Obviamente, la importancia del transporte es primordial para la cultura y el comercio de cualquier país. Hasta el siglo XIX, la velocidad y la seguridad de los transportes apenas habían mejorado desde los tiempos de Jesucristo y de las legiones romanas. Se viajaba a pie, a caballo, en coche de tracción animal, o en barco: no existían otras posibilidades. La velocidad media de los transportes seguramente no progresó ni un kilómetro por hora durante los dos mil años anteriores al ferrocarril. Pero la máquina de

vapor inventada por el escocés James Watt iba a cambiar de manera definitiva la locomoción y el comercio en todo el mundo, y fue en Estados Unidos donde tal cambio se implantó con mayor celeridad.

En este país, una vez se establecieron normas y métodos uniformes para la construcción de vías, túneles, puentes y viaductos, los ferrocarriles conocieron una rápida expansión. Todos los aspectos de esta actividad reclamaban una coordinación cuidadosa: el número de vehículos, el kilometraje de tendido, y las necesidades de mantenimiento y de seguridad. Para esa coordinación se precisaba una información constante y una uniformidad. En pocas palabras, el desarrollo de los ferrocarriles imponía la administración.

La conquista del territorio de los Estados Unidos por los caminos de hierro no fue obra de un Bárbaro individual, sino de muchos hombres, cada uno de ellos dentro de su compañía regional, que colectivamente vencieron a todos los demás medios de transporte en cuestión de pocos años. Durante el decenio de 1840-1850 se construyeron sólo seiscientos cincuenta kilómetros de nuevos canales, con lo que se alcanzaba un total de apenas seis mil kilómetros de canalización en todo el país. En el mismo período, las innovadoras compañías ferroviarias pusieron en servicio más de diez mil kilómetros de vía, alcanzando el total, en 1850, de quince mil kilómetros.¹ En 1860, los ferrocarriles habían sustituido por completo a las vías fluviales y a los canales como medio primario de transporte.

El proceso de especialización y de integración que caracteriza el crecimiento de las civilizaciones puede observarse también en el desarrollo de los ferrocarriles. Después de la fase de rápido crecimiento comenzaron las fusiones entre las compañías. Las diferentes líneas que realizaban el servicio alrededor del canal Erie y del río Hudson se

unieron en 1853 para formar la New York Central. Esa integración demandó un control administrativo más especializado todavía. Daniel C. McCallum, de la compañía del Erie, fue nombrado inspector general de la nueva línea con el encargo de crear una organización que funcionase con menos problemas.

McCallum fue el primero en instituir un conjunto de «principios generales» para la administración, a saber:

1. Una división adecuada de las responsabilidades.
2. Autoridad suficiente para posibilitar el desempeño de tales responsabilidades.
3. Medios para saber si tales responsabilidades están siendo desempeñadas fielmente.
4. Máxima celeridad en la denuncia de todas las infracciones a fin de poner rápido remedio a los males de cualquier género.
5. Para la obtención de todas estas informaciones, un sistema de informes diarios y de controles, construido de manera que no obstaculice la actividad de los funcionarios jefes ni vaya en detrimento de la influencia de éstos sobre sus subordinados.
6. La adopción de un sistema de amplio alcance, que le permita al inspector general la detección inmediata de los errores así como la identificación de los culpables.²

El sistema de McCallum funcionó. En 1854 el *American Railroad Journal* informaba en estos términos:

Mediante el dispositivo ahora perfeccionado, el inspector está en condiciones de saber, no importa a qué hora del día, la localización exacta de cualquier coche o locomotora en las líneas y qué tarea está desempeñando. En otros tiempos, la mayor confusión reinaba en este aspecto, de tal manera que, entre las pri-

sas de la actividad cotidiana, unidades en perfecto orden de funcionamiento permanecían en agujas durante meses, sin que se les asignase ningún servicio y sin que se supiese su paradero. Todas estas reformas se están implantando con la máxima celeridad que el terreno ya consolidado permite.³

¿Quién regateará a semejante hazaña el reconocimiento que merece, ni a McCallum el éxito de la creación de unos sistemas administrativos que iban a hacer posible el desarrollo del comercio y de la civilización en toda la parte septentrional del continente? Hay que reconocer el mérito de todos los administradores que ponen en pie los sistemas sin los cuales nuestras empresas no funcionarían con la misma eficacia. Pero, al mismo tiempo, no hemos de pasar por alto que el propio informe triunfal que acabamos de citar anunciaba ya la semilla del fracaso. Podemos descubrirla en la última frase de la ditirámica narración del *Journal*: «con la máxima celeridad que el terreno ya consolidado permite». La misión de conservar el terreno ganado no es de las que apasionan a Bárbaros, ni a Constructores, ni a Exploradores. Asegurar el terreno y defenderlo es dominio del Administrador, así como implantar orden y seguridad o crear las condiciones para una comodidad y una seguridad todavía mayores. Son condiciones deseables, no cabe duda, pero que pueden conducir a la rigidez. Y como la Historia testimonia, con abundantes ejemplos, dichas condiciones no se avienen con el mismo crecimiento que, en principio, hizo necesaria la administración.

Un especialista en historia económica, Alfred D. Chandler Jr., señala como la estrategia de consolidación ha sido siempre eminentemente defensiva:

La formulación de las estrategias que dieron lugar a esas «megacorporaciones» es sumamente reveladora en cuanto a los motivos de los gerentes, inversores y especuladores que

guiaron los destinos de las compañías ferroviarias estadounidenses. Esos sistemas no se erigieron para reducir costes, ni para incrementar los beneficios actuales. Las estrategias de crecimiento no iban dirigidas a satisfacer ninguna necesidad, ni para explotar las ventajas resultantes de una mejor coordinación administrativa. Hacia 1880, dicha coordinación había sido realizada ya para la red ferroviaria estadounidense mediante la cooperación inter-compañías. El motivo básico que llevó a tal construcción fue, por tanto, puramente defensivo.⁴

Andando el tiempo, los procedimientos administrativos, que tan útiles resultaron al ferrocarril, acabaron por asfixiar el progreso y la creatividad. Pronto, la creciente burocracia ferroviaria vio la reacción en forma de constitución de sindicatos. Éstos crearon una burocracia por abajo para contrapesar la de arriba, y toda aquella cultura se volvió tan rígida como los mismos raíles; en consecuencia, las estructuras y los sistemas de las compañías cayeron en el inmovilismo y actuaron como frenos a la expansión. La rigidez mental que arraigó en aquella época impidió que los líderes aportaran soluciones creativas a los nuevos desafíos.

Quizás usted sea un Administrador si:

- Se ha formado en la organización de Estado Mayor de su corporación.
- Se considera un experto en procedimientos, procesos y sistemas de dirección empresarial.
- Tiene como prioridades máximas el orden, la coherencia y la actuación armoniosa.
- Dedicar más tiempo a estudiar lo ocurrido, según se refleja en los informes financieros, por ejemplo, que al futuro crecimiento en productos, servicios o clientes.

EL ADMINISTRADOR SEGÚN LA HISTORIA

En el desarrollo de las civilizaciones, el estadio de los Administradores puede identificarse por el cambio de la postura ofensiva a la defensiva; la atención pasa de lo exterior a lo interior y ello coincide con el logro de la prosperidad. Tanto la República romana como el posterior Imperio romano experimentaron épocas de expansión, seguidas de períodos defensivos cuyo desenlace no fue otro que la decadencia. La República romana llegó a su culminación espiritual durante los siglos IV y III (a. de C.). En esa época, el Senado romano era el cuerpo de autoridad más democrático y pletórico de energía que el mundo hubiese visto jamás, y, por él, la República fue conducida a un período de relativa paz y prosperidad. Poco a poco, sin embargo, la introspección llevó a los romanos hacia un estado de satisfacción consigo mismos, en el que daban por descontados los valores y las virtudes que servían de sustento a su proceso democrático.

Dos de las campañas militares más significativas y decisivas de la historia romana ilustran la evolución gradual de las mentalidades y el cambio cultural en la institución que era la piedra angular de aquella civilización: las legiones romanas.

Hacia el 300 (a. de C.), el imperio dominante en el Mediterráneo occidental era Cartago, y, como suele ocurrir con la mayor parte de los imperios dominantes, tenía unos reinos tributarios, que no albergaban mucho cariño hacia ella, y una numerosa población de esclavos, que representaban un foco de deslealtad interna. Entonces Roma era joven e innovadora. La marina cartaginesa dominaba el mar desde hacía doscientos años, y sus caudillos estaban convencidos de que dicho dominio entraba en el orden natural de las cosas. Sus naves principales de

guerra eran las «quinquirremes», unas galeras grandes con cinco bancos de remeros, que podían embestir a otras embarcaciones más pequeñas o destrozarles una hilera de remos. Cuando los romanos iniciaron su expansión hacia el sur, y entraron en conflicto con Cartago, no poseían nada comparable.

Sin embargo, dos meses después del primer choque naval, los romanos habían construido un centenar de quinquirremes, y, lo que era más importante, habían descubierto un sistema para tomar los barcos enemigos al abordaje. En sus naves instalaron un mástil provisto de poleas que servía para bajar un puente levadizo. Además cargaron las naves de soldados. De manera que cuando los cartagineses embestían o se situaban costado contra costado, las naves romanas bajaban la pasarela y sus soldados invadían al barco enemigo. Esta sencilla innovación bastó para cambiar la correlación de fuerzas entre el antiguo imperio y la joven República. Al cabo de algunos años, Cartago llegó a ser un Estado tributario de Roma.

Entre la derrota de Cartago y la derrota de las legiones romanas al mando de Craso, en Carres, el año 53 (d. de C.), medió un trastorno total de la cultura romana. Roma se había ocupado de sus asuntos internos por encima de todo, de finanzas y fortunas personales; pero olvidando la expansión y la unificación de su gente.

Como H. G. Wells señala:

Después de la caída de Cartago, la imaginación romana se inflamó a la vista de posibilidades financieras desconocidas hasta entonces. El dinero, como otros muchos inventos, acababa de «aparecersele» a la humanidad, que aún no había desarrollado la ciencia y la moralidad del dinero (no perfeccionadas todavía ni siquiera hoy). ¿Qué había sucedido en Roma? A esto se plantearon varias respuestas: la pérdida de la antigua piedad, la decadencia de las virtudes que habían

sido patrimonio de los antepasados, y otras por el estilo. Nosotros, que podemos contemplar la cuestión desde una perspectiva más amplia, vemos que lo que había sucedido en Roma era «el dinero». Los romanos andaban boyantes, es decir, despegados de la tierra firme.⁵

Sucedió en la cultura romana otro cambio, que es también sintomático de las culturas que envejecen. Los soldados, en otro tiempo ciudadanos corrientes que prestaban servicio durante un tiempo determinado por sentido del deber, se profesionalizaron cuando comenzaron a ser reclutados de entre los pobres y los sometidos, ya que no les movía ningún sentido social, sino sólo el afán de recompensas. Los agricultores que antaño araban sus tierras empezaron a utilizar los cada vez más numerosos esclavos. En el Senado sólo tenían escaño los ricos o los que estaban al servicio de éstos. El pueblo llano se encontraba cada vez más alienado y cargado de desconfianza. Sin embargo, un observador extranjero hubiera creído hallar cada vez más fuerte el cuerpo de la República. Los dominios territoriales y las riquezas materiales aumentaban aún, pero el espíritu estaba ausente.

En el 53 (d. de C.), Craso, conocido prestamista y traficante de armas, capitaneó a las legiones en una expedición contra los escitas, una tribu de jinetes nómadas. Las legiones fueron atraídas hacia una región de arenal desértica; la batalla duró dos días, y, durante la misma, los romanos, que creían haber perfeccionado el arte de la guerra más que ninguna otra nación, intentaron cercar a la caballería enemiga. Pero los jinetes escitas burlaron fácilmente a las tropas romanas de a pie, y al tiempo que huían descargaban una lluvia de flechas sobre las filas romanas. Veinte mil romanos murieron, y otros diez mil fueron conducidos a la esclavitud.

El significado que vemos en la derrota de Carres fue

la incapacidad de los militares romanos para dar con una solución creativa. Al enfrentarse con las fuerzas de los escitas quisieron recurrir mecánicamente a los métodos probados con anterioridad, pese a la evidente presencia de un desafío de naturaleza inédita. El crecimiento y la expansión duran mientras los líderes manifiestan creatividad frente a los nuevos desafíos; cuando empiezan a descansar en las soluciones de ayer, la decadencia ha comenzado.

Incluso después de la derrota, el Imperio romano siguió creciendo; desde el punto de vista de la extensión geográfica, alcanzó su máximo bajo Trajano (98 d. de C.), que se anexionó Armenia, Asiria y Mesopotamia. Pero la decadencia ya estaba en marcha.

El sucesor de Trajano fue Adriano, conocido por la construcción de una gran muralla al norte de Inglaterra (buen monumento a la transición de una postura expansiva a otra defensiva), con el fin de contener a los temidos «bárbaros». Como dijo algún cronista, Adriano era de «disposición cautelosa y retráctil», y fue pronto reemplazado por otro César-administrador, Marco Aurelio Antonino.⁶

El historiador F. W. Farrar pinta el retrato del administrador vocacional:

Se consideraba [Marco Aurelio] como el servidor de todos. El registro de los ciudadanos, la supresión de los litigios, la elevación de la moral pública, la atención a los menores, la reducción del gasto público, la limitación de los espectáculos y juegos de gladiadores, la conservación de las calzadas, la restauración de los privilegios senatoriales, el nombramiento de magistrados elegidos por su probidad, e incluso la regulación de la circulación en las calles: estas y otras tareas innumerables absorbían por completo su atención, a tal punto que, pese a su vacilante salud, muchas veces se le hallaba en arduo trabajo desde primera hora de la mañana hasta mucho después de medianoche. Por otra parte, la dignidad de su

cargo le imponía, a menudo, la presencia en juegos y ceremonias; pero, durante estas ocasiones, se ocupaba en leer, o hacía que le leyeran, o tomaba notas. Era de los que opinan que nada debe hacerse con precipitación y que hay pocos delitos más graves que el despilfarro del tiempo.⁷

No es cuestión de poner en duda la sinceridad ni las buenas obras de Marco Aurelio. Se impuso el deber de poner orden en el Imperio y servir a su pueblo. Pero no consideró que su deber consistiera en ganar territorios, ni crear o construir nada.

Con la muerte de Marco Aurelio terminó un período de unidad y gobierno relativamente acertado del Imperio romano. Cómodo, el hijo de Aurelio, inauguraba una era de burocracia y desintegración. Los Césares se abstuvieron de gobernar, y prefirieron dedicarse a juegos aristocráticos, dejando la misión de controlar el Imperio en manos de una clase de burócratas profesionales. Durante los cien años siguientes, los sucesivos emperadores escribieron su historia de delincuencia coronada, mientras las defensas exteriores comenzaban a caer bajo el empuje de otros pueblos más sencillos y más enérgicos, los «bárbaros».

EL ADMINISTRADOR EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

A medida que la corporación alcanza dimensión y peso en el mercado, va desarrollando la estructura, los sistemas y la dotación de personal que la especialización demanda. Las posiciones clave van siendo ocupadas por individuos procedentes del *staff* administrativo, entendidos en dinero y en números, aunque no en productos y servicios. Sus energías se vuelven cada vez más hacia una planificación y un control adecuados, en vez de arriesgar la incertidumbre de navegar por aguas inexploradas. Es de-

cir, que la atención se dirige hacia dentro, al mantenimiento del orden y a la conservación del territorio. Ahora, la empresa se dedica a garantizar una rentabilidad predecible, y no a las actividades de construcción o de exploración.

Durante los años sesenta y setenta, la mayor parte de las grandes corporaciones se hallaba en el estadio Administrativo o en el Burocrático. Los directores de las empresas estadounidenses, en vez de fabricar mejores productos, se concentraban en la gestión financiera. La dirección se fundaba exclusivamente en el razonamiento deductivo, y no en ideas visionarias de ninguna especie.

En 1985, Robert H. Hayes, de la Harvard Business School, aducía:

Según los Estados Mayores corporativos han ido aumentando, y la noción de estrategia domina los estudios y las prácticas empresariales, se ha registrado una constante pérdida de terreno de nuestras compañías frente a las de otros países, en donde no se hace tanto caso de la estrategia y la «profesionalización» de los directivos se encuentra mucho menos adelantada.

En determinadas circunstancias, la metodología de la planificación estratégica formal, y, peor aún, las actitudes y las relaciones organizativas que la misma suele fomentar, pueden paralizar la capacidad competitiva de una empresa. Hay que señalar además que esas circunstancias se dan hoy, precisamente, en la mayor parte de la industria estadounidense.⁸

En este cuarto estadio de su desarrollo, el Administrativo, la compañía será, probablemente, una sociedad anónima cuyas emisiones pueden ser compradas y vendidas con rapidez por los inversores en busca de resultados a corto plazo. El analista bursátil empieza a pesar cada vez más en la toma de decisiones de la compañía. Es difícil explicar un salto imaginativo a unas personas ajenas a la

empresa que buscan beneficios estables y crecimiento sostenido. Lo que quieren son certidumbres, y, desde luego, no les agradan los riesgos. Pero este orden de prioridades excluye de antemano los sacrificios financieros a corto plazo que pueden necesitar una innovación espectacular, aunque la misma prometa un tremendo salto adelante de expansión futura.

Los beneficios del futuro son fruto de la visión y de la audacia, no de los análisis de tendencias ni de las proyecciones de resultados históricos. Ser un líder no es obedecer a las tendencias, y menos en este caso, cuando seguir las tendencias implica someterse a un aliado caprichoso y poco fiable.

El verdadero liderazgo es el que desbroza el paso a las tendencias del porvenir. La riqueza de nuestra sociedad proviene de quienes prefirieron no hacer caso de las tendencias del pasado, sino crear otras nuevas mediante la innovación y la acción. De entre los éxitos empresariales que podemos citar (Federal Express, Cabbage Patch Dolls o L. L. Bean), prácticamente ninguno fue consecuencia de un estudio de las tendencias a seguir; fueron triunfos de la imaginación y de aciertos visionarios.

Los planificadores estratégicos y los directores administrativos, como dan más importancia a «los números» que al conocimiento del producto o del mercado, generan planes cuyo efecto consiste en que la influencia de los administrativos se extienda más allá de su área de verdadera competencia.

David K. Hurst, que fue gerente de Russelsteel Inc., nos ha dado un vívido relato de este fenómeno.⁹

Russelsteel es una distribuidora canadiense de acero y otros productos industriales que, en 1962, fue admitida a cotización pública. Por aquel entonces tenía cinco sucur-

sales y facturaba 14 millones de dólares al año. El presidente era el único superviviente de la familia fundadora.

A comienzos de los años sesenta, dicho presidente se contagió de la manía del crecimiento. Decidió que su segundo de a bordo, duro y eficaz director operativo, no era la persona idónea para conducir ese crecimiento. Por lo cual contrató a un *master* en dirección de empresas por Harvard que había pasado quince años en Procter & Gamble, y que le explicó la manera de conseguir que su compañía creciese.

Hurst cuenta el cambio operado en la Russelsteel cuando el nuevo director general asumió el cargo:

En primer lugar, las cosas se formalizaron mucho más, quedando reflejados por escrito los procedimientos y las programaciones. Segundo, se introdujo una separación entre las unidades operativas y la sociedad de cartera que las controlaba, entre los gerentes y los inversores, entre las divisiones y la oficina central.

Emergieron así de la compañía dos grupos de perspectivas claramente distintas: los gerentes operativos, encargados de las actividades o «centros de beneficio», y los jefes de la central, que gestionaban la compañía *holding* en interés de los accionistas. Este segundo grupo actuaba como una especie de grupo inversor intermedio, que gestionaba, por cuenta de los accionistas, una determinada cartera, constituida por las divisiones operativas.¹⁰

En otras palabras, la compañía se había convertido en un fondo de inversiones. Al mismo tiempo, el presidente y el vicepresidente ejecutivo trasladaron las oficinas a un lugar alejado de las fábricas siderúrgicas, como si quisieran expresar de manera simbólica que ellos eran ahora unos «inversores objetivos».

Cuando la alta dirección se aleja así de los centros operativos no sólo se hace más objetiva, sino que también

se desinteresa. En estas condiciones, la tentación de comprar algo que dé más sentido a la vida ciertamente llega a ser invencible.

La Russelsteel quedó atrapada en la tarantela hipnótica de las adquisiciones, y acabó por adquirir veintisiete compañías diferentes, que actuaban en cuarenta sectores económicos distintos. Muchos de los directivos clave de las empresas adquiridas prefirieron tomar la puerta mientras la Russelsteel iba colocando a sus propios hombres de confianza «para introducir la organización y los controles imprescindibles». En uno de estos casos, los funcionarios de la compañía adquirida dimitieron y fundaron una empresa propia con capital tomado a crédito; al cabo de pocos años, esta compañía era más grande y más rentable que la que habían dejado.

Russelsteel siguió acumulando una adquisición tras otra sin preocuparse de digerir e integrar lo que en sus comienzos había sido, primordialmente, una pequeña empresa familiar. Es habitual que, durante las épocas de decadencia, tanto las civilizaciones como las empresas sigan creciendo, pese a una falta de asimilación cada vez más patente. Las tribus recién conquistadas no se integran como ciudadanos, y la ausencia de unidad social retrasa el progreso del conjunto.

La cotización de las acciones de Russelsteel se mantuvo próxima al valor nominal durante la mayor parte del período de adquisiciones, pero luego empezó a bajar, cuando se echó de ver que no se realizaban las promesas de la grandiosa estrategia de crecimiento. Las actividades inversoras de la Russelsteel habían hecho descuidar la gestión de las divisiones operativas, lo que, con el tiempo, condujo al colapso de la organización y a la adquisición de ésta por otra.

Por haber vivido el drama personalmente, Hurst está en condiciones de poner el dedo en la llaga:

Ahora podrá creer el lector que estos desastres corporativos son síntomas de incompetencia de los gestores, o de errores de análisis, o de estrategias mal dirigidas. En efecto, los defensores de la planificación estratégica suelen aducir ese argumento: «No ocurre nada malo con el modelo; lo que sucede es que hay que aplicarlo correctamente». Pues bien, yo digo que el modelo es malo.¹¹

El problema radica en el marco teórico fundamental, en el concepto de la misión de la empresa y de la función de dirección.

El marco conceptual entiende que es el capital el recurso escaso que debe racionarse entre las oportunidades de inversión rivales. La realidad de la situación actual en Estados Unidos es más bien la contraria: sobra el capital, y las oportunidades escasean.¹²

Vemos el fallo esencial de la planificación estratégica en la noción de que la empresa es asunto de dinero, y no de creación de nuevos productos y servicios, de nuevos clientes y de nuevos puestos de trabajo. Ésa es la verdadera medida del éxito empresarial. Los Administradores, una vez alcanzan la posición dominante, caen en el error de creer que una empresa puede reducirse al análisis numérico, y las predicciones formularse de manera mecanicista, sobre la base de los datos del pasado.

Que tal mentalidad se convirtiese en la norma culturalmente aceptada entre las grandes organizaciones de hoy, era algo previsible por más lamentable que pueda parecernos. La cultura del mundo de los negocios estadounidense (y quizá la cultura estadounidense de los años ochenta) ha alcanzado el cuarto estadio del ciclo vital.

CÓMO CONVIVIR CON UN ADMINISTRADOR

Si usted trabaja para un Administrador:

- Comprenda que él recompensará siempre mejor el conformismo que la creatividad.
- Hágase cargo de su necesidad esencial de control administrativo y de disciplina. Pero ayúdele a darse cuenta de cuándo los controles amenazan con llegar a ser sofocantes.
- Conózcase a sí mismo y conozca sus propias ambiciones. Si usted trabaja siempre para un Administrador, terminará por desarrollar las mismas características que él. Nada que objetar, si eso es lo que usted se propone. Pero si quiere llegar a ser un Sinérgico, debe adquirir la experiencia necesaria poniéndose al servicio de Constructores y de Exploradores.

Si tiene a un Administrador trabajando para usted:

- Sepa que destaca por su atención a los detalles. Esto es lo que usted debe premiarle, al tiempo que le ayuda a comprender la visión general, la orientación, las tendencias, las razones fundamentales de que se hagan las cosas. Manténgale en contacto con lo que verdaderamente importa a la empresa.
- Los sistemas del Administrador deben estar al servicio de la misión de fabricar y vender. Ayúdele a considerar su misión como una función de servicio, para que sus sistemas contribuyan a la eficacia de los Constructores y los Exploradores.

LA ORGANIZACIÓN DEL ADMINISTRADOR

Como hemos visto, la compañía seguramente continuará creciendo durante la fase Administrativa: pero, ahora, dicho crecimiento es de otra naturaleza. En los tres estadios iniciales, las nuevas ideas daban lugar a nuevos productos o servicios, y creaban nuevos mercados. En la época de la construcción y expansión del ferrocarril, éste prestaba un servicio nuevo que generaba nueva riqueza y nuevos empleos, con lo que contribuía al de la sociedad. Ésa es la finalidad auténtica de la empresa.

Sin embargo, la creación de riqueza es un negocio arriesgado. Y las instituciones, lo mismo que los seres humanos cuando se hacen viejos y ricos, aprenden a temer el riesgo. Durante el período Administrativo, si hay expansión, será poco aventurada. En esta fase, la organización sigue creciendo por el procedimiento de arrebatarse cuota de mercado a las empresas competidoras mediante reducciones de costes y rebajas de precios, así como por la absorción de otras compañías que operan en los mismos mercados que ella.

Es durante la era Administrativa cuando las corporaciones exteriorizan los signos materiales del éxito. Construyen rascacielos de setenta pisos a manera de monumentos a sí mismas. Invierten mucho dinero en ordenadores centrales. Disponen de un equipo de gerentes profesionales que saben más de planificación financiera, de estrategias, de recursos humanos, de sistemas de información, que de fabricar y vender.

A los miembros de la organización, esta fase les parece el período más saludable de la vida de la misma. Es porque no advierten que la decadencia ha empezado ya. La ausencia de estrés, del sentido de urgencia, es precisamente el mayor peligro de esa fase. El ejecutivo que fo-

menta esa suficiencia o la tolera no merece el sueldo que le pagan.

También las civilizaciones experimentan un estado similar de autosatisfacción. Y cuando eso sucede, el progreso se detiene, como Toynbee señala:

Las civilizaciones detenidas han alcanzado una adaptación tan estrecha respecto de su medio, que han asumido la forma, el color y el ritmo de éste, en vez de imprimir su huella en el mismo. El equilibrio de fuerzas de su existencia es tan exacto, que todas sus energías quedan absorbidas por el esfuerzo de mantener la posición ya alcanzada, sin dejar margen alguno de energías para reconocer el camino que queda por delante o la otra falda de la colina que se alza frente a ellas, para divisar lo que promete un progreso continuado.¹³

El líder inteligente comprenderá, durante el período Administrativo, que su deber es introducir sentido de urgencia en su organización, lograr que la compañía se centre otra vez en sus clientes y sus competidoras.

En la era Administrativa, los directivos deben reestructurar la organización entera periódicamente como un antídoto contra el «estado de comodidad», y para hacer que cada jefe y cada empleado se centren otra vez en el cliente. El atasco organizativo y la inercia psicológica que el mismo promueve se combaten sólo mediante esfuerzos deliberados por perfeccionar la comunicación entre funciones, reducir estratos jerárquicos, infundir sentido de responsabilidad en la base, poner énfasis en el servicio al consumidor y mantener a la alta dirección en contacto con la actividad funcional de la organización.

Este proceso de reestructuración debe basarse en la idea de «quemar» la organización de vez en cuando y volver a empezar. El equipo de la alta dirección formulará un conjunto de principios, de objetivos y de condiciones

límite para definir la cultura y la estructura organizativas. Luego, los equipos de empleados podrán diseñar las unidades organizativas de acuerdo con dichas definiciones. En la era Administrativa, los Estados Mayores y los departamentos administrativos habrán alcanzado dimensiones tales, que la reestructuración se hará necesaria cada pocos años.

La compañía ha pasado las eras de la Construcción y la Exploración y es ahora relativamente estable. Se ha establecido un sistema de remuneraciones. Hay un ordenador y los sistemas de contabilidad funcionan. Existe un sistema de valoración del rendimiento y uno para la promoción de mandos. Durante la era Administrativa, dichos sistemas son objeto de mucha atención, que incluye costosos estudios de organización a cargo de asesores internos y externos. Todo ello bajo la creencia de que el perfeccionamiento de aquéllos puede incrementar el rendimiento y la eficiencia de la organización. Es una era de fe en los sistemas, y si bien la mejora de éstos y de la estructura tiene cierta razón de ser, tampoco sería oportuno fiar demasiado en su valor y su importancia.

Cuanto más importantes crean los directivos que son, más querrán que la gente se incline ante los sistemas y la estructura. En ese período, las grandes corporaciones redactan normas de régimen interior en donde se especifica cuántos metros cuadrados de despacho corresponden a cada categoría y cuántos centímetros de largo puede tener su escritorio. Es el gran ritual de las organizaciones.

Pero los ritos, como sabemos, son una forma de control. Sirven para que la vida sea previsible y ordenada. En las culturas, son útiles para ordenar la sociedad y cortar las alas a los pendencieros. A los Profetas y a los Bárbaros les resulta sumamente difícil, cuando no imposible, el sobrevivir en un ambiente así. Todos los años tienen que

presentar su presupuesto, todos los trimestres, sus resultados, y todos los meses, sus objetivos para el período siguiente. Cuanto más rígidos sean los sistemas y la estructura, más tienden a sofocar la creatividad.

A fin de mantener el orden, los líderes han de confiar cada vez más en su Estado Mayor, y éste adquiere la influencia que la cercanía del trono confiere. El Administrador, como líder de la compañía en esta etapa, tiene fe en los especialistas de su *staff*. Los Constructores y los Exploradores, que han dejado de llevar la voz cantante, y se hallan cada vez más alejados de las fuentes del poder, están desencantados. Este proceso se perpetúa a sí mismo por cuanto los grupos poderosos del Estado Mayor exigen más grupos de ayudantes y más nutridos, y mejores sistemas de análisis, y más controles, todo lo cual sirve para aumentar el radio de acción y la influencia de aquéllos.

Una vez me vi sorprendido por el director general de una compañía diversificada, claramente sumergida en su era Administrativa, que pretendía ser un gran admirador del libro *In search of excellence* [En busca de la excelencia]. Había metido a más de ochocientos especialistas en el Estado Mayor de la empresa, mientras recortaba salvajemente las plantillas de las secciones técnicas, de los servicios comerciales y del departamento de producción. Todos los jefes subordinados suyos se preguntaban si ellos y él habrían leído el mismo libro...

Su empresa se halla en la era Administrativa si:

- Los jefes dedican gran parte de sus energías a depurar y perfeccionar las normas de procedimiento.
- Se encuentra bien asentada en su mercado y convencida de que sus clientes no van a dejar de comprarle.
- Hay poca sensación de urgencia y de crisis.

- La organización invierte mucho en despachos suntuosos y en la sede de las oficinas centrales.
- No busca nuevos productos ni servicios, excepto los que pueda proponer la comisión de investigación y desarrollo del Estado Mayor.

DESAFÍOS Y MISIONES

Alcanzar la ventaja competitiva de la calidad superior y del coste mínimo. — Cuando llega la era Administrativa, la compañía ha entrado en la madurez. El producto sobre el que se construyó el negocio inicial ha madurado también. En épocas anteriores, la empresa quizá creó nuevos mercados, en los que podía dominar mediante la innovación. Pero ahora han entrado en liza otras competidoras, y la batalla por las cuotas de mercado es cuestión de costes y de calidad.

Si los Administradores detentan ya las posiciones dominantes, seguramente la batalla de la reducción de costes tenga prioridad sobre los esfuerzos por perfeccionar la calidad. La mejora de la calidad exige, de parte de la alta dirección, un compromiso personal para con la excelencia técnica y la innovación.

En la época reciente, las empresas manufactureras estadounidenses se han visto afligidas por el problema de la decadencia de su competitividad industrial, lo que se traduce en artículos de peor calidad. Se ha puesto un énfasis excesivo en el control de costes y no en la calidad, sin que los directivos hayan llegado a entender cómo perseguir simultáneamente estos dos objetivos. Lo cual es lógico, porque, hacia los años ochenta, casi todas las grandes corporaciones norteamericanas habían entrado en el estadio de la decadencia.

Las universidades han sido cómplices involuntarias de esa decadencia. Lo que menos desea un *master* en dirección de empresas cuando ingresa en una compañía es que le destinen a un departamento de fabricación. Lo que quiere es ocuparse directamente de la planificación estratégica y de la gestión financiera. ¿Y por qué no, puesto que sus mismos profesores dedican buena parte de su tiempo a las asesorías de planificación estratégica por cuenta de la empresa privada? Por desgracia, esos estudiantes pretenden planificar el futuro de algo que, ante todo, ni siquiera han empezado a entender bien. Como si la planificación estratégica y la gestión financiera fuesen categorías *a priori*, independientes de servidumbres técnicas como fabricar un producto o atender a un mercado. Es el gran autoengaño del Administrador: creer que el proceso es más importante que el producto.

Hoy por hoy, son escasos los altos directivos que hayan regido personalmente una factoría, y pasado toda una noche en los talleres escuchando el ruido de las máquinas, aprendiendo a conocer al personal del tercer turno. Al comentar la pérdida de competitividad industrial y de puestos de trabajo industriales en el sector de los semiconductores, Steven C. Wheelwright, profesor de dirección de empresas en la Universidad de Stanford, explica:

—En las empresas norteamericanas de tecnología punta, los técnicos de diseño se cuelgan todas las medallas; en cambio, los técnicos de fabricación son ciudadanos de segunda, y los jefes de nave, menos que eso todavía.

Una de las grandes dificultades del liderazgo durante este cuarto estadio es la de equilibrar la creatividad y la competencia técnica con la competencia financiera y de planificación, todo ello igualmente necesario.

Si algo nos han enseñado los últimos años en cuanto a ventajas competitivas, es que la gestión de la calidad y la

de los costes son objetivos interdependientes. Así lo demuestra la diferencia entre las compañías automovilísticas estadounidenses y las japonesas.

En la industria norteamericana del automóvil, innegablemente, los directores y los técnicos de producción han vivido bajo el imperativo de la organización financiera. La General Motors, la Ford y la Chrysler se han visto barridas por sucesivas oleadas de control de costes, recortes, congelaciones presupuestarias y reestructuraciones.

En cambio, la Toyota ha enfocado sus esfuerzos hacia la ingeniería de calidad. El resultado se expresa en un índice bien sencillo: el de coches producidos por empleado. En 1986, la GM fabricaba 11,7 coches por empleado, y la Toyota, 57,7. La cifra de costes de personal por coche fabricado refleja el mismo problema: General Motors, 4.148 dólares; Toyota, 466 dólares. Por otra parte, la Toyota se colocó delante de la GM en prácticamente todas las encuestas de satisfacción de la clientela y calidad producida.

Tal merma de la calidad no es consecuencia sólo de una pérdida de competencia técnica. También proviene de la sensación, experimentada por quienes han de realizar el trabajo, de que son cada vez menos responsables de nada. La calidad, más que ningún otro parámetro, se ve afectada por el interés personal de quienes hacen el trabajo con sus manos o hablan con el cliente cara a cara. Durante esta cuarta fase, a medida que van añadiéndose más estratos jerárquicos y más sistemas de control, la toma de decisiones se aleja cada vez más del empleado común y corriente o del encargado de la cadena de montaje.

Las compañías que han logrado superar los achaques de la era Administrativa han aprendido a fomentar y recompensar tanto la productividad como la calidad. Los círculos de calidad y las prácticas de dirección en equipo

son una manera de estimular y canalizar las respuestas creativas, tanto entre los obreros de cadena como entre los empleados de cuello blanco. Compañías como Xerox, Milliken & Company, Honda of America, Dun & Bradstreet y Metropolitan Life realizan prácticas de dirección en equipo de las que no se exceptúa a ningún empleado, con objeto de mejorar la producción o el servicio. Es como un retorno a la relación básica entre el individuo y la obra, o entre el individuo y el cliente, tal como existía en los comienzos de la compañía, cuando todavía los controles externos eran escasos y había pocos niveles de jerarquía. La intervención en un grupo de trabajo autogestionado consigue que cada empleado se responsabilice de su propio rendimiento y experimente la satisfacción de la tarea bien hecha.

En la era Administrativa, esa mentalidad no está asegurada; hay que formentarla deliberadamente, de tal manera que las estructuras, los sistemas, el estilo directivo y los símbolos reclamen la intervención de todos en el proceso de perfeccionamiento.

El crecimiento vía adquisiciones.— Las estrategias de adquisición pueden resultar eficaces durante este período si la organización dominante consigue integrar la cultura de la compañía absorbida. El directivo puramente Administrativo quizá crea que ha comprado un «activo»; pero nadie compra activos, sino que adquiere los servicios de un grupo de seres humanos que atienden a un grupo de clientes. A partir de ahí, ellos y nosotros tendremos que aprender a trabajar juntos.

La Dun & Bradstreet Corporation, que tiene más de treinta divisiones, creció fundamentalmente por vía de sucesivas adquisiciones; pero, en ella hay (como Jack Murray descubrió) un lenguaje común, unas herramientas y

técnicas de trabajo comunes, y abundantes oportunidades de sinergismo.

Murray's Plan Servicés, Inc. era una gestora administrativa y comisionista de diversos grupos aseguradores cuando fue adquirida por Dun & Bradstreet; tratábase entonces de una empresa todavía innovadora y en fase de rápido crecimiento. Hoy, Murray es vicepresidente de D & B; a este ex emprendedor y hoy directivo de una corporación multi-divisionaria se le aprecia precisamente por sus cualidades de Profeta y de Bárbaro. Está todavía pletórico de ideas y de iniciativas. Tanto su personalidad como la de su compañía se han integrado con éxito en Dun & Bradstreet, una empresa que tiene 120 años de antigüedad.

A la Continental Can Company, las cosas no le salieron tan bien. Continental Can era fabricante de recipientes metálicos, con dominio del mercado y dinero en abundancia para gastar en su expansión. Cuando los Administradores llegaron a dominar la compañía, ésta perdió su creatividad y entró en el juego de las adquisiciones. Por desgracia, no habían entendido el principio de la integración cultural, sino que fueron víctimas de una manía clásica, la de la gestión de cartera. Compraron compañías de seguros, explotaciones forestales y empresas hulleras y petroleras. Le cambiaron el nombre y pasó a llamarse The Continental Group. Como sucede con frecuencia en estos casos, el conglomerado acabó valiendo menos que la suma de sus partes. Resultado, que Continental fue adquirida a su vez; las compañías aseguradoras, las explotaciones forestales y los pozos de petróleo y carbón fueron vendidos, y ahora queda sólo el negocio verdaderamente rentable, la fabricación de latas y demás contenedores metálicos. O sea que se desperdició una cantidad tremenda de energía y de recursos, total, para retornar al punto de partida.

Peter Drucker ha señalado las cinco reglas del éxito en las operaciones de adquisición: todas ellas implican la capacidad para integrar las actividades y la cultura de la empresa adquirida en el seno de la compradora:

1. La adquisición prosperará sólo si la compañía compradora ha pensado de antemano en lo que podrá aportar al negocio que adquiere, no en lo que la compañía comprada le aportará a ella, por muy atractiva que parezca la posible «sinergia».
2. El éxito de la diversificación vía adquisiciones, como todas las diversificaciones afortunadas, exige un núcleo de unidad común. Las dos empresas han de coincidir en algo, sea en mercados, en tecnología... Sin este núcleo unificador, la diversificación y en especial, la intentada mediante absorciones, no resultará; los vínculos financieros por sí solos no bastan.
3. Ninguna adquisición funciona hasta que el personal de la compañía compradora aprende a respetar el producto, los mercados y la clientela de la empresa que ha adquirido. La fusión ha de ser un «maridaje de temperamentos».
4. En el plazo de un año, poco más o menos, la compradora debe poder suministrar cuadros directivos a la adquirida (por si los directivos oriundos de ésta prefieren irse con la música a otra parte). El creer que unos gestores pueden «comprarse» es una falacia elemental.
5. Dentro del primer año, a contar desde la fecha de absorción, es esencial que un número importante de directivos de ambas compañías sea promovido a la otra, esto es, cruzando fronteras. Ello sirve para convencer a los directivos de ambas compañías de

que la fusión les aporta oportunidades de mejorar su posición personal.¹⁴

Es de buen sentido el adquirir empresas que puedan integrarse inteligentemente, de manera que los directivos de ambas reciban el estímulo de una mayor variedad de ideas y de experiencias; por otra parte, la transferencia de tecnologías debe ser auténtica, de tal manera que promueva la innovación. Por ejemplo, Southwestern Bell adquirió el radioteléfono celular de Metromedia, Inc. El negocio del teléfono celular guarda una relación obvia con la actividad principal de Southwestern Bell, y representa una oportunidad para aprovechar recursos existentes en beneficio de una iniciativa compatible. Por otro lado vemos que NYNEX adquirió ochenta y tres Centros de Producto IBM, tiendas de ordenadores y otros productos electrónicos de las que IBM no había conseguido sacar un beneficio decente. ¿Será posible que una compañía telefónica centrada en Nueva York, cuyos directivos se han formado y han adquirido su experiencia, con independencia de lo que valga, en un negocio sumamente reglamentado, consiga hacer rentable una cadena de comercios al por menor? Nos parece que la cosa se les presenta difícil, si quieren batir en su propio terreno a otras cadenas como Computerland o Tandy Radio Shack. Si los dólares gastados en la compra de los Centros de Producto se hubieran distribuido entre los accionistas de NYNEX en forma de dividendos, estoy seguro de que estos inversores les habrían sacado más rentabilidad mediante sus propias decisiones de inversión.

El proceso de adquisición de negocios foráneos garantiza la alienación de los jefes de más antigüedad de éstos, que tenderán a considerarse superiores a los de la empresa primaria, y perderán todo interés hacia los asuntos de ésta.

Las civilizaciones empiezan a declinar cuando la integración social falla y cuando los líderes se alienan de sus seguidores. Lo mismo sucede en la vida de las empresas.

El desafío de fomentar la creatividad.— Muchos líderes empresariales no han entendido que la verdadera finalidad de la empresa es la innovación. En el mundo de los negocios actual, que se caracteriza por la gran celeridad del cambio y la enconada competitividad, la empresa debe reinventarse constantemente a sí misma (sus productos, sus servicios y sus políticas comerciales) si quiere crecer. En los apartados anteriores veíamos como la empresa, en este punto de su ciclo vital, debe reaccionar ante los desafíos internos. Los que acabamos de mencionar (la creación de nuevos productos, de nuevos servicios y de nuevos métodos de comercialización, así como el control de los costes y el de la calidad), son todos de tipo interno.

Creatividad es lo que esos retos reclaman; pero, por desgracia, en esta fase de la vida corporativa, la cultura interna no es la más idónea para fomentar respuestas creativas. Ya que éstas, por definición, son siempre *diferentes*, y la gente capaz de desarrollarlas ha sido desplazada, por lo general, durante la era Administrativa. El Administrador intentará controlar la creatividad asignándole un departamento concreto y un presupuesto. ¿Cuánto dinero dedicaremos a investigación y desarrollos, y cuál será la rentabilidad de esa inversión?, preguntará el Administrador, creyendo solventar con eso el «problema de la creatividad». Quiere aplicar sus facultades racionales a la solución de un problema no racional, pero su planteamiento del problema es el *verdadero* problema.

La cuestión es edificar una cultura total que estimule la creatividad. No sólo debe consentir cierto grado de

desorden, sino que además ha de fomentar un ambiente de entusiasmo adolescente. Una cultura así no es de las más cómodas para el Administrador, ya que en ella no se trata de tenerlo todo contado y registrado, no es cuestión de controlar, sino de obtener victorias.

En la era Administrativa, los premios a la creatividad son equitativos y están «sistematizados», digamos, como primas del orden del 3 al 10 por ciento de la remuneración anual, lo que resulta insignificante en comparación con lo que el Emprendedor puede aspirar a conseguir si se va con sus ideas a otra parte. El individuo dotado de gran creatividad, el probable inventor del futuro nuevo producto, se siente a gusto en los ambientes de perpetua crisis, de grandes recompensas y controles escasos; quiere participar en el juego de riesgo/recompensa. Por eso siempre tira del talento creativo la tentación de salir a fundar su propia empresa y lanzarse por su cuenta en el mundo de los negocios. La gran corporación en busca de talento creativo no puede competir sino ofreciendo una cultura más amplia, en donde el capital sea el recurso abundante, y el talento y las energías creadoras, el ingrediente más precioso.

Los orígenes del socialismo corporativo y el demonio del mediodía. — En este cuarto estadio cambia la utilización y la distribución del capital. En las fases anteriores, los accionistas preveían la apreciación de los títulos aunque fuese escaso el dividendo distribuido. Ahora, la compañía es más rentable, el crecimiento patrimonial no será tan rápido como al comienzo, y los accionistas aspiran a obtener mejores dividendos. Sin embargo, los gerentes de la compañía iniciarán una política de contención deliberada de las expectativas de los accionistas, pagándoles dividendos bastante inferiores a los que podrían esperar. Con

el tiempo, eso de retener el capital dentro de la organización para destinarlo a las adquisiciones, en vez de repartirlo entre los legítimos propietarios en forma de dividendos, se convierte en una práctica habitual de los equipos directivos. Si el dinero se pierde, poco les importa; la pérdida repercute sólo en el bolsillo de los accionistas, aunque éstos no haya sido consultados a la hora de tomar las decisiones perdedoras. La contrariedad de los tenedores de títulos se traduce, a no tardar, en la baja de éstos. Pero los directivos, que hoy constituyen una clase profesional, no suelen ser, como en otros tiempos, grandes accionistas de la compañía que los emplea, y, por tanto, la maximización de los beneficios no figura entre sus intereses primordiales.

Muy al contrario, el concepto que la alta dirección tiene de sus prerrogativas es incompatible con el reparto de grandes dividendos. Los directivos no lo confesarán jamás, pero, para ellos, los accionistas son unos absentistas que no aportan nada, y no merecen recibir beneficios. Este juicio de valor originará la insurrección del estadio Aristocrático, según veremos más adelante; pero, de momento, los Administradores siguen albergando la convicción de que los accionistas deben conformarse con unos dividendos del mismo nivel que siempre, aunque la empresa haya comenzado una zona de fuerte rentabilidad.

Por eso decimos que, durante la era Administrativa, entramos en un período de *socialismo corporativo*, que se da cuando la dirección, en su arrogancia, se considera con derecho exclusivo a decidir qué aplicación debe darse a esos beneficios que, en puridad, corresponderían a los inversores. Por supuesto, la dirección debe reinvertir en el negocio con el fin de poder proseguir *ese mismo* negocio. Pero cuando empieza a diversificar mediante la adquisición de negocios completamente ajenos, algo típico

en la fase que consideramos, está suplantando las funciones del banquero o del fondo de inversiones.

La diversificación hacia actividades ajenas es una consecuencia directa de la fragmentación social. El Consejo de Administración de la compañía tampoco es sino otro grupo social fragmentario. Son profesionales alquilados, que muchas veces no poseen intereses en la corporación ni comparten, por tanto, el deseo de que la misma proporcione una rentabilidad sobre el capital invertido. Es por eso que no tienen nada que objetar cuando los Administradores proponen dedicar el dinero de los accionistas a operaciones de inversión de las que éstos nada saben.

Esa pérdida de interés y adopción de una estrategia de gestión de cartera, produce una espiral de pérdida de competencia. Ya que, ahora, a los Administradores no les preocupa tanto un revés en su actividad originaria, pues, caso de producirse, quedará fácilmente disimulado por los ingresos y la rentabilidad de las nuevas operaciones. Cuanto mayor sea la diversificación, menos hay que preocuparse de mantener la competencia en el negocio principal; con eso, la pérdida de dicha competencia está virtualmente garantizada.

El malestar que estas prácticas corporativas difunden es comparable al que origina el socialismo político, en donde unos planificadores estatales, supuestamente objetivos, no interesados en ninguna actividad particular y concreta, toman decisiones acerca de las asignaciones de capital. La ausencia de un interés personal implica que no hay que temer al fracaso. Y sin el temor al fracaso, la dedicación profesional no tardará en decaer. Pues bien, lo mismo sucede durante la era Administrativa de la corporación de derecho privado. Los Administradores no «se casan» con ninguna empresa en particular, y cuanto más

diversificada esté la compañía, menos les importa ninguna de las diferentes actividades que la componen.

He llegado a pensar que la diversificación corporativa obedece a un factor extraordinariamente sencillo, que es lo que podríamos llamar «la trampa del tedio». Aunque parezca mentira, los altos directivos son hombres como los demás. Al igual que a nosotros, a ellos les aburre la rutina, la monotonía. Cuando uno alcanza la poltrona de director general o de presidente del consejo de administración, se encuentra impaciente por explorar nuevos territorios. Está ansiando un cambio, sea cual fuere.

Es el «demonio del mediodía», la crisis de la mediana edad de la vida, por la cual muchos hombres se sienten empujados a ensayar emociones nuevas, a cambiar por mero amor al cambio. Emprender negocios nuevos es como sentirse joven otra vez. Y cuando esto no es realizable, uno busca otra cosa nueva que adquirir: otra mujer, un Porsche, un yate o la absorción de una empresa. Buena parte de las adquisiciones de diversificación que se realizan hoy en el mundo estadounidense de los negocios obedece a la simple búsqueda de nuevas aventuras por parte de los dirigentes; supongo que nadie querrá confesarlo, pero se trata, sencillamente, de huir de la trampa del tedio.

Construir una administración orientada al cliente.— Entre los nuevos retos figura el de construir una administración eficiente, que no rehúya la finalidad primordial de la empresa. Y la mejor manera de conseguirlo consiste en inculcar el principio del *enfoque cara al cliente*; sobre todo entre el *staff* administrativo.

Lo mismo que el personal de ventas, el departamento comercial y los jefes de producción desempeñan sus tareas con más eficacia cuando mantienen un sentido claro

de responsabilidad para con el cliente y una comunicación con el mismo, así también el equipo administrativo necesita una orientación clara de servicio a un cliente; sólo que en este caso el cliente es interno, son las secciones de fabricación, la organización de ventas, la alta dirección, etcétera.

Conviene que la dirección solicite a cada departamento una definición concreta de quiénes son los clientes a los que atiende y qué piensa hacer para enterarse de lo que necesitan y satisfacer esas necesidades. Si el departamento comercial y la producción organizan periódicas encuestas, o se reúnen en grupos de estudio u otras iniciativas para actualizar la información de que se dispone acerca de los clientes, lo mismo deberían hacer los grupos de *staff*. En algunas compañías, como la 3M, han ido aún más lejos: los departamentos operativos pagan los servicios de los equipos administrativos, pero tienen opción a prescindir de ellos si juzgan que no les interesan y que pueden encontrarlos en el exterior a un precio más competitivo. Los Estados Mayores se vuelven mucho más diligentes cuando se implantan disposiciones de ese género.

En esta fase puede ser conflictivo que los grupos de *staff* (como, por ejemplo, en el departamento financiero, el de personal o el de planificación) desarrollen mejores relaciones con el director general que los departamentos operativos, y una colaboración más inmediata con el mismo. Ya que, entonces, es posible que dicho director general se fíe más de su *staff*, y desconfíe de los jefes operativos, suscitando el descontento de éstos. Una situación parecida se produjo cuando el Consejo Nacional de la Seguridad (*National Security Counsel*, NSC) se convirtió en «camarilla» del entonces presidente Reagan, que prestaba más oídos a las recomendaciones de ese círculo de íntimos que a las de los directores operativos habituales, que

en este caso serían los secretarios de los departamentos de Estado y de Defensa. Estos funcionarios, oficialmente responsables de la ejecución de las directrices políticas y contando con las mejores redes de personal experto y bien informado, eran ignorados en favor de los omnipresentes hombres de confianza del NSC. El escándalo del tráfico de armas llamado *Irangate* fue una consecuencia directa de esta falta de sintonía entre *staff* y mandos de línea.

Estadio 5

El Burócrata: en las garras del control

El gaitero que ha perdido su poder seductor, no puede hacer mover los pies de la multitud en una danza; y si, en medio de la cólera y el pánico, trata de convertirse en un sargento instructor o en un negrero, y coartar por la fuerza física a un pueblo al que no puede ya dirigir por su antiguo encanto magnético, entonces destruirá, segura y rápidamente, su propia intención, pues los seguidores que habían vacilado y perdido el paso cuando la música celestial se extinguió serán estimulados por un latigazo a declararse en rebelión activa.

ARNOLD TOYNBEE

La característica principal de la Era Burocrática es la pérdida de sentido social, que, a su vez, produce la desunión. Las distintas capas de la estructura dejan de entenderse entre sí y se dedican cada vez más a perseguir inte-

reses particulares. Los líderes se divorcian a sí mismos de sus seguidores. La fuerza laboral desarrolla una burocracia propia para luchar contra la insensibilidad del liderazgo. El tejido empieza a desintegrarse.

Con el estadio Burocrático empieza la era del escepticismo. Los empleados de la organización burocrática empiezan a dudar de que sus líderes tengan una visión clara del futuro de la organización. Y también de que les conviene sacrificar a la compañía toda la carrera profesional. Los jefes empiezan a dudar de sus propias estrategias. Los líderes pierden la fe en el negocio fundacional. Buscan la salvación en el espejismo de las empresas inéditas. Todavía no han comprendido que el problema no está en la compañía, sino en ellos mismos.

Los estudios han demostrado que los jubilados que no tienen ningún foco de interés se deterioran tanto mental como físicamente. La corporación burocratizada se halla en proceso de perder tanto el interés como la salud.

En la era Burocrática los miembros de la organización dedican sus energías claudicantes, no a la clientela ni a la competencia, sino a las guerras internas. Y cuanto más se fijan en las discordias internas, más disminuye su atención creativa a las incitaciones del ambiente exterior. Es la época de las fusiones y las adquisiciones, que con frecuencia no sirven sino para que crezca el peso de la masa no creativa, al tiempo que disminuye la proporción de líderes creativos que se necesitarían para dinamizarla.

EL CARÁCTER DEL BURÓCRATA

Cuando pensamos en un burócrata, suele acudir a nuestra imaginación el tipo de burócrata perezoso y pasivo de la administración pública, el obstáculo a la acción.

Pero existe otro, no menos peligroso: el burócrata agresivo, el que teje una malla espesa para controlarlo todo. Al principio consigue ahorros de costes y mejora la eficiencia de una organización; pero, por otra parte, no tarda en eliminar el talento creativo, de lo que resulta una organización incapaz de generar nueva riqueza.

Al burócrata pasivo lo encontramos, por lo general, en posiciones de *staff*, o bien ocupando un cargo público; es menos peligroso porque se mantiene inactivo. Su presencia sólo entorpece el trabajo de los demás. El burócrata agresivo es más temible porque sus éxitos iniciales (que suelen basarse en la reducción de costes) le permiten construir un imperio, sin importarle que tal imperio no sea más que un conglomerado de obras creativas realizadas en el pasado por otros individuos, ni que la formación del mismo deba inscribirse como pura pérdida en el balance de la capacidad de creación de nueva riqueza.

El éxito del imperio británico fue debido, sobre todo, a la competencia de sus administradores, los funcionarios del Civil Service británico. Con independencia de lo que opinemos acerca del colonialismo, cualquier examen desapasionado del gobierno británico de la India debe llevarnos a la conclusión de que los británicos mantuvieron el orden en la colonia con gran eficacia. Para ello les bastaron a los ingleses 1.299 funcionarios del *Indian Civil Service*, que a eso se reducía, en esencia, todo el gobierno central de la época. En la actualidad, el gobierno central de la India da empleo a 3,3 millones de personas. Durante la época colonial, quizás estuvo justificado el reproche de que la Administración civil *no fomentó* el desarrollo. En la actualidad, todo el mundo opina que dicha Administración *está acabando* con el desarrollo. Lo que no debe sorprender en absoluto, puesto que, hablando en

general, cuanto más control administrativo haya, más floja será la tendencia hacia el desarrollo y la expansión.

Hace un siglo, y con el fin de controlar la producción de la India, los ingleses introdujeron la licencia industrial obligatoria como requisito para la constitución de nuevas empresas. Esa práctica no desapareció con la salida de los administradores británicos. En la actualidad, quienquiera que se proponga iniciar un proyecto de desarrollo industrial tendrá que esperar, en muchos casos hasta dos años, mientras ocho comisiones diferentes emiten dictamen sobre su instancia. Y hasta hace poco, toda inversión industrial por valor de 16 millones de dólares en adelante debía someterse a la aprobación del consejo de ministros. Estos hábitos de control, copiados de los británicos, desincentivaban la industria india a tal punto, que las siderurgias del Instituto Nacional de Industria indio fabrican el acero a un coste que duplica el precio mundial, y con personal un 30 por ciento más numeroso que el promedio mundial.

Pero la burocracia no sólo consiste en plantillas numerosas, comisiones decisorias y reuniones periódicas. Es un sistema de valores, dotado de sus propias recompensas, por las cuales los integrantes del sistema tienden a perpetuarlo. Como confesó recientemente un miembro de la burocracia india:

—No tengo dinero, ni brillantez intelectual, pero puedo tener a J. R. D. Tata [un magnate de la industria india] esperando veinte minutos en mi antedespacho.¹

En la compañía de derecho privado, durante esta fase de su historia, el consejo de administración se forma con hechuras de los gerentes. Las informaciones que recibe y emite tienden a reforzar los puntos de vista de la directiva, jamás a controvertirlos. La mayoría de los consejeros jamás han pisado una nave de fabricación, ni asistido a la negociación de una venta. De todo eso no saben nada, ni

les importa. A lo único que prestan atención es a la cotización de las acciones, la tasa de endeudamiento y otros índices de la creatividad pretérita, que no pueden sino empeorar ante el abandono en que se tiene a las actividades productivas del negocio. Los miembros del consejo de administración son como espectadores que entran en el estadio cuando el partido ha terminado, miran el marcador electrónico y masculan su aprobación a las tácticas del entrenador. Muchos de estos espectadores no sabrían apreciar un partido brillante, en el improbable supuesto de que se les ocurriese asistir alguna vez.

Tal desgracia y sus causas pueden apreciarse con facilidad comparando el comportamiento de los directivos en la General Motors y en la Honda. En la GM, los altos cargos van al despacho en coche oficial con chófer, automóvil que es guardado en garajes climatizados y atendidos por mecánicos de la compañía. De esta manera podemos tener la seguridad de que esos directivos nunca llegarán a saber nada acerca del funcionamiento de su propio producto.

En la Honda, los altos directivos conducen sus coches particulares, que, por supuesto, son de la marca de su compañía. Mientras la GM invierte miles de millones de dólares en sistemas automatizados tendentes a eliminar el factor humano de la producción, en Honda se mantiene que ningún directivo puede tomar una decisión, ni resolver un problema, si no «está en el ajo». Mientras todos los altos directivos de la GM tienen sus despachos en edificios administrativos aislados de las factorías, el presidente de la Honda of America se sienta en una zona de despachos abierta a todos, y está presente con todos los demás gerentes de la factoría de Marysville (Ohio) cuando se trata de diseñar un nuevo motor. Esta diferencia no tiene nada que ver con la tan comentada oposición entre

el estilo directivo japonés y el estadounidense, sino que es, únicamente, la consecuencia de situaciones diferentes dentro de los ciclos de vida de las compañías en cuestión.

En este quinto estadio del ciclo, los líderes prestan más atención a los símbolos de su autoridad que a la sustancia de los productos y servicios que suministran. Construyen rascacielos más altos y tienen despachos cada vez más grandes y lujosos, porque tales símbolos sí representan algo para ellos. Son símbolos que dicen: «Tú mandas. Tú sí que sabes. Tú eres un líder efectivo».

En la cubierta de la memoria anual para los accionistas aparecerá, no una factoría nueva ni un laboratorio de investigación, sino una fotografía del nuevo centro administrativo. Y los destinatarios de dicha memoria no comprenderán que cuanto más alto el edificio, más gente empleada, pero no para la consecución de beneficios, sino para informar acerca del trabajo de otros, en la programación del trabajo de otros y en gastar el dinero de otros... siendo esos otros, en este último caso, los mismísimos accionistas que reciben esa memoria.

Las mezquitas del Islam fueron haciéndose más fastuosas y ricamente decoradas a medida que la expansión de la fe llegaba a su término. Las pirámides de Egipto eran la obsesión de unos faraones, cada vez más alejados de sus súbditos, convencidos de su propia divinidad. Y el edificio Pan Am y la torre Sears se construyeron, como tantos otros, en la época en que dichas corporaciones perdían su vitalidad, y el carácter y las prioridades de los líderes pasaban de lo sustantivo a lo simbólico.

Usted puede ser un Burócrata si:

- Pasa la mayor parte de su tiempo en reuniones donde se analiza lo que ya sucedió o debería haber sucedido.

- No consigue recordar cuándo fue la última vez que intervino en el desarrollo de un nuevo producto o servicio..., ni cree que ésa sea su misión.
- Le preocupa más lo que opinen de usted y de su compañía los analistas de Wall Street que sus clientes.
- Opina que son controles más estrictos lo que se necesita para resolver la mayor parte de los problemas de su organización.
- Pasa más tiempo atendiendo a los jefes del Estado Mayor central que a los ejecutivos de ventas y a los jefes de producción.

EL BURÓCRATA SEGÚN LA HISTORIA

Camaradas, el país que vamos a construir no será un país de perezosos por el que corran ríos de leche y miel, sino la sociedad más organizada y más industrial de la historia humana. Y el pueblo que vivirá en dicha sociedad será el más industrial, concienzudo, organizado y políticamente consciente de la historia.

LEONID BREJNEV, 1972

Mientras los jefes fingen que nos pagan un salario decente, nosotros fingimos que trabajamos.

Dicho corriente entre obreros soviéticos,
hacia la misma época

A menudo se intenta explicar la decadencia de una corporación acudiendo a hechos externos tales como competencia, técnica, o cambios en las condiciones del mercado o de la economía. De manera similar, para explicar la decadencia de una civilización, algunos historiadores señalan los cambios del medio físico, como pueden ser terremotos, erupciones volcánicas o plagas, los límites a la expansión física, o el ataque de competidores del ex-

terior. Todas estas explicaciones externas fueron examinadas por Arnold Toynbee y refutadas, dejando a salvo sólo la causa interna, la pérdida de la vitalidad humana. El análisis de Toynbee se basa en el estudio de datos para teorizar sobre la decadencia cultural. Vale la pena que pasemos revista a sus argumentos.

Los romanos, grandes constructores de caminos, sistemas de riego y otros recursos para dominar el ambiente físico, empezaron a perder ese control hacia comienzos del siglo V. Las vías romanas dejaron de ser reparadas. Pero no se debió a la pérdida de los conocimientos técnicos o administrativos de la ingeniería de caminos, sino que derivó de la decadencia social interior. Los ciudadanos de Roma preferían gastar en ocio y en lujos, y no contribuir con impuestos al mantenimiento del bienestar general. Los caminos estaban allí desde hacía mucho tiempo, y no eran un tema capaz de concitar el interés público.

De manera similar, la decadencia del sistema vital en Nueva York y sus alrededores no se debe a que la severidad del ambiente físico haya aumentado, ni a falta de saber técnico, sino a una carencia de interés. ¿Y no parece plausible, asimismo, que la pérdida de la capacidad para fabricar automóviles de buena calidad, y susceptibles de gustar al público estadounidense, provenga de un déficit de la salud y la vitalidad sociales? Tanto en la Historia como en el mundo de los negocios, los fracasos parecen tener siempre una raíz técnica, física o material; pero, cuando se mira a fondo, todo se debe al estado de apoltronamiento que embota las energías humanas.

Una segunda causa posible, también rechazada por Toynbee, sería que la civilización se viese imposibilitada para proseguir su expansión geográfica. Parece más cierto lo contrario, sin embargo, y que la expansión geográfica, sobre todo cuando es de naturaleza violenta, suele coinci-

dir con períodos de desintegración social interna. El Imperio romano estaba llegando hasta las islas británicas y hasta Escocia en la misma época en que el estado de la sociedad romana era de plena disolución. Sucede así cuando los líderes de la compañía emprenden un esfuerzo desesperado con la pretensión de mantener el control, de mostrarse fuertes y juvenilmente enérgicos.

De manera parecida, a veces, las corporaciones grandes y ricas, pero que han perdido la capacidad de crear nuevas empresas desde dentro (entre otro motivos, por impedírsele sus discoridas internas), se vuelven hacia el exterior y compran otras compañías, tratando de aparentar vigor y vitalidad. Un ejemplo de ello puede ser la adquisición de la Reliance Electric por parte de la Exxon.

Una tercera explicación posible de la derrota de una civilización son las invasiones a cargo de bárbaros del exterior. Toynbee señala, sin embargo, que muchos ejemplos de ataques exteriores (el de los musulmanes contra la cristiandad, por ejemplo, o el de los mogoles contra el Japón) demuestran que dichos ataques, lejos de conducir a una derrota, pueden servir como incentivos. En los casos en que el ataque exterior resultó fatal, la sociedad atacada se encontraba ya en un estado avanzado de descomposición social, por lo que no pudo reaccionar con eficacia frente al reto exterior.

Nunca faltan competidoras exteriores en la vida de las civilizaciones así como en la de las compañías. En su *Decadencia y caída del imperio romano*, Gibbon escribe sobre la caída de Roma:

El golpe mortal fue asestado 600 años antes, por lo menos, y la mano que lo descargó fue la de la propia víctima. Aún tendremos que plantearnos el interrogante de por qué la víctima cedió en ese momento a una manía suicida de tal es-

pecie ... hemos llegado a la conclusión de que el veredicto ha de ser de suicidio, y no de asesinato.²

Según Toynbee, sólo resta una explicación: el fracaso de la civilización es el fracaso de la sociedad en reaccionar frente al cambio, el fracaso de la autodeterminación. Muchos otros historiadores lo corroboran. H. G. Wells ha escrito:

Los dos siglos de orden comprendidos entre el 27 (a. de C.) y el 180 (d. de C.) deben figurar entre las oportunidades perdidas de la Humanidad. Fue una era de derroche y no de creación; una era dedicada a la arquitectura y al comercio durante la cual los ricos se hicieron más ricos y los pobres cada vez más pobres, mientras el espíritu y el alma del hombre decaían.³

Y también:

Del sistema imperial romano ... lo más elogioso que cabe decir es que contó con una administración burocrática que impuso paz al mundo durante algún tiempo y que luego fue incapaz de asegurarla ... La clave del fracaso hay que buscarla en la ausencia de toda actividad mental libre, y en la inexistencia de alguna organización dedicada a incrementar, desarrollar y aplicar los conocimientos. Respetaban la riqueza y menospreciaban la ciencia ... Fue un imperio colosalmente ignorante y falto de imaginación. No supo prever nada.⁴

Esta derrota es un fracaso del liderazgo creativo, pero los líderes (bien se trate de una civilización o de una sociedad anónima) son tanto víctimas como opresores. Debido a las numerosas capas jerárquicas interpuestas, reciben una información cada vez más inexacta y distorsionada. El peso del poder que esgrimen determina que los subordinados estén cada vez menos dispuestos a plantearles la verdad. La separación física, intelectual y espiritual au-

menta entre los que mandan y los mandados. Y con ello, esa sociedad va perdiendo la capacidad para determinar su propio futuro.

Este fracaso del liderazgo se repite en cada una de las civilizaciones fenecidas.

También hemos descrito la naturaleza de estas rupturas desde el punto de vista no material, como que son una pérdida de la capacidad creadora en las almas de los individuos creadores, o de las minorías creadoras, que han sido líderes de cualquier civilización en cualquier estadio dado de la historia de su crecimiento; y hemos visto como esta falta de vitalidad de los líderes los priva de los poderes mágicos mediante los cuales se atraían a las masas no creativas e influían sobre ellas.⁵

En cuestión de burocracia, nosotros, los estadounidenses, comparados con los rusos, llevamos más de un Sputnik de retraso. Somos unos meros aficionados.

Mijáil Gorbachov se ha propuesto liberar las energías del pueblo soviético quitándole los pesados grilletes de su rígida burocracia. El estrangulamiento de la actividad comercial, tan firmemente arraigado en los sistemas y las estructuras de la Unión Soviética, es un obstáculo tremendo para su propia expansión y prosperidad.

La cultura de la Rusia actual ha seguido la curva del ciclo de vida sin apenas desviación significativa. Marx y Lenin fueron los Profetas del sistema soviético, y se les trata con la misma reverencia que otras sociedades reservan para sus profetas religiosos. Como suele suceder con los Profetas, lo inmediato les importaba poco. Eran hombres de ideas, aunque Lenin realizó también la transición al estadio de los Bárbaros (y presentó los evidentes síntomas de demencia que aquejan a muchos Bárbaros cuando alcanzan un poderío incontestable). Entre sus seguidores hubo

muchos Constructores y Exploradores que cumplieron con su deber, pero no lograron alzarse con el dominio. Cuando los Bárbaros absolutistas se sostienen durante demasiado tiempo en el poder, suelen transmitir a los sistemas y a las estructuras algunos rasgos personales de su propio carácter, lo que conduce a la forma más absoluta de la burocracia.

En ella se concede la máxima importancia a los planes y a la planificación. Los soviéticos, comparables en esto a nuestras grandes corporaciones, han invertido mucho en su planificación estratégica. Hedrick Smith, corresponsal del *New York Times* que ha vivido muchos años en Moscú y ha dado una de las descripciones más completas de la vida soviética en su libro *The Russians* [Los rusos], interpreta así éste fenómeno cultural:

Para los marxistas soviéticos, el Plan constituye la clave de la gestión científica de los recursos humanos y materiales, el punto de apoyo inamovible para lograr el máximo crecimiento y el aumento de la productividad, el dispositivo utópico que garantiza el funcionamiento coordinado de su economía, la segunda del mundo. De tal manera que el Plan se acerca mucho a la categoría de ley fundamental de la nación, y «hay que cumplir el Plan» es una de las salmodias más habituales de la vida soviética. En las declaraciones públicas, el Plan es mencionado con unción casi mística, como si estuviese dotado de propiedades sobrehumanas en virtud de las cuales los quehaceres humanos se elevasen a un plano superior, inasequible a las flaquezas humanas.⁶

Los burócratas, lo mismo si están incrustados en la Administración soviética que en una sociedad anónima estadounidense, tienen una fe casi religiosa en la idoneidad de los planes por lo que se refiere a cubrir objetivos. Y los efectos, tanto allá como aquí, son los mismos.

Se podrá aducir que los primeros Planes Quinquena-

les de Stalin sirvieron para algo útil, ya que coordinaron unos recursos escasos y concentraron las energías y los materiales sobre las urgencias más lógicas. Nadie dice que los planes *no puedan* ser útiles. Pero, como todos los métodos administrativos, no apuntan a la esencia de las cosas. No estimulan el caudal de ideas creadoras. No producen un *microchip* innovador, ni calidades técnicas como la de los automóviles BMW, ni infunden espíritu de trabajo en el agricultor. Prácticamente, todas las burocracias proponen, con idéntico celo religioso, la gestión científica; aunque el contenido de esa ciencia (equivocadamente aludida en ese caso) varía según la cultura, el resultado es siempre el mismo: controles más estrictos, centralización de la autoridad y decadencia de la creatividad y del interés.

Cuanto más burocrática sea la sociedad, más marcada estará la división entre los controladores y los controlados. La democracia se hace casi imposible allí donde el rendimiento económico se fía a unos mecanismos de control. La democracia demanda que los líderes mantengan un contacto estrecho con sus seguidores; pero cuando se prefieren los controles, el divorcio entre los unos y los otros resulta inevitable. Ninguna prueba mejor de ello que la tendencia a la división en clases que (digan lo que quieran los comunistas) impera en la Unión Soviética. Uno de los que desertaron, Arkadi N. Sevchenko, ex embajador ante las Naciones Unidas, describe así su propia formación:

Nuestros maestros procuraban inculcarnos la noción de que la sociedad soviética estaba dirigida por la clase obrera, según el concepto básico de la llamada dictadura del proletariado que Marx y Lenin previeron para el período de transición del capitalismo al socialismo. Pero, en realidad, el proletariado era (y todavía es) despreciado por una elite, con excepción de algunos, elegidos «héroes del trabajo socialista» por el Partido y utilizados con fines de propaganda.⁷

Otra consecuencia del triunfo de la burocracia es una empecinada oposición al cambio. A medida que una clase dirigente diferenciada se consolida, los sistemas y las estructuras se vinculan con unos intereses creados, y de ahí esa resistencia al cambio. Para cambiar el sistema soviético, por ejemplo, Mijáil Gorbachov tendrá que recortar drásticamente el poder de la nueva clase, la *nomenklatura*, que controla la vida soviética. Arkadi Sevchenko, él mismo producto de esa clase, está convencido de que la burocracia prevalecerá:

Él [Gorbachov] es un producto del sistema soviético, o, para ser más exactos, del aparato del Partido. Estaríamos por completo equivocados si creyéramos que desea modificar sustancialmente el sistema existente... Los cambios en la cúpula dirigente moscovita no tienen sino un efecto marginal en cuanto al carácter esencial de la estructura de poder del Kremlin y sus orientaciones políticas... Considero muy difícil que la *nomenklatura* desaparezca de los líderes del Kremlin.⁸

¿Conseguirán reformar los rusos, por la simple razón de que exista un procedimiento mejor para canalizar los esfuerzos productivos? ¿Acaso ha logrado reformar nuestro Congreso su trámite presupuestario, notoriamente inadecuado por lo que se refiere al interés general? ¿Serán capaces nuestras autoridades de reformar los sistemas judicial y penal, que, según todos los observadores, tienden a fomentar la delincuencia en vez de evitarla? A todas estas preguntas, la historia de la decadencia de las civilizaciones y las instituciones del pasado nos contesta con un no rotundo.

La explicación es bien sencilla: las reformas requieren grandes sacrificios y esfuerzos. A falta de competencia o de una revolución interna, la clase dominante no halla una incitación suficiente que la obligue a tomarse la molestia de reformar nada.

Por desgracia, el cambio pacífico es tanto más improbable cuanto más arraigada esté la burocracia. El reparto desigual del poder, la ausencia de contrapesos y el desequilibrio son los síntomas anunciadores de la revolución. Cuando la alienación llega a su fase terminal, los líderes entran en el estadio Aristocrático y los sometidos no pueden elegir sino entre la defección o la insurrección flagrante.

EL BURÓCRATA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Harold Geneen, el ex director general de la ITT, es el ejemplo palmario del Burócrata agresivo. Ningún director prestó jamás tanta atención a la disciplina del control financiero, a la gestión por medio de los números. Ni los productos, ni los clientes, ni la técnica le importaban a Geneen en absoluto. La naturaleza del negocio en sí le traía sin cuidado. Sólo creía en los números y en los sistemas que sirven para apacentar números. Las estructuras que implantó eran idóneas para esta implacable persecución del control financiero. Y vaya si lo consiguió, pero desterrando, al mismo tiempo, hasta el mínimo rastro de impulso creativo.

Realizó numerosas adquisiciones, mas no logró integrar aquellas culturas heterogéneas. No supo entender las limitaciones del control. Y su fracaso demuestra que, a fin de cuentas, no todo es cuestión de números en la vida de la empresa.

En 1950, la siderúrgica Jones & Laughlin Steel, viéndose en la necesidad de implantar controles administrativos, «cazó» a Geneen, que estaba entonces en la Bell & Howell, para que crease un sistema de gestión financiera. La Jones & Laughlin era el clásico caso de compañía do-

minada por Constructores y Exploradores que no habían llegado a entender la importancia de una administración correcta; situación que, por otra parte, era la habitual en todo el sector siderúrgico de la época. Geneen descubrió que los mandos operativos de la J & L no tenían la menor noción de los costes, ni una definición de la rentabilidad sobre el capital invertido, ni del material inmovilizado. El único objetivo financiero de esas personas era el de conseguir, cada uno para su departamento, la mayor tajada posible del presupuesto anual, ¿y por qué no, si no se había definido ninguna rentabilidad sobre la inversión que pudiera exigírseles? Los directivos no hacían ningún caso de los «tenedores de libros».

En aquella época, los «tenedores de libros» no eran sino unos empleados de baja categoría, sin intervención alguna en la toma de decisiones. Pero Geneen tenía otro fuste. Se trataba de un Administrador disfrazado de Bárbaro. Él fue quien cambió para siempre la relación entre la contabilidad y los mandos operativos, y no sólo en la J & L, sino en la mayor parte de la industria estadounidense.

En la J & L Steel, lleno de celo mesiánico, Geneen implantó un departamento de contabilidad; su visión consistía en reorganizar la compañía de acuerdo con el evangelio del control financiero.

El personal de Geneen estrujó a los operativos hasta conseguir una descripción completa de la facturación de la J & L por línea de producto, y de los costes aproximados por artículo. No era que los operativos no quisieran colaborar; lo que honradamente ocurría era que desconocían el coste exacto de cada producto o nivel de producción; nunca se le había ocurrido a nadie que tales datos pudiesen afectar al precio del acero. Los costes son los costes, ¿no? Pues no, replicaba Geneen, son variables, y, sabiendo cómo varían en función del volumen de producción, tendremos la clave para controlarlos. Además, si sabemos el coste exacto de cada producto,

tendremos una medida de su rentabilidad. Con esto queda resuelto el problema de comparar las manzanas del mes pasado con las peras del mes actual.⁹

Harold Geneen y su gente desarrollaban un programa especial de control de costes para la factoría siderúrgica (MOCC: Mill Operating Cost Control Program), un sistema normalizado que revolucionó la gestión en este sector. De súbito, los gerentes de las factorías hallaron que se les responsabilizaba de cada capítulo del coste.

Los informes mensuales de los gerentes, que antes se condensaban en un par de páginas, se convirtieron en mamotretos de un dedo de grosor, atiborrados de estadísticas. Aquellos se acostumbraron a hacerse acompañar por sus contables (súbitamente ascendidos de categoría), junto con los vendedores y los encargados de línea, ya que durante las reuniones mensuales se les exigían explicaciones por cualquier desviación con respecto al presupuesto y a la norma. Cualquiera que fuese la causa, el MOCC señalaba siempre la presencia de cualquier anomalía, y nunca dejaba de acusar al posible infractor.¹⁰

En dichas reuniones mensuales, el interventor de la compañía, Harold Geneen, se sentaba al lado del presidente y no titubeaba en interrogar personalmente a los jefes de ventas y de producción, antaño tan poderosos. Si descubría, por ejemplo, que determinado producto presentaba una mayor rentabilidad, preguntaba por qué los vendedores no procuraban forzar las ventas de ese producto.

Los jefes de ventas no estaban acostumbrados a que les diese órdenes un simple contable, o mejor dicho, les pareció odioso. Los departamentos comerciales y el de producción habían sido siempre los amos de la compañía, y los contables apenas eran tolerados. En cambio, ahora, ¡vaya humillación! Como exclamó John Timberlake, vice-

presidente de ventas: «¡No necesito que ningún chupatin-tas con el fondillo de los pantalones reluciente venga a decirme de qué forma he de llevar mi negocio!».

Timberlake era un siderúrgico; con el acero se había ganado la vida, y el acero había sido su vida durante cincuenta años. Todas las grandes siderúrgicas producían, en esencia, el mismo artículo, a precios más o menos iguales. El factor básico para el éxito comercial en la venta de esa materia prima eran las relaciones personales, el buen servicio, los buenos contactos dentro de aquella fraternidad de compradores y vendedores. En ese mundo, Geneen era un intruso, alguien que entendía de números pero no entendía a los que vendían o fabricaban acero. «Geneen no llevaba el acero en la sangre, ni ningún otro producto; no era hombre del acero ni fue hombre jamás de ninguna otra industria. Era hombre de equis por ciento de rentabilidad sobre el capital invertido, de tantos y tantos centavos de dividendo por acción.»¹¹

Al principio, el sistema de Geneen tuvo éxito, por cuanto mejoraba la rentabilidad de las inversiones. La realidad era que no sólo la J & L, sino todo el sector siderúrgico, precisaba con urgencia un control de costes sistematizado. La industria siderúrgica adoptó dicho planteamiento en su producción y, poco a poco, los siderúrgicos de toda la vida se vieron desplazados de los puestos de mando, que pasaron a ser ocupados por expertos financieros. Pero, si para ser justos concedemos a Geneen el mérito de haber mejorado a corto plazo la rentabilidad de las siderúrgicas, ¿qué diremos de la pérdida a largo plazo? ¿No hemos de ver una relación entre la desaparición de aquellos hombres que amaban la industria del acero, sustituidos por hombres que sólo amaban los números, y la decadencia de esa industria? Si ambos grupos hubieran colaborado en busca de un sinergismo; es decir, si hubie-

sen combinado la competencia técnica y el conocimiento del producto de los Constructores y Exploradores con la eficiencia y el control de un Administrador competente, ¿no se habría salvado la competitividad de las siderúrgicas?

Después de una temporada como vicepresidente del grupo electrónico Raytheon, Geneen pasó a ser director general de la ITT, en donde dispuso de plena autoridad para implantar el estilo de gestión según sus propios criterios. En seguida se rodeó de asesorías y otros grupos de su plena confianza, para que le ayudasen a desarrollar las estructuras y sistemas de control. Lo que él no pudiera controlar, no le interesaba. Durante los primeros años de su actividad vendió un 22 por ciento de la NEC (Nippon Electronic Company), entonces en poder de ITT. Luego vendió la participación de ITT en la telefónica sueca Ericsson porque no hacían caso de su exigencia de someterle todas las cifras. En la actualidad, cualquier analista imparcial nos confirmará que esas dos participaciones, si entonces ITT las hubiese retenido, valdrían más que todas las adquisiciones de ITT juntas.

El aspecto de los sistemas de Geneen que más indignaba a los directivos de ITT era que los interventores locales informasen directamente al *staff* corporativo central y no a los gerentes de las unidades operativas locales. La justificación de ello era que estos *controllers* financieros debían funcionar como asesores imparciales en colaboración con los gerentes de dichas unidades, pero sintiéndose libres para informar al mismo tiempo, con absoluta sinceridad, al cuartel general. La idea no era mala, pero no contaba con la naturaleza humana. Así los interventores financieros no llegaban a integrarse en el equipo directivo local, sino que venían a ser unos «extraños», unos «espías» dotados, para colmo, de la facultad de solicitar visitas inquisitoriales del *staff* corporativo central.

Este organismo a las órdenes de Geneen acabó por ejercer el dominio sobre la compañía:

Para Geneen, el Estado Mayor tenía dos funciones. La primera, ser sus ojos y oídos en las líneas. Él fomentó la tradicional hostilidad entre *staff* y línea con una política que un miembro del primero ha descrito como de «tensión dinámica», aunque en otras partes se llama espionaje. Geneen eligió, dice, «introducir el conflicto en la organización para estar seguro de que ningún problema dejaría de llegar a su conocimiento, reservándose así una opción para intervenir en todas las decisiones. Esto se realizó a todos los niveles, incluso los más altos... El personal del Estado Mayor tenía acceso incontestado a todas las unidades, intervenía en todo, disponía de vara alta en relación con cualquier fase de cualquier plan, proceso o nuevo producto, y esto aunque todo funcionase sin problemas... La segunda misión del *staff* consistía en meter las narices por todas partes en busca de problemas».¹²

La ITT inauguró, entonces, un largo período de compras y ventas de empresas (Avis, Sheraton Hotels, Jacobs Pump, Bobbs-Merrill, Airport Parking Company of America, Modern Life, Insurance, Hamilton Life, etcétera). Muchas de estas operaciones fueron de ida y vuelta. Entre 1965 y 1967 Geneen realizó cuarenta adquisiciones.¹³ Cada año la compañía presentaba cifras más altas de ingresos y beneficios. Parecía magnífico. Geneen y su sistema estaban lanzados. La noción del crecimiento a través de las adquisiciones cundió en todo el país gracias a los aparentes éxitos de Geneen. Pero faltaba la argamasa social, el vínculo común en la dedicación a un determinado campo, o sector industrial, o mercado.

Una de las adquisiciones de ITT fue la promotora LSI, que resultó un trauma bien característico en cuanto a los problemas que empezaban a suscitarse en muchas de las compañías adquiridas. Bill Levitt había sido el Profeta y Bárbaro que revolucionó la construcción de viviendas uni-

familiares, el responsable de la célebre Levintown. Además introdujo sistemas de prefabricado a pie de obra que permitieron edificar a precios asequibles.

En el negocio de la construcción pesan mucho la intuición y la decisión improvisada para, por ejemplo, comprar fincas en zonas no urbanizadas adivinando «por olfato» la posible cotización que alcanzarán las viviendas en los nuevos barrios así establecidos. En la promoción inmobiliaria no hay manera de establecer proyecciones seguras acerca de los futuros ingresos. A diferencia del negocio obteniendo al mismo tiempo una base estable de clientela futura, vender casas es volver a empezar cada vez que una promoción concluye. Cada año hay que crear nuevas propiedades y captar nuevos clientes.

A Geneen le advirtieron que esta clase de negocios no le convenía a la ITT, pero el banquero de inversiones, Felix Rohatyn, le convenció de que LSI había logrado reducirlo a una actividad de fabricación del tipo normal, no tan diferente de las demás operaciones de la ITT. Algunos sospecharon que cuando Bill Levitt vendió su empresa a la ITT sabía que aquélla había dejado atrás su mejor momento.

Poco después de la adquisición, Bill Levitt fue sustituido por Dick Wasserman, considerado en ITT como uno de los mejores expertos en gestión pura. Wasserman llevó a la LSI un equipo excelente. La dificultad estaba en que se les pedía que hicieran prosperar un negocio del que no entendían nada. De tal manera que se lanzaron a comprar otras empresas, a fin de cumplir con las expectativas de crecimiento.

La LSI compró, en Seattle, una constructora, la United Homes Corporation, muy poco antes del colapso de la Boeing, que produjo una caída del mercado de la vivienda en aquella ciudad. La facturación de la United pasó

de los 33 millones de dólares en 1969 a 5 millones en 1972. El antiguo propietario confesó que, de no haber vendido a tiempo el negocio, se habría visto obligado a declararse en quiebra. A continuación, la LSI se puso a construir apartamentos y viviendas en régimen de propiedad horizontal, coincidiendo con otras crisis del sector. Por último, inauguró una factoría de casas prefabricadas en perfecto sincronismo con una época de contracción de este otro negocio.

Se había confiado en Wasserman para que hiciese crecer la LSI, y Wasserman lo intentó al estilo de Geneen. Miren ustedes las cifras. Las estadísticas reflejan una tendencia creciente desde hace tantos y tantos años, y las estadísticas no mienten, ¿verdad? Por tanto, ¡a comprar!

¡Pero las estadísticas sí mienten! No siempre dicen lo mismo, y lo único seguro, ante una curva de tendencia creciente, es que, tarde o temprano, tiene que bajar. Sólo es cuestión de tiempo. Para adivinar cuándo será la inflexión, hay que conocer la sustancia del negocio. Es preciso haber estudiado el producto y el mercado. Ni Wasserman ni Geneen habían estudiado el negocio de la vivienda, ni se les había ocurrido.

En 1972, la LSI perdió 600.000 dólares. En 1937, perdió 28 millones. Hacia finales de 1975, la pérdida total excedía de 100 millones, y, de acuerdo con una estimación, finalmente rebasó los 230 millones.

La conducción de una empresa es un proceso de comunicación. Si uno está en el negocio de la ingeniería aeroespacial, hay un lenguaje que simboliza esa cultura. Y lo mismo si uno es artista, o banquero, o constructor. Uno de los problemas de la ITT así como de otros conglomerados, es que la comunicación se volvió babélica. Los directivos no se entendían entre sí. Aunque hablaban el mismo idioma (Geneen se empeñó en que todos sus ge-

rentes europeos hablasen inglés; cuando los citaba a reunión incluso les especificaba la hora de Nueva York), no entendían el sentido subyacente de las palabras. Las relaciones entre los empleados, la rotación de las existencias, la rentabilidad y los métodos de programación son factores que dependen del contexto de la actividad. Cada empresa tiene su cultura propia, que se refleja en el lenguaje y en las connotaciones del lenguaje. Si ya resultaba difícil el llegar a dominar los significados más complejos del lenguaje en una sola compañía, el entendimiento a través de una docena de actividades no relacionadas las unas con las otras es prácticamente imposible.

El fracaso de Geneen y de la ITT ocurrió por falta de integración, de unidad social. Los romanos, en la primera fase de su expansión, convertían a los pueblos conquistados en ciudadanos romanos. Los integraban culturalmente. Les enseñaban a hablar un mismo idioma. Más tarde, los vencidos no se convirtieron en ciudadanos, no fueron integrados socialmente. Comenzó la alienación entre los líderes y los dominados. La cultura decayó.

La medida del éxito de una adquisición estriba en que el valor del conjunto sea superior al de la suma de sus partes. Este criterio no lo cumplen los conglomerados, en general, como no lo cumplió la ITT en particular. Es por esto que algunas corporaciones, como Exxon y la misma ITT, han tenido que emprender un repliegue y volver al negocio que mejor conocían.

La diversificación ha resultado tan mal negocio para la ITT, que, de acuerdo con un analista, casi todos los beneficios que la sociedad gigante reflejó en sus cuentas de los tres primeros trimestres de 1984 sólo existían sobre el papel; sus títulos, según *Business Week* estimaba, se cotizaban a la mitad del valor de liquidación. Los dividendos fueron recortados, y, como secuela de este último trauma, se preparaba una

OPA hostil contra aquella ruina por parte de un financiero. El más reciente director general de ITT, Rand V. Araskog, había recortado los dividendos a fin de allegar los fondos que se necesitaban con desesperación, y desde hacía demasiado tiempo, para restaurar la posición de ITT en su actividad básica, las telecomunicaciones norteamericanas. Por supuesto, el argumento con que había justificado sus operaciones de diversificación fue que debía reforzarse el poder financiero del conjunto mediante la creación de un conglomerado de muchas piezas. En el caso de ITT, la estrategia ideada por Geenen surtió, evidentemente, el efecto contrario.¹⁴

CÓMO CONVIVIR CON UN BURÓCRATA

Si usted trabaja para un Burócrata:

- Será propenso a fijarse en las actuaciones que mejor se adapten al sistema, sin preguntarse si son las más adecuadas. Ayúdele con preguntas que le hagan plantearse el porqué de las cosas, lo cual quizá conduzca a reacciones más creativas.
- El Burócrata quiere orden y conformismo; el anticonformismo le pone nervioso. No sea usted un «raro». Es un infierno trabajar para un jefe nervioso, sobre todo cuando el que le pone nervioso es usted.
- Usted tendrá que servir de parachoques para el personal a sus órdenes. Debe dirigirlos de manera que manifiesten su creatividad, pero ahorrándoles, al mismo tiempo, las interferencias de un jefe burocrático. Que el problema de usted no se convierta en un problema para ellos.

Si tiene a un Burócrata trabajando para usted:

- Mejor estará en un empleo de *staff* que como jefe con mando operativo directo.

- Tendrá que controlarle para asegurarse de que no empiece a tejer su red sofocante de sistemas y de estructuras alrededor de los demás.
- Siempre estará quejándose de los que violan la santidad de sus sistemas. Acostúmbrase a contestarle: «¿Y eso qué importa?».
- Recompénsele por desarrollar y dirigir los procedimientos administrativos más eficaces, definiendo la eficacia como utilización mínima de personal y mínimo recurso al tiempo de los mandos de línea.

LA ORGANIZACIÓN DEL BURÓCRATA

La centralización en la capital nacional, o dentro de una empresa de negocios, siempre tiende a glorificar la importancia de unos pedazos de papel, lo que atenúa el sentido de la realidad. A medida que los hombres y las organizaciones se preocupan de los papeles, entienden cada vez menos, pierden la percepción de la realidad de los asuntos que deberían ocuparles. El tomar las decisiones a tenor de los papeles ejerce un efecto deshumanizante, y no pocas de las inhumanidades que el hombre comete se explican por esa causa, como han anotado casi todos los grandes observadores de la humanidad:

DAVID E. LILIENTHAL

La organización burocrática se consume de amor hacia sus propias formas físicas. El proceso de la especialización ha alcanzado ya un punto en que se forman subgrupos de subgrupos, dedicados a estudios, valoraciones y planes sin ninguna conexión entre sí, y que las más de las veces no han de surtir ningún efecto.

El Burócrata reorganiza continuamente, buscando en lo estructural la solución a un problema espiritual. Debido a estos frecuentes cambios de la organización, los empleados se preguntan si todavía habrá un puesto de traba-

jo para ellos después de la próxima reestructuración. Durante los períodos ascendentes de la empresa, los empleados contemplan el porvenir animados de grandes esperanzas. En una organización decadente, lo contemplan con miedo, el gran enemigo de la creatividad.

Se pone en marcha un círculo vicioso: la aprensión ante el futuro disminuye la creatividad, lo que disminuye las oportunidades de negocio, lo que, a su vez, aumenta el miedo y tiende a suprimir todavía más la creatividad. A medida que este ciclo avanza, el Burócrata encuentra más justificaciones para reducir costes, reestructurar e imponer más controles.

En este quinto estadio, la organización ha pasado a ser más importante que el individuo. El hombre está ahora al servicio de la organización, como sabe bien todo el que haya vivido en una burocracia. Durante esta etapa de la vida de la organización se producen cinco movimientos que son característicos: la centralización del poder, el retorno a la toma de decisiones por imposición, el comportamiento maquinal, el exceso de especialización y la creación de contraestructuras.

La centralización del poder.— En esta coyuntura, son los Estados Mayores centrales quienes definen métodos y procedimientos para todo, desde cómo hay que contestar al teléfono hasta el empleo del tiempo por parte de los inspectores.

Un examen de las empresas estadounidenses que han logrado realizar una expansión afortunada gracias a la creatividad interna (Johnson & Johnson, 3M, Procter & Gamble) demuestra que descentralizaron, y que ese proceso fue lo que fomentó la innovación. En 3M, por ejemplo, un director operativo puede crear nuevos productos o aplicaciones; de esta manera, a través del desarrollo crea-

dor, se convierten en campeones y héroes de la empresa. En efecto, y aunque 3M tiene una importante organización central de investigación y desarrollos, son más numerosos los nuevos productos sugeridos por ejecutivos que han sabido escuchar a sus clientes y elaborar soluciones innovadoras a las necesidades de los mismos.

La descentralización permite que uno se ocupe de lo que tiene entre manos. Ése es un mecanismo esencial para conservar las cualidades del Profeta y del Bárbaro, la visión y la capacidad de actuar con decisión.

Pero, en esta fase, el directivo hallará que una verdadera descentralización topa con fuertes resistencias. Su Estado Mayor y otros elementos clave, deseosos de no perder el control, y llenos de desconfianza hacia los mandos operativos, procurarán torpedear ese propósito.

El retorno a la toma de decisiones por imposición. — La administración impone el orden y la eficacia, pero el exceso de administración promueve el comportamiento maquinal, irreflexivo, y la ineficacia.

El comportamiento robótico, que en otros tiempos se consideraba deseable para los obreros dedicados a fases de producción sumamente simplificadas, también puede llegar a ser un rasgo característico de los directivos. A medida que los controles y el autoritarismo difunden el temor, los individuos se dedican a hacer «lo que les han dicho», a evitar riesgos y a no preguntar nunca «por qué». Es difícil que tales actitudes permitan explotar futuras oportunidades de negocio. Los gerentes se limitan a cumplir órdenes, en la convicción de que no pueden desafiarlas ni lograr que sean modificadas. De esta manera, la corporación se priva de la visión colectiva de quienes la integran, y la organización burocrática pierde su «autodeterminación».

Últimamente vengo observando una tendencia alarmante de los altos directivos, que consiste en ordenar reducciones del 5 al 10 por ciento de todos los gastos, con carácter general. Esta orden se transmite a través de todos los escalones de la organización, sin reparar en que, mientras unas divisiones crecen, otras menguan y aun otras pueden tener necesidades específicas. Los responsables que han de ejecutar esa decisión jamás se avendrán a un diálogo racional; que les obligaría a valorar tal o cual prioridad o sugerencia, sino que se limitan a negar su propia responsabilidad diciendo: «El director general ha mandado recortar un 10 por ciento, y punto».

Así lo hizo, por ejemplo, el Congreso, cuando aprobó la reducción automática del gasto público en virtud de la ley Gramm-Rudman.

El Congreso llegó a la conclusión de que no era capaz de adoptar una decisión ponderada tomando en consideración los hechos; dimitiendo de su responsabilidad, prefirió someterse a una regla automática. Como aquellos gerentes, los congresistas le dicen al contribuyente: «No importa lo que opinemos, era preciso recortar los presupuestos...».

El exceso de especialización.— En principio, la especialización introduce competencia profesional y economías; pero, con la llegada de la especialización, las motivaciones cambian. Los objetivos ya no derivan de un designio social común sino que se basan en la búsqueda particular de medios para ascender por la estrecha escala del propio campo especializado. Cuanto más «experto» se hace uno en su especialidad, más indispensable se vuelve y menos se expone a que sus decisiones «expertas» sean discutidas por otros. Nadie es responsable del conjunto, sino sólo de su propia parcela, y éstas se hacen cada vez más inconexas y esotéricas.

Tal esoterismo puede considerarse como la incapacidad, por parte del individuo creador, para completar el proceso de «reclusión y retorno». Es el caso del que se aparta del contexto social general para perfeccionar sus conocimientos, mas luego no logra reintegrarse en la unidad social.

Los griegos calificaban de *idiota* al que se aislaba del común persiguiendo un saber esotérico. En el sentido de la palabra, el «idiota» era aquel individuo superior que se encerraba en sí mismo y no ponía su talento al servicio del interés común.

En ese pecado social caen esos grupos del Estado Mayor corporativo que se envanecen de sus conocimientos y sus medios «ultramodernos»; pero no piensan en cómo podrían beneficiar dichos conocimientos a la organización.

No hace mucho, estuve presente en una reunión de veintiséis directores de una compañía de productos de consumo. Tratábase de una empresa importante, que acababa de invertir millones de dólares en los más modernos ordenadores de gran potencia y en los más recientes programas para el control de fabricación. También tenía un nutrido equipo de especialistas en sistemas informáticos. El punto culminante de la reunión fue la conferencia en que uno de los directores explicó sus experiencias durante la puesta en marcha de una nueva factoría, para la cual había recurrido exclusivamente a los proveedores externos de sistemas de miniordenador y microordenador, sin recurrir en ningún momento a los analistas de la empresa. El caso fue que cuando los consultó le dijeron que se necesitarían tres años para escribir los programas y poner los sistemas en funcionamiento; de manera que él prefirió tomar un atajo y adquirió en otro lugar los programas de ordenador que le interesaban. Esta experiencia fue corroborada por otros directores de fábrica que habían tenido

contactos similares con el Estado Mayor corporativo. Lo único que les importaba era saber si la alta dirección les autorizaría a proceder de la misma manera.

He aquí un fracaso de la especialización, consecuencia de no haber comprendido quién era el cliente de quién. Todos vivimos de un cliente externo o interno; en este caso, los clientes del departamento de informática y sistemas de la compañía eran los directores de las fábricas, pero el *staff* corporativo en cuestión no se había sentido obligado a atender las necesidades de dichos clientes. La primera condición de un Estado Mayor corporativo eficaz es la de saber quiénes son sus clientes y cuáles las necesidades de éstos.

Hay algunos estados emocionales que impiden el pensamiento creador, y el principal de ellos es la sensación de humillación impotente y de furor que produce en un carácter sensible la incapacidad consciente para oponerse a la «insolencia de oficio» o evitarla. Si alguien lo duda, que intente pasar una jornada de trabajo en la biblioteca del Museo Británico después de haber sido gravemente ofendido por alguien cuya posición encumbrada impide cualquier réplica.

GRAHAM WALLAS, 1858-1932

La creación de contra-estructuras. — La necesidad psicológica de afiliación y de capacidad para actuar se satisfará, cuando ello no sea posible a través de la organización primaria, mediante la creación de contra-estructuras. El sindicato tiende a satisfacer la misma necesidad psicológica que empuja a muchos a dejar las empresas para lanzar un negocio propio. Los sindicatos aparecen cuando la conducta de los líderes empresariales genera la sensación de impotencia en los trabajadores.

Es posible que se formen durante la era Administrativa, pero será en el estadio quinto cuando elegirán la de-

mostración cada vez más frecuente de su contrapoder, en oposición frente al régimen Burocrático. Será una época de gran conflictividad, como reacción contra unos directivos que no consideran a los empleados sino como un factor más del coste en la ecuación financiera. Si no se les reconoce como a colaboradores, amigos y aliados fieles, nacerá una subclase rebelde en el seno de esa formación social que es la empresa.

Usted se halla en la era Administrativa si:

- El crecimiento de su compañía se basa más en las adquisiciones que en la creación de nuevos productos.
- Su compañía se ha reorganizado más de una vez en el decurso de los últimos tres años.
- Ni los jefes ni los empleados creen que esté en sus manos el hacer gran cosa por modificar el rumbo de la compañía.
- Jefes y empleados hablan mucho de «los viejos tiempos» en que todo era más emocionante y divertido.
- La gestión o la reforma de los sistemas y las estructuras merece más tiempo y atención que la venta y la producción.

DESAFÍOS Y MISIONES

La tarea primordial de la organización en esta fase consiste en renovar la cultura, romper las ataduras de la burocracia y liberar la creatividad individual sofocada bajo el peso de los controles.

La renovación por medio de un nuevo liderazgo. — La disgregación de los conglomerados por la acción de los

raiders o como consecuencia de las compras apalancadas (LBO: *leveraged buy-out*) que realizan los directivos deseosos de independizarse puede ser una manera de recortar la burocracia y recordarles a los que mandan en qué consiste realmente el negocio.

La Sybron Corporation había recorrido, en su singladura, casi todas las etapas del ciclo vital. Llamada Ritter Pfaudler Corporation en sus orígenes, la Sybron se dedicaba a la fabricación de productos químicos y de instrumental médico y odontológico. En 1980 alcanzó su récord histórico de facturación. El director general, Herbert W. Jarvis, después de implantar un *staff* corporativo y un estilo propio, empezó a distanciarse de los asuntos departamentales así como de las tareas de la dirección general; ante una baja de las acciones, él se embarcó en la reacción típica del Burócrata y empezó a reestructurar la empresa sin pensar para nada en sus productos ni en sus consumidores.

Bajo el agobio de un Estado Mayor corporativo cada vez más hipertrofiado y de varias adquisiciones fracasadas, los gerentes de las divisiones vivían frustrados y alienados.

Uno de los presidentes de división, Brian Brenner, ha contado como los dirigentes de Sybron «andaban más preocupados por tomarse vacaciones, comprarse nuevos coches y redecorar sus despachos, que por plantearse alguna decisión difícil».

Jarvis y otros cuatro directivos intentaron privatizar la compañía en provecho propio mediante una LBO, pero los subordinados más inmediatos (previendo que no iban a ganar nada) presentaron una contraoferta mejor después de aliarse con Forstmann Little, un gabinete especializado en este género de operaciones. Uno de los jefes de división, Frank H. Jellinek, de la Erie Scientific Co., hizo el envite que luego se revelaría decisivo.

Jellinek y su familia habían vendido la Erie a la Sybron, en 1969, a cambio de unas acciones cotizadas a 40, pero que habían bajado subsiguientemente a 12. Decía que había sido «una tomadura de pelo», que en la Sybron se habían cometido crasos errores de gestión. Jellinek no había perdido el contacto con los productos, los servicios y los clientes que conocía; incluso logró convencer a una de sus proveedoras, la Corning Glass Works Co., para que participase en la adquisición.

Cuando la Forstmann Little se vio dueña de la Sybron, puso como presidente a Kenneth F. Yontz, un vicepresidente ejecutivo de Allen Bradley Company. El nuevo presidente se apresuró a vender once de las divisiones de la Sybron, con lo que consiguió el dinero necesario para cancelar la mayor parte de las deudas de la compañía. (Casi en todas las ocasiones, el valor de una compañía mejora cuando ésta se desprende de las divisiones mal integradas, de las que no cabe esperar ningún sinergismo y que impiden que la dirección atienda a los clientes con el interés necesario.) Una vez hubieron quedado sólo seis divisiones, Yontz consagró su atención a rentabilizarlas.

Lo cual consiguió por el procedimiento de eliminar la burocracia corporativa; el Estado Mayor fue reducido de 145 miembros a 7. Vendió el ordenador central y disolvió el centro de cálculo; los departamentos restantes tuvieron que arreglárselas con un ordenador personal. Los servicios contables y administrativos fueron casi totalmente descentralizados a nivel de división; los directores de división respondían de sus propios costes, en vez de cargárseles, como antes, una proporción del enorme gasto general corporativo.

En vez de perder el tiempo en reuniones de dirección ni en la elaboración de estrategias esotéricas, Yontz frecuentó las divisiones, y ayudó a los directores de las mis-

mas en el desarrollo de sus propias estrategias de perfeccionamiento. En los viejos tiempos, un jefe de división necesitaba cuatro o cinco firmas para que se le autorizase una inversión de capital. Bajo el nuevo sistema, la autorización para un gasto de 60.000 dólares en equipos nuevos se recibió a las veinticuatro horas. Los directores de división no tardaron en convencerse de que ellos y el presidente así como los nuevos propietarios eran ahora verdaderos socios.

¿Los resultados? En 1986, la cuenta de explotación arrojó un beneficio de 54,7 millones sobre una facturación de 499,3 millones, cuando, en 1985, una facturación de 529,7 millones sólo había producido 27,3 millones en beneficios.

Renovar la creatividad desde dentro. — Peter Drucker ha dicho que la sociedad anónima tiene dos finalidades: innovación (de los productos) y comercialización. Si falla en lo primero, tampoco podrá triunfar en lo segundo. La burocracia no puede dejar de sofocar la creatividad, eso está en su naturaleza. A los líderes de la organización les corresponde el liberar esa creatividad señalando la distancia entre donde estamos hoy y donde podríamos estar mañana. Los miembros de la organización deben contar con una visión clara de futuro. El deseo ardiente de cubrir una meta es lo único que puede romper los grilletes de la burocracia. ¿Algo por lo que valga la pena impacientarse, perder el sueño, sacrificarse? ¿Algo que nos permita enorgullecernos de trabajar en esa compañía? A usted, como líder, le corresponde responder a estas preguntas.

Renovación mediante la apreciación de la diversidad. — El déficit de creatividad también sucede cuando no se to-

lera y aprecia a las personas de diferentes inclinaciones. Los Profetas y los Bárbaros se caracterizan por ser originales, anticonformistas. Tienen pocas posibilidades de sobrevivir en esta era Burocrática. Como creadores, son la antítesis de los Burócratas.

Ser creativo es admitir que un nuevo reto reclama una nueva solución. Aquellos que no se adhieren con rigidez a lo viejo, probablemente serán más capaces de identificar y apreciar lo nuevo. Parece como si Jesucristo hubiera querido referirse al mundo empresarial cuando dijo:

Nadie echa un remiendo a un vestido viejo: de otra suerte rasga lo nuevo parte del viejo, y se hace mucho mayor la rotura. Ni tampoco echan el vino nuevo en pellejos viejos: porque si esto se hace, el pellejo revienta, y el vino se derrama, y piérdense los cueros. Pero el vino nuevo échanlo en pellejos nuevos y así se conserva lo uno y lo otro.

MATEO 9, 6-17

Cada reto sucesivo es el vino nuevo, que precisa una solución nueva.

La Honda nos muestra de qué forma lograr eso. Uno de los principios fundamentales de su filosofía de gestión dice: «Actuad siempre con espíritu juvenil». ¿Por qué juvenil? Porque el intentar cosas diferentes, y quizás incluso contrarias a lo viejo, es característica de la juventud. Si uno «actúa siempre con espíritu juvenil», buscará nuevas maneras de hacer las cosas, que muchas veces serán maneras mejores.

Evitar el apoltronamiento. — La comodidad es enemiga de la creatividad. La organización burocrática parece fuerte. Tiene un gran patrimonio, edificios, Estados Mayores, planes de jubilación y sinecuras. Pero ya hemos visto que de la comodidad no nacen civilizaciones ni corpo-

raciones, sino de las situaciones que implican una incitación, y cuanto más poderosa la incitación, más grande el estímulo para la creatividad.

El líder que quiera ser capaz de regenerar una burocracia debe crear una psicología de crisis; infundir esa clase de urgencia que acelera los pulsos. La misión del líder regenerador consiste en llevar la crisis a la puerta de cada individuo y señalar un camino de salvación. Lo mismo en el desarrollo de nuevos productos que en las naves de las fábricas, la creatividad responde al afán de luchar por algo que sea significativo, que ofrezca satisfacciones al amor propio y a la autoestima.

Romper la rigidez de las instituciones. — Las organizaciones burocratizadas necesitarían redefinir las responsabilidades de manera que el mayor número posible de personas se sienta responsable de los destinos de la organización. La imposición del control a través de Estados Mayores centralizados ha sofocado este sentido de la responsabilidad y lleva la facultad de decisión a niveles cada vez más altos. Hace poco asesoré a una gran organización cuyos ingenieros eran responsables de proyectar y construir estructuras por importe de muchos millones de dólares. Todos estos ingenieros eran titulados por las universidades más prestigiosas; pues bien, en aquella organización no se les permitía firmar al pie de documento alguno. Incluso la correspondencia que salía de allí tenía que llevar la firma de un gerente colocado dos o tres categorías más arriba. Para romper el malestar de la burocracia, hay que devolver la toma de decisiones y la autoridad a los que están en el tajo, en directa relación con el producto.

La renovación de la cultura corporativa precisará un programa deliberado de puesta en forma física. Hay que redefinir las «cincó eses»: *structures* [estructuras], *systems*

[sistemas], *skills* [capacidades], *style* [estilo] y *symbols* [símbolos]. El líder debe actuar como Profeta y como Bárbaro a la vez para restaurar la visión y los valores, sin dejar de emprender acciones decisivas para recrear las formas.

El líder tendrá que establecer un proceso de rediseño, aunque los encargados de realizarlo serán los mandos de línea, que, al fin y al cabo, son los que han de implantarlo y soportar los resultados, buenos o malos. Y este proceso ha de ser permanente; los desafíos a que se enfrenta la organización cambian continuamente y las reacciones deben cambiar también.

A través de este replanteamiento continuo, se pretende que los mandos no pierdan de vista los principios básicos, tales como definir una clientela y satisfacer la demanda de la misma; reducir estratos jerárquicos y llevar la toma de decisiones al nivel más elemental que sea posible. Eso evitará el apoltronamiento y la arrogancia, y difundirá la convicción de que la misión del mando de empresa es gestionar el cambio, persiguiendo siempre niveles de rendimiento aún más altos.

Renovar la unidad social. — El síntoma definitivo que anuncia el hundimiento de las civilizaciones es el estallido de las discordias internas, la guerra civil entre facciones o reinos de taifas. En la sociedad y en la empresa, la desintegración social se observa tanto en el sentido vertical como en el horizontal; la desintegración horizontal es la de las entidades que se fraccionan en un número cada vez mayor de reductos parciales, dedicados a competir entre sí, con lo que agotan las energías de la sociedad y la hacen más vulnerable a un ataque externo. O, como nos dice Toynbee:

De hecho, en no menos que catorce de los dieciséis casos estudiados, de los que podía afirmarse con seguridad que la civilización fracasada atrajo sobre sí misma las causas de ese fracaso, hallamos que la línea principal de la actividad suicida consistió en la reincidencia irreflexiva en el delito de las guerras internas.¹⁵

Durante los años de decadencia en ITT, U.S. Steel y Bethlehem Steel hallamos a los directores más entretenidos en luchar contra sus rivales internos, que en presentar batalla a las empresas de la competencia.

La desintegración vertical de las sociedades consiste en la aparición de clases cada vez más distanciadas entre sí; de tal estratificación resulta una separación psicológica creciente entre los líderes y los seguidores. La sociedad romana estaba claramente dividida entre patricios y plebeyos, además de numerosas categorías de esclavos procedentes de los pueblos sometidos, todo ello caracterizado por la ausencia de movilidad social en sentido vertical. En las corporaciones decadentes, es muy habitual que la clase dirigente proceda de determinadas universidades o profesiones; al mismo tiempo, los de a pie han comprendido con toda claridad que determinadas puertas se abren sólo para los pertenecientes al grupo social en cuestión.

La ruptura viene acompañada del cisma entre dirigentes y sometidos. En una empresa, el resultado no es una insurrección violenta; los que no están conformes se limitan a irse en busca de otros lugares donde su capacidad sea mejor apreciada.

A medida que el cisma se ahonda se produce la degeneración de la confianza. Obtenerla va siendo difícil dada la ruptura de la comunicación entre las clases, y recordemos que la confianza es el fundamento en que se basa la relación entre los líderes y sus seguidores.

En varias corporaciones industriales grandes he podi-

do observar como los directivos intentaban recobrar dicha confianza mediante pronunciamientos sinceros y visitas a las factorías, durante las cuales procuraban averiguar las preocupaciones del personal. Estos esfuerzos surten efecto a veces. Sin embargo, cuando el cisma es real, no se trata sólo de la incomunicación; de hecho el líder Burócrata vive en un mundo diferente y obra según percepciones diferentes. El esfuerzo de comunicación, por bien que se haya orquestado, se verá pronto desmentido por las decisiones que demuestran que los criterios del Burócrata son muy distintos de los que mueven al personal de producción. Es un cambio verdadero lo que hace falta, y no sólo un poco de comunicación.

A los funcionarios públicos, el presidente Mao los enviaba a trabajar en el campo durante un año. Imaginemos lo que sería enviar a todos los funcionarios de Washington a trabajar en los campos, las escuelas, las fábricas y los hospitales. H. Ross Perot ha sugerido que la General Motors debería cerrar los despachos de los directivos, para que éstos fuesen enviados a las naves, donde no tuvieran más remedio que mezclarse con la gente de verdad que hace los coches de verdad. En la idea de Mao y en la de Perot hay una intención común, la de eliminar la alienación clasista, que es el origen de las revoluciones.

Los directivos deben desarrollar una sensibilidad que les permita descubrir la presencia de la alienación o la formación de distinciones de clase, al objeto de tomar medidas tendentes a contrarrestar dichos fenómenos. No esperemos a que la revolución haga acto de presencia.

Estadio 6

El Aristócrata: alienación y revolución

Opino que un poco de rebelión es algo bueno, de vez en cuando, y necesario en el mundo político, así como las tormentas lo son en el mundo físico.

THOMAS JEFFERSON

El poder de la dirección proviene de su legitimidad, y la legitimidad es lo que se pierde durante el estadio Aristocrático. Y esto ocurre porque los directivos han dejado de cumplir con su deber, que consiste en dirigir, en crear una visión, un designio social y la unidad. Peter Drucker ha dicho que:

El poder ha de ser legítimo. De otro modo no sería más que fuerza, y no autoridad, imposición y no justicia. Para ser legítimo, el poder ha de buscar sus fundamentos fuera de sí mismo, en algo trascendente que sea aceptado como un valor

auténtico ... Cuando el poder llega a ser una finalidad en sí mismo, se convierte en despotismo, en algo ilegítimo y despótico al mismo tiempo.¹

Pues bien, esto es lo que sucede durante la era Aristocrática.

En el pasado reciente hemos tenido muchos ejemplos de este género de aristocracia en el mundo de los negocios norteamericanos. La insurrección de los accionistas en Beatrice Foods and Continental Group demuestra lo que ocurre cuando una dirección aristocrática pierde el contacto con los tenedores de sus títulos.

En realidad, dondequiera que veamos una rebelión hay que buscar al Aristócrata. Contemplemos las compañías estadounidenses del automóvil y veremos una directiva Aristocrática entregada a sus quimeras, en vez de hacer caso de las demandas de sus clientes, cada vez menos numerosos por otra parte. Consideremos la United States Steel o la Bethlehem Steel, y veremos unos Aristócratas tan distantes de sus empleados, que no llegaban hasta sus oídos las voces que imploraban dignidad y directrices claras. Contemplemos la Beech-Nut Foods, y hallaremos unos Aristócratas más preocupados por cualquier mínima fluctuación de la cuenta de pérdidas y ganancias que por las vidas de los niños; sus clientes. Son ejemplos de legitimidad perdida y de rebelión plenamente justificada.

La legitimidad es cuestión de percepciones, y, en este caso, las percepciones que cuentan son las de los grupos constitutivos. En toda relación tiene que existir un equilibrio de poderes, un interés mutuo y un respeto. Cuando estos mecanismos se rompen y el liderazgo actúa en interés propio y contra los intereses de sus seguidores, la rebelión es inevitable.

La desintegración de la cultura puede presentarse como

revolución interna o como un ataque realizado por Bárbaros competidores. En cualquier caso, el resultado es el mismo: la pérdida de la unidad social por culpa de unos líderes alienados, y la pérdida de la legitimidad.

La Aristocracia no puede mantenerse durante mucho tiempo en un medio competitivo. Por eso no aparece con frecuencia en las compañías estadounidenses que han de enfrentarse a fuerzas competidoras. Ya que la competición demanda creatividad, atención a los clientes, capacidad para atraerse los recursos humanos. En los ambientes competitivos, los directivos Aristócratas tienen poco que hacer.

Son los Bancos, quizás, el ejemplo más claro. Fueron aristocráticos durante muchos años. Podían permitírselo. Su actividad era un coto cerrado, fuertemente reglamentado. Pero cuando la desregulación de los mercados financieros se produjo, se vio la nula creatividad de sus líderes.

EL CARÁCTER DEL ARISTÓCRATA

El diccionario define la «aristocracia» como «forma de gobierno en el que el poder soberano es ejercido por una clase social privilegiada, generalmente hereditaria».

El Aristócrata se nos presenta como persona de gran educación, obediente a un protocolo social rígido. Pero no produce bienes ni servicios; ninguna riqueza nueva se crea como resultado de sus esfuerzos. Hereda la riqueza creada por generaciones anteriores de directivos y trabajadores productivos. Hereda una corporación dotada de un gran patrimonio, que tiene unos productos, unas plantillas, y unos mercados consolidados. Dedicará su tiempo a reorganizar, comprar, vender y manipular los activos, pero

es difícil que cree otros nuevos. Esto último está sólo al alcance de los líderes creativos.

Robert Foman fue el director de la E. F. Hutton durante la mayor parte de su auge y caída. Está dentro de las posibilidades de un individuo el servir de Bárbaro y Constructor durante un determinado período, y convertirse luego en Aristócrata, una vez alcanzada una posición de comodidad. En el comportamiento de Foman y en la caída de la Hutton podemos observar la mayoría de las taras esenciales de carácter y de cultura que definen a la Aristocracia.

En 1970, cuando Foman, entonces director financiero del sector de la costa Oeste, fue promovido al cargo de director general, la E. F. Hutton facturaba 85 millones de dólares y daba empleo a 1.275 ejecutivos de cuentas. Dos años después salió a cotización pública; entre 1972 y 1982, su cuota de mercado se multiplicó casi por tres; admitió a 2.225 ejecutivos más y la facturación subió hasta 1.100 millones de dólares. De este triunfo tan rápido nació la altanería que iba a originar una decadencia no menos rápida.

La prueba más notoria de dicha caída se produjo en 1985, cuando la compañía se confesó culpable de más de dos mil delitos de estafa mediante utilización de la red telegráfica pública, todos ellos en conexión con una «rueda» de cheques que ascendía a 4 millones de dólares. Foman hizo que la compañía admitiese su culpabilidad para evitar el procesamiento de varios altos funcionarios de la misma. Todo ello condujo, transcurrido algún tiempo, a la absorción de la Hutton por la Shearson-American Express y a la desaparición de la empresa a todos los efectos prácticos. Pero la historia verdadera, la de las causas y no la de los efectos, ha de buscarse en la conducta y la personalidad del líder.

En la Hutton no existía lo que suele entenderse convencionalmente por administración, según la revista *Fortune*:

Como un señor feudal, desterró de sus dominios la organización, los presupuestos y la planificación. Contrató y ascendió a quien quiso, sin exceptuar a amigos íntimos. Controló personalmente los salarios y las primas de más de 1.000 empleados.²

Uno de éstos ha contado que:

En toda su vida no hizo otra cosa que conceder audiencias y reservarse todas las decisiones, grandes y pequeñas. Los viernes por la tarde, a medida que las agujas del reloj se acercaban a las seis, se le caía una lágrima mientras se preguntaba qué hacer hasta el lunes. Fuera de la oficina, era el hombre más solitario que haya existido jamás.³

La Hutton no conoció nunca un estadio Administrativo; pasó directamente de la tercera fase de Construcción y Exploración a la Aristocracia. Aunque Foman era, por sus orígenes, un Administrador, nunca implantó los controles administrativos ni los procedimientos de gestión que otros operadores bursátiles, como Meryll Lynch, empezaron a establecer por aquel entonces. Los altos directivos de la Hutton entendían de realizar transacciones, no de instituir sistemas. La Hutton desconocía incluso cuáles de sus agentes ganaban o perdían dinero, y, aunque pagaba comisiones más altas que otros *brokers*, no tenía establecido ningún sistema de control de los gastos. En 1986, uno de sus banqueros de inversiones presentó una cuenta de dietas y gastos de representación que ascendía a 900.000 dólares.

La incapacidad de distinguir entre la persona y el cargo, o entre la personalidad y el poder, es un rasgo de la

Aristocracia. La vanidad de Foman y sus necesidades personales se confundían con las decisiones de la empresa. Admitió que le gustaban las «jóvenes bonitas» y se dice que tuvo en nómina a varias de sus queridas, además de acostarse con cierto número de empleadas de la Hutton; para él eran «el descanso del guerrero», según ha contado uno que fue alto directivo de la compañía. Cuando le preguntaron por qué había permitido que le fotografiasen para la revista *M* abrazando a dos chicas lo bastante jóvenes como para ser sus nietas, él explicó: «Son decorativas, agradables de ver, y tienen un fino sentido del humor. No veo por qué la gente se excita. No puedo evitar el aparecer en los periódicos rodeado de chicas jóvenes». Y como símbolo de sus obsesiones materiales, gastó 100 millones en la construcción de un nuevo rascacielos de oficinas mientras la empresa estaba perdiendo dinero. En los círculos internos se dijo que era «la última erección de Foman».

En 1986, la empresa perdió 90 millones de dólares; pero gastó la increíble cifra de 30 millones en regalar viajes turísticos con todos los gastos pagados a sus mejores agentes, sin exceptuar a las esposas. Dos reactores de la compañía estaban siempre a punto por si Foman quería desplazarse a cualquiera de los apartamentos que la Hutton mantenía en París, Londres o San Francisco. Y cuando, al fin, se produjo la caída, los miembros del Consejo de Administración de la Hutton se adjudicaron a sí mismos primas de jubilación por un total de dos millones y medio. Peter Ueberroth, miembro del Consejo e intermediario de béisbol, se embolsó, él solito, un millón, incluyendo 500.000 dólares por dirigir las negociaciones de la venta de la compañía que no supo «dirigir» cuando era miembro de la *directiva*. Pero otros muchos empleados fueron pasados por alto en el expolio. No se les permitió

vender las acciones de la Hutton retenidas en depósito, y no sacaron más que el cheque del paro.

Tal conclusión de la *saga* fue perfectamente acorde con lo que había sido la cultura de la compañía. Como un ejecutivo comentó: «La gente, aquí, creía que si uno podía servirse era obligado hacerlo». Es la misma creencia que predominaba entre la nobleza y la Corte de los reyes franceses antes de la Revolución. La diferencia está en que los Aristócratas de la E. F. Hutton no fueron enviados a la guillotina, sino que pudieron recostarse en el colchón dorado de sus cuantiosas indemnizaciones.

Está en el carácter del Aristócrata lo de creer que la situación adquirida le autoriza a servirse sin tener que rendir cuentas a nadie. Al mismo tiempo existe una irresponsabilidad total y falta de comprensión para con los de abajo. Foman estaba convencido de que se había ganado todos los lujos y placeres personales que su empresa pudiese comprar. Pero mientras los accionistas estaban perdiendo 90 millones al año y se iniciaba la destrucción de una institución que hasta entonces había generado riqueza, el líder se atrevía a decir: «¿Acaso he abandonado yo a la compañía? ¿He abandonado a los empleados? Me parece que no». Eso es la Aristocracia: la negación de la realidad, la corrupción de los valores, la arrogancia y la incomprensión.

Y en el sistema en su conjunto, por la ausencia de controles y de contrapesos, y por la falta de equidad en premiar o castigar a quienes sirven al bien común o lo destruyen, el que fomenta y permite que salga bien librado el delincuente de guante blanco que ha robado a los accionistas, a los empleados, a la clientela y, a fin de cuentas, al interés general. Todas las revoluciones sociales, la estadounidense, la francesa y la rusa, fueron consecuencia de tales fracasos del sistema.

¿Es que Dios ha olvidado todo lo que hice por Él?

LUIS XIV

La Aristocracia es un estado emocional. El líder creador que aporta nueva riqueza por medio de su esfuerzo suele sentirse próximo a quienes colaboran con él o a sus órdenes. En cambio, el Aristócrata ha vivido demasiado tiempo lejos de los de abajo y no alberga ninguna simpatía para con sus seguidores. Así lo había entendido Woodrow Wilson:

No creo que ningún hombre pueda dirigir a otros si no actúa, consciente o inconscientemente, movido por un impulso de simpatía profunda para con los dirigidos. Es una simpatía hecha de comprensión íntima y ésta procede más del corazón que del intelecto.

Pero ahora el líder no ve su interés en servir a los demás, sino en servirse a sí mismo. En la época terminal de una sociedad, los líderes adquieren la obsesión de las autosatisfacciones materiales. Tal obsesión es debida, principalmente, a la ausencia de las satisfacciones que proporciona el trabajo productivo, como pueden ser la de asestrar y lijar unos trozos de madera hasta convertirlos en un mueble, o la de proyectar, construir y ensayar un artefacto mecánico y ver cómo toma vida, o la de escuchar a un cliente y servirle auténticamente lo que necesita. De todos esos placeres, nada sabe el Aristócrata. Así, las compensaciones no pueden provenir sino de las apariencias de la riqueza. El sarcasmo de la situación está en que las satisfacciones que el Aristócrata se concede no son mejores que las del individuo productivo. El encargado cuyo equipo ha batido un récord de producción, alcanza, indudablemente, un nivel de satisfacción más alto que el Aristócrata

que se compra el Gulfstream IV más moderno, o el mejor automóvil de lujo, o que preside las reuniones de su club. Este Aristócrata, sencillamente, ha perdido el contacto, ha olvidado las satisfacciones auténticas del trabajo bien hecho.

Recientemente viajé a Boston para asistir a una conferencia en el hotel Marquis de Lafayette, un establecimiento señorial, decorado con grandes arañas de cristal, pulidos metales, mullidas alfombras y bellos cuadros, todo ello símbolo de riqueza y calidad. Pero el servicio, por desgracia, fue abominable. Llegué a las nueve y media de la noche con mi reserva confirmada, para tropezarme con una cola de veinticinco personas, todas ellas con sus reservas confirmadas, en espera de poder acceder a sus habitaciones. Después de aguardar durante diez minutos ante el mostrador de la recepción nos dijeron que tendríamos que esperar una hora más, como mínimo, porque el servicio de habitaciones aún no había terminado la limpieza. Y no era un incidente aislado, como más tarde pude averiguar a mi costa.

Al día siguiente tuve la satisfacción de alojarme en un sencillo y modesto Holiday Inn del aeropuerto Hartford, donde los jóvenes empleados saludan a los huéspedes con amistoso entusiasmo, les regalan una manzana roja y les proporcionan un servicio rápido y eficaz.

Aquí la clase peligrosa no es la de abajo, sino la que está más cerca de la cúspide social. La riqueza sin ley es más peligrosa que la pobreza sin ley.

HENRY WARD BEECHER, 1873

Lo malo es que ahora los Aristócratas despilfarran los recursos de la corporación, que le serían precisos para mantener su posición competitiva. Privar de fondos a la

investigación, a los desarrollos y a la mejora de los bienes de equipo, para dedicarlos a adquisiciones alucinantes y a la construcción de fastuosos edificios administrativos: éstos son los pecados del Aristócrata. Defraudar a los empleados productivos y a los accionistas, como se hizo en Beatrice, en Bendix o en Revlon, es tan injustificable como la conducta de los gobernantes autocráticos, la del presidente Marcos, por ejemplo, cuando atesoraba en bancos suizos las riquezas extorsionadas mediante impuestos a su desgraciada y famélica población. Es el síndrome de los líderes que han perdido el contacto con su propia razón de ser, y que no han de respetar a ningún contrapoder eficaz.

Sin duda sería difícil hallar un ejemplo más indignante de Aristocracia en acción que el caso de los directivos de la Beatrice. Apenas habían transcurrido siete meses de su nombramiento cuando el presidente iniciaba negociaciones para la absorción de su compañía; en el acuerdo definitivo preveía, por supuesto, un «colchón» de varios millones de dólares para la eventualidad de su relevo. Su camarilla de hombres de confianza recibió también un trato generoso. Este directivo no creó, produjo, mejoró, vendió ni administró un solo producto, puesto que todos eran creados, producidos y vendidos por otras personas. Pero éstas no recibieron ningún beneficio de la transacción acordada por el presidente, y que consistió en un simple cambio de titularidad de las acciones. Tal comportamiento desengañó por completo a los mandos operativos, al ver que habían sido abandonados y utilizados por aquellos en quienes habían esperado hallar un liderazgo.

La riqueza de una sociedad se define por el número y calidad de los bienes y servicios disponibles *per capita* para su consumo. Es misión de la empresa el crear esos bienes y servicios, y a esa misión pueden destinarse legíti-

mamente los recursos. Un dólar puede gastarse en investigación para un nuevo producto, o en la compra de un billete de lotería. Es verdad que la administración de lotería también genera puestos de trabajo, y, asimismo, es verdad que alguien se hará muy rico cuando el premio le toque. Pero, en conjunto, el patrimonio neto de la sociedad no mejora en modo alguno. O mejor dicho, en realidad disminuye por haberse desviado capital y recursos humanos hacia una actividad que no produce nuevos productos ni servicios. La incapacidad del Aristócrata es, en parte, una incapacidad para emplear el capital de manera que sea provechoso para la riqueza de la sociedad. Durante los estadios creativos del desarrollo de la empresa, los líderes emplean el capital en la creación de productos e innovaciones comerciales, que es el verdadero propósito de aquélla. Pero el Aristócrata cree que está en su derecho de utilizar el dinero de otras personas de cualquier manera que a él le parezca bien, y esa convicción es una de las muchas formas de la arrogancia que afligen a la cultura. El dilema es bien antiguo: ¿admite usted que una clase privilegiada tenga derecho a tomar decisiones sin responder ante nadie más, o confía en que «el pueblo llano» será capaz de encontrar el camino correcto? Thomas Jefferson observó estas dos tendencias de la sociedad:

Los hombres, por su constitución, se dividen naturalmente en dos partidos: 1) el de los que temen al pueblo y desconfían de él, por lo que desean concentrar el poder en manos de las clases altas, y 2) el de los que se identifican con el pueblo, confían en él, lo aprecian y consideran que sus manos son las más honradas y seguras.

En todos los países existen esos dos partidos, y éstos nunca dejarán de declararse allí donde exista libertad para pensar, hablar y escribir.

En los países aristocráticos y en la empresa aristocrática, los primeros han acabado por predominar sobre los segundos.

Usted puede ser un Aristócrata si:

- Dirige una organización que hace muchos años no desarrolla ni comercializa con éxito ningún producto o servicio nuevo, siendo las adquisiciones su única esperanza de crecimiento.
- Dedicla la mayor parte de su tiempo a los asuntos financieros, a la planificación estratégica y a reestructurar la organización, pero no a quienes producen o venden el producto o servicio.
- Tiene un despacho fastuoso, decorado con obras de arte, un servicio de coches oficiales con chófer, y pasa mucho tiempo en lujosas reuniones sociales... de trabajo, por supuesto.
- Cree que sólo usted y un pequeño círculo de sus consejeros son capaces de comprender la estrategia de la compañía.

EL ARISTÓCRATA SEGÚN LA HISTORIA

La derrota de los aztecas y de su líder Moctezuma II a manos de fuerzas muy inferiores es uno de los misterios de la Historia, e ilustra a la perfección el suicidio del liderazgo durante el estadio periclitante del ciclo de vida.

En muchos sentidos, la cultura de los aztecas era superior a la de sus conquistadores europeos. Estaban muy adelantados en las artes, las ciencias y la agricultura. Tenían una complicada arquitectura y una extensa jerarquía de clases sociales y de provincias conquistadas y domina-

das. Poseían también un numeroso y aguerrido ejército, al que Hernán Cortés se enfrentó con seiscientos soldados.

En la decadencia de toda civilización se registra una perversión del espíritu religioso. La grandeza de los ídolos, de los templos o de los estudios de televisión se vuelve más significativa que la sustancia espiritual a cuyo servicio, supuestamente, se hallan. Los aztecas construyeron inmensos y bellos templos, pero sus cultos exigían brutales ritos con sacrificios humanos que causaban centenares de víctimas todos los días. De acuerdo con la propia mitología azteca, el dios creador Quetzalcoatl, «la serpiente emplumada», estaba dimitido de su gloria y quienes regían los cielos eran el dios del sol, Tezcatlipoca, y el de la lluvia, Tlaloc, que eran los sedientos de sangre humana.

Los aztecas se consideraban a sí mismos «hijos del Sol», y creían que su deber era guerrear para que al astro rey no le faltase su alimento. La misma existencia del universo dependía del ofrecimiento constante de sangre y corazones, noción que los aztecas acabaron por generalizar a todas las deidades de su panteón. Los sacrificios humanos se convirtieron en la parte principal de sus cultos religiosos, y la muerte en el sacrificio se consideraba el camino asegurado hacia la felicidad en la vida eterna. Por eso lo soportaban con estoicismo, o incluso lo buscaban voluntariamente. Ése fue el clima que Cortés encontró a su llegada.

La gran personalidad de Hernán Cortés es innegable. El 18 de febrero de 1519, cuando desembarcó en las costas de México, tenía 11 naves, 508 soldados, unos 100 marineros y, quizá lo más importante, 16 caballos. Cortés triunfó porque se mostró dispuesto a hacer lo que ningún explorador español había hecho antes: exigir disciplina a sus fuerzas. Gracias a un golpe espectacular, logró esa disciplina con más eficacia que mediante órdenes o regla-

mentos. Ordenó quemar sus naves, cortando así toda posibilidad de retirada. ¡Jamás un Administrador había hecho una cosa así!

Al principio, Moctezuma intentó conciliarse al invasor enviándole regalos y una carta en la que Cortés era invitado a volverse por donde había venido. Pero ahora el poder material de los aztecas iba a chocar con la vitalidad espiritual de los españoles. Cortés continuó adelante, seguido de religiosos que enarbolaban la cruz, impacientes por hacer conversos. Tenemos aquí el enfrentamiento entre dos pueblos, uno de los cuales, según sus propias creencias, había perdido a su dios, y el otro estaba dispuesto a morir por el suyo.

Moctezuma consultó a sus consejeros, sin que resultase de ello ningún consenso, ni una línea de acción clara. Pero tampoco quería hacer nada sin la aprobación del Consejo. Los españoles, pese a una inferioridad numérica como de uno a cien, consiguieron entrar en la capital sin oposición. Exigieron oro y joyas y manifestaron el más absoluto desdén hacia la religión de los aztecas, todo lo cual fue soportado por Moctezuma con inaudita pasividad. Por último, el hermano del rey encabezó una rebelión, durante la cual los españoles utilizaron a Moctezuma para obtener una tregua y el rey murió lapidado por sus propios súbditos.

La victoria de Cortés, como antes las de los hunos y los godos frente a Roma, o la conquista de España por los musulmanes, no son ejemplos de grandes victorias militares, sino más bien de alienación y descomposición de las sociedades conquistadas. Son casos de culturas aristocráticas en donde los líderes, alienados de su pueblo, se evidencian incapaces de emprender ninguna acción decisiva. Por analogía se demuestra que los triunfos de los agresivos Bárbaros de Oriente, es decir de los fabricantes orien-

tales de acero, automóviles y aparatos electrónicos, frente a sus rivales U. S. Steel, General Motors y General Electric, no son tanto victorias brillantes como consecuencia inevitable de la existencia en éstas de unos mandos aristocráticos aquejados de aquellos mismos defectos.

En el caso de Moctezuma tenemos un ejemplo de decadencia que condujo a la conquista por unos bárbaros del exterior. En la Reforma protestante, la insurrección contra la Iglesia de Roma, vemos un ejemplo de decadencia que conduce a una revolución interna.

En *The march of folly* [El triunfo de la locura], Barbara W. Tuchman ha definido la locura como la prosecución de una política contraria al interés propio. Ésa parece ser también la definición del comportamiento del Aristócrata. En su catálogo de locuras famosas, la autora incluye el período del papado renacentista, de 1470 a 1530, cuando los pontífices, totalmente alienados, tanto de la intención originaria de su Profeta como de sus propios seguidores, suministraron el pretexto a la Reforma protestante. En la conducta de aquéllos podemos observar las manifestaciones del desquiciamiento mental que se apodera de los que se encumbran por encima de toda responsabilidad en cuanto a las consecuencias de sus acciones.

Un ejemplo vívido de ello es Sixto IV, que ascendió a la silla papal en el 1471. Al poco tiempo no tuvo reparo en escandalizar a la opinión nombrando cardenales a dos sobrinos suyos, unos jovenzuelos de apenas veinte años. Pero eso no fue más que el comienzo. En el curso de su pontificado, hizo cardenales a otros tres sobrinos y a un sobrino-nieto. A otro le nombró obispo, y concedió sedes arzobispales a unos críos de ocho y once años de edad, hijos de príncipes.

La tendencia iniciada por Sixto fue reforzada por su sucesor, el mal llamado Inocencio VIII. Descendiente de

una rica familia genovesa, era ya padre de varios hijos ilegítimos cuando el Colegio Cardenalicio le promovió al papado. Fue elegido para romper el punto muerto entre otros dos candidatos más ambiciosos. Su única cualidad fue el cariño hacia su hijo Franceschetto, al que casó con una hija de Lorenzo de Médicis, el gran mercader florentino. Dicho matrimonio fue celebrado en el Vaticano con tal fastuosidad, que el Papa tuvo que empeñar la tiara y otras joyas para pagar a los acreedores. La aportación más señalada de Inocencio al Colegio Cardenalicio fue el nuevo cuñado de Franceschetto, Giovanni de Médicis, un muchacho de catorce años que, andando el tiempo, llegaría a ser el papa León X.

Vemos así que los papas nombraban cardenales, y éstos a su vez elegían al nuevo papa, sistema cerrado que servía para la defensa de sus propios valores, éstos cada vez más alejados de las enseñanzas de Jesucristo. Todo sistema cerrado cuyos miembros sean designados por los líderes y donde la elección de éstos dependa de dichos miembros (como suele ser el caso de los consejos de administración y sus presidentes) tiende a degenerar, puesto que no recibe *incitación* de ninguna fuerza externa.

El sucesor de Inocencio fue Alejandro VI, que no hizo gran cosa sino elevar la depravación a nuevas cotas. Alejandro era el cardenal Rodrigo Borgia, electo a la edad de sesenta y dos años, después de treinta y cinco de cardenalato. Se cuenta que ganó la elección gracias a haber sobornado a sus dos rivales más inmediatos con cuatro mulas cargadas de monedas de oro.

Su carácter, sus costumbres, sus principios o su falta de ellos, su empleo del poder, los métodos a que acudía para enriquecerse, sus amantes y sus siete hijos, todo ello era sobradamente conocido, de manera que los miembros del Colegio Cardenalicio tuvieron más de una ocasión de recordar el co-

mentario del joven Giovanni de Médicis al enterarse de la proclamación del Borgia en el primer cónclave: «¡Huyamos, pues henos aquí en poder de un lobo!».⁴

Alejandro organizó corridas de toros en la plaza de San Pedro y ultrapasó incluso las tolerantes normas de la época cuando tomó por amante a Vanozza de Cataneis, de diecinueve años, que sustituía a su propia madre en esa función. Luego la casó con un descendiente de una familia rica, lo mismo que había hecho con la madre. El propio Borgia, según cuentan cronistas que hemos de suponer objetivos, presumía de estas relaciones.

Burchard, el maestro de ceremonias, no fue antagonista ni apologista; las impresiones que fríamente consigna en su crónica del papado de Alejandro hablan de continuas violencias, crímenes en las iglesias, cadáveres flotando en el Tíber, luchas de facciones, incendios y saqueos, detenciones, torturas y ejecuciones, junto con escándalos, frivolidades y continuas celebraciones, recepciones de embajadores, príncipes y soberanos, afición obsesiva a las ropas de lujo y las joyas, al protocolo de procesiones, fiestas y carreras de caballos en las que incluso los cardenales competían por premios en metálico... todo lo cual suponía un gasto desaforado y el mayor desorden en las finanzas. Apenas hallamos mención de los asuntos religiosos, excepto algún comentario ocasional sobre la observancia de las prescripciones cuaresmales por parte de Alejandro, o su interés en preservar la pureza de la doctrina católica mediante la censura de los libros.⁵

Esta línea de conducta se mantuvo durante los seis pontificados siguientes. No sólo se trataba de que no guardasen el celibato; ni siquiera guardaban la oportuna discreción. Sus vicios eran de dominio público. Durante varios decenios, la petición de reformas fue un tema constante de discusiones entre el clero bajo y motivo de frecuentes intervenciones de príncipes extranjeros en la política italiana.

La rebelión contra un liderazgo alienado se produce de diferentes maneras. Algunos, sencillamente, pierden la fe. Otros quieren luchar contra los líderes actuales para reformar la institución. No faltará quien desee fundar otra institución, rival de la primera. La aristocracia vaticana dio lugar a tres formas de rebelión. La Reforma protestante, desde luego, fue la gran ruptura, la desunión del tejido social, debida exclusivamente a la alienación de los líderes.

¿Habría sucedido la Reforma si hubiera sido otra la conducta de los papas renacentistas? No hay manera de saberlo, pero sí sabemos que hubo una rebelión interna, que apuntaba contra los líderes de la Iglesia. Y si examinamos todas las rebeliones históricamente significativas, sin exceptuar la guerra de independencia de Estados Unidos y la Revolución francesa, veremos el tema común: siempre, unos líderes aristocráticos, sordos al clamor de sus seguidores, y distanciados por la riqueza y la vanidad de aquellos de cuya lealtad dependían.

EL ARISTÓCRATA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Aunque las compañías verdaderamente Aristocráticas no abundan, sí es frecuente, en cambio, la tendencia al régimen Aristocrático. Esa tendencia es responsable, en parte, de la reciente oleada de absorciones empresariales. Un examen de las compañías que han sido objeto de absorciones hostiles revela que en ellas no se encuentra ni un designio social firme ni una visión poderosa en cuanto a su futuro. Sus títulos están infravalorados porque no pagan a los accionistas unos dividendos en correlación con los beneficios que la actividad principal genera. Los directivos se han acostumbrado a la táctica del crecimiento por ampliación y los ingresos se gastan en adquisiciones

que, al ser luego administradas de un modo poco creativo, reducen todavía más el valor de las acciones.

Lo que está sucediendo estos días en todo el país es absurdo; es como si hubiéramos implantado una especie de Estado-providencia corporativo. Mantenemos a unos directivos que no producen nada, o mejor dicho, no sólo pagamos a unos zánganos que no producen, sino que, para colmo, les pagamos para que echen a perder el tinglado.

CARL ICAHN, *raider* profesional
y director general de la TWA

La compañía The Continental Group Inc., antes llamada Continental Can Company, perdió de vista su actividad principal, la fabricación de recipientes de lata para conservas y bebidas, y se puso a comprar negocios de seguros, centrales de energía y explotaciones de recursos naturales, sin que los líderes entendieran nada de estas actividades ni tuvieran ningún interés especial en ellas. Los directivos valoraban el éxito, no por la rentabilidad neta de la empresa, sino por el tamaño. La actividad original presentaba una facturación saneada, pero el estudio de un gabinete asesor confirmó lo que los directivos ya venían sospechando: que la fabricación de latas y otros recipientes, si bien proporcionaba una rentabilidad razonable, apenas ofrecía posibilidades de crecimiento futuro. Frente a este problema, la solución recomendada por los asesores consistía en la clásica gestión de cartera: que se reinvirtieran los ingresos en nuevas empresas prometedoras de mayor facturación y rentabilidad. De manera que la Continental salió de compras y adquirió una compañía de gas natural de Florida, justo cuando las acciones de las industrias energéticas se cotizaban a máximos nunca vistos. Más tarde compró una compañía de seguros de vida en Virginia. Estas adquisiciones aumentaron el volumen del

conglomerado, pero también su endeudamiento. Este proceso no beneficiaba en nada al accionista.

Mientras tanto, ¿qué ocurría con las relaciones entre directivos y gerentes de las factorías, allá en Walla Walla (Washington) y otros cincuenta establecimientos fabriles repartidos por todo el país? Escuchemos a uno de dichos gerentes:

No es ningún secreto que los jefes de esta compañía se avergüenzan de la palabra *can* [lata]. ¡Antes nos llamábamos The Can Company! Y estábamos orgullosos de ello, ¡éramos los mejores fabricantes de botes de hojalata de todo el mundo! Yo iba a trabajar orgulloso porque éramos los mejores en lo nuestro, y todo el mundo lo sabía en los talleres, y ellos, en las oficinas centrales, también lo sabían. En cambio hoy, si uno lee la memoria anual de la compañía, es difícil que encuentre alguna mención al negocio de las latas. Los directivos no se dejan ver nunca en las fábricas; prefieren pasar el tiempo en sus lujosos despachos de Stanford, hablando con banqueros de inversiones y asesores. Hemos perdido nuestro amor propio, y eso se nota.

Los gerentes de la actividad principal del Continental Group estaban sinceramente furiosos con sus líderes. La sensación de abandono se desahogaba en los anónimos que los directivos recibían. Los mandos jóvenes más dotados iban abandonando la compañía. Pero los líderes no hicieron caso, ya que podían justificar la situación diciéndose que aquellos cuadros intermedios no estaban en condiciones de entender la alta política, la gran estrategia de la diversificación de activos. Podían decirse que «el mundo de los negocios es duro, y muchas veces hay que tomar medidas impopulares. No se puede ser blando». Por este género de autoengaño se aíslan siempre los dirigentes de los dirigidos.

El Aristócrata de la sociedad anónima moderna se aísla a sí mismo, psicológica e intelectualmente, por medio

de sofismas acerca de la naturaleza de la empresa y de su propio cargo. Cae en el síndrome de «Nixon en la Casa Blanca». Cree que el populacho que grita debajo de su ventana, formado por lo que en otro tiempo fueron seguidores suyos, carece de la perspectiva elevada que él tiene; por tanto, no se siente obligado a prestar oídos a sus peticiones. Se dice a sí mismo cosas parecidas a las que los papas renacentistas debieron decirse cuando las demandas de reforma llegaban hasta ellos. El que se niega a recibir información de aquellos que están bajo su responsabilidad, prepara su propia ruina.

Eso fue lo que sucedió en la Continental Can. Las adquisiciones poco acertadas produjeron la baja de los títulos, y se echó de ver que la compañía estaba madura para una OPA hostil. Culminada con éxito la absorción, la alta dirección fue relevada y las adquisiciones, revendidas. Ahora, la Continental Can Company vuelve a ser «la compañía de las latas» y ya no gasta los beneficios en la compra de actividades de moda, sino que se limita a seguir ganando dinero y servir bien a sus clientes.

Los Aristócratas no se sienten vinculados con sus empresas, quizá porque han entrado en ellas puede decirse que por herencia. No son «hombres de los botes de lata», ni «del acero» ni «del petróleo». Pretenden ser gestores profesionales, pero eso también es mentira. Los Bárbaros sí son gestores profesionales, aunque a veces nos parezcan groseros e incultos. Lo son por cuanto exhiben el estilo de liderazgo que empuja a sus empresas hacia delante. Los Constructores y los Exploradores, debido a que desarrollan competencias especializadas en la producción y la venta, sí son gestores profesionales. Y los auténticos Administradores, los que implantan los mecanismos del orden, también. Pero el Aristócrata no es gestor de nada, es sólo un pretendiente al trono.

Durante los últimos veinte años hemos venido cultivando una cultura aristocrática en las principales escuelas de dirección de empresas. Los mejores *masters* en dirección de empresas entran en las compañías dispuestos, no a realizar trabajo productivo alguno, sino a ocupar sus puestos como Aristócratas en ciernes, aunque, eso sí, magníficamente remunerados. Hace algunos años estuve en la Wharton Business School para entrevistar a los futuros *masters*, y recuerdo que tuve una discusión informal con un grupo de ellos, unos seis o siete. Les pregunté cuál sería su definición de un empleo perfecto. Todos eligieron actividades de gestión financiera y/o de planificación estratégica. Entonces, pregunté si a nadie le gustaría una gerencia de producción o una dirección comercial, y no sólo no les interesaba, sino que incluso se mostraron ofendidos, como si la proposición de dedicarse realmente a producir o vender algo implicase algún desdoro para su dignidad. Es decir, que nuestras escuelas empresariales inculcan a sus alumnos una visión de la empresa extrañamente distorsionada, ya que lo más importante de la actividad empresarial es producir y vender, no la gestión financiera ni la planificación estratégica.

La Historia no se repite, pero sí las tendencias generales. Tanto en las sociedades anónimas como en las civilizaciones, la desintegración social va precedida de una fase en que resulta posible hacerse rico manipulando papeles que representan valores, y no creando nuevos valores. Como recientemente ha destacado el comentarista Adam Smith:

En estos tiempos, el dinero de Wall Street está hecho de papel: futuros, opciones, desgravaciones fiscales, traslado de divisiones enteras de una hoja de balance a otra. Pero apenas se ha inventado ningún truco nuevo; durante los años veinte se jugaba a lo mismo con las compañías de suministros bási-

cos y las sociedades de cartera. Se montaban pirámides de sociedades dueñas de participaciones en otras empresas que controlaban mediante sus participaciones otras compañías, y el negocio marchó viento en popa hasta que todo se esfumó.⁶

En vísperas de la caída de Roma, en vísperas del crac bursátil de 1929, y en vísperas de la caída de la U. S. Steel y otras grandes corporaciones, vemos a unos líderes que atienden, no a la calidad de la producción, formas de venta creativas o desarrollo de nuevos productos, sino a las astucias de la manipulación financiera.

CÓMO CONVIVIR CON UN ARISTÓCRATA

Si usted trabaja para un Aristócrata:

- Si le es posible, abandónelo. Estará usted mejor trabajando para otro, de quien pueda aprender a realizar una aportación productiva, y que sabrá recompensar sus esfuerzos en tal sentido. Si la compañía es Aristocrática, está usted viviendo de prestado.
- Si no puede abandonarlo, tenga en cuenta los objetivos y las instrucciones del Aristócrata, pero no deje de marcar-se los suyos independientemente, ya que no es probable que él agradezca ningún esfuerzo por crear negocio o mejorar los actuales. Hágalo a iniciativa propia y quizás el sucesor de ese Aristócrata sepa recompensárselo.

Si tiene un Aristócrata trabajando para usted:

- Debería estar avergonzado de sí mismo. ¿Para qué lo quiere? Concédase seis meses de plazo para cambiar. Si él no cambia, ¡quíteselo de encima!

- Hágale preguntas muy incisivas acerca de cómo piensa mejorar el negocio, la calidad de los productos y servicios, la comercialización, y sobre los planes concretos que tiene de desarrollo creativo.

LA ORGANIZACIÓN DEL ARISTÓCRATA

En el estadio Burocrático, se creía que la clave del éxito era la organización de la compañía. El Burócrata recurría a los expertos para que le ayudasen a diseñar las últimas estructuras y sistemas que aportarían la solución frente a la decadencia del crecimiento. Pero los directivos, ahora, no creen ya que ninguna reorganización sirva para renovar la vitalidad. Durante los estadios Administrativo y Burocrático, la compañía es un medio relativamente seguro. Ahora, los líderes no disponen ya de ningún medio para defender los márgenes de beneficio, como no sea la reducción de costes. Y se ponen a ello frenéticamente. Como carecen de ideas para crear nuevos productos o servicios, se dedican a pulsar ese único botón que conocen. En esa época, las cabezas de los Estados Mayores corporativos ruedan con frecuencia por los enmoquetados pasillos.

El miedo pasa a ser la fuerza dominante. Los jefes y los empleados buscan sólo protección y seguridad. Asumir un riesgo innovador se convierte en algo casi imposible en una organización donde todos tienen miedo de perder su empleo. Del miedo se pasa al conformismo y a las conductas cautelosas, no a la iniciativa y la propensión al riesgo. Con esta psicología negativa, la carrera de la empresa cuesta abajo se vuelve vertiginosa.

En el estadio Aristocrático, los mandos intermedios han abandonado toda idea de correr riesgos para ganar

ventajas competitivas. Van a lo seguro. Para no comprometer sus relaciones con las jerarquías superiores, copian, con el mayor servilismo posible, las decisiones y las prioridades de las mismas. Y si bien esto puede ayudar a sobrevivir, también garantiza la ausencia de decisiones creativas.

Teniendo en cuenta todo esto, ¿a quién atrae la organización Burocrática o Aristocrática? ¿A los jóvenes emprendedores y atrevidos? Claro que no. Los que acuden son aquellos que buscan la comodidad, la seguridad y una carrera tranquila en los numerosos escalones de la organización. Pero las personas así probablemente no sirven para motores de un cambio, sino que reforzarán la cultura existente y se adaptarán a esa atmósfera de ritos y de vanidades. En ese momento actúa una dinámica humana de simpatías y antipatías, que tiende a sellar todavía más el destino de la organización: los mediocres resultan atraídos, los creadores, rechazados.

Cuando le preguntaron a Charles A. Beard. (1874-1948) si sabría resumir en un opúsculo las lecciones de la Historia, contestó que podía hacerlo en cuatro frases:

1. Los dioses, cuando quieren perder a un hombre, primero le dan poder.
2. Los molinos de Dios van despacio, pero muelen extraordinariamente fino.
3. La abeja roba a la flor, pero, al mismo tiempo, la fecunda.
4. Cuanto mayor es la oscuridad, mejor se ven las estrellas.

La causa primordial del fracaso es la desintegración social que surge de dentro. Durante los últimos años, los cismas han llegado a ser endémicos tanto en el plano ver-

tical como en el horizontal. Las «clases» de alta dirección, los mandos superiores y medios, y los trabajadores, tienen ahora una ideología diferente, contemplan a las demás con suspicacia y no se comunican con ellas. A la desunión le siguen pronto las guerras interclasistas. La Bethlehem Steel y la U. S. Steel se hundieron en parte por no invertir en nuevas técnicas, y, en parte también, por una serie de huelgas que no obedecían a motivos económicos, sino que, en el fondo, eran debidas a una total ausencia de comunicación y de confianza entre los empleados y sus superiores.

Arnold Toynbee describe así la desintegración de una civilización:

Sucede lo que era de esperar; pues ya hemos determinado que el criterio último y la causa fundamental de la ruptura que precede a las desintegraciones es la erupción de las discordias internas, en cuyo proceso las sociedades pierden su facultad de autodeterminación.⁷

Usted se encuentra seguramente en un período Aristocrático si:

- Existe una secesión total de las percepciones, las expectativas y las comunicaciones entre aquellos trabajadores y directivos que producen y venden, y los que pretenden ser los líderes de la compañía.
- Se dedican mucho tiempo y energías a las guerras internas, tanto en el plano horizontal, entre departamentos, como en el vertical, entre las distintas «clases».
- Las reorganizaciones son casi continuas.
- Hay un afán permanente de reducir costes y moderar salarios, y los líderes siempre están advirtiendo que la situación es crítica, aunque las remuneraciones de ellos siguen creciendo sin ninguna correlación obvia con la verdadera marcha de la empresa.

DESAFÍOS Y MISIONES

Ahora no hay más reto ni misión que la insurrección, ya que el cambio por evolución inteligente ha llegado a ser sumamente improbable. El liderazgo es presa de la embriaguez de poder y carece de ojos para ver y de oídos para escuchar.

La Declaración de Independencia, uno de los mejores documentos fundacionales que se hayan escrito nunca, propone una justificación racional de la revolución contra un régimen Aristocrático. Los Padres Fundadores experimentaron y comprobaron, sin lugar a dudas, la incapacidad de los Aristócratas para rectificar; así supieron que no quedaba otro camino sino el de la insurrección. Muchos de los que hoy se consideran los más grandes defensores de la «manera estadounidense» son los que menos lo entienden; temen el cambio, cuando, precisamente, un proceso de cambio fue lo que dio origen a nuestra nación.

Que para garantizar estos derechos se instituyen, entre los hombres, gobiernos cuyo poder deriva del consentimiento de los gobernados; que, dondequiera que una forma de gobierno sea lesiva a estos fines, el pueblo estará en su derecho de alterarla o abolirla, y de instituir un nuevo gobierno cuyos fundamentos se asienten sobre dichos principios, y cuyos poderes se organizarán de la manera que parezca más idónea a su salvaguarda y felicidad. Dictará la prudencia, en efecto, que, por razones nimias y transitorias, no se cambie un gobierno largo tiempo establecido. ... Pero cuando una larga serie de abusos y de usurpaciones, tendentes invariablemente al mismo objetivo, ponga de manifiesto el designio de reducirlos bajo el despotismo absoluto, tendrán el derecho y el deber de derribar tal gobierno y proveer nuevas salvaguardas para su seguridad futura. ... La historia del actual Rey de Gran Bretaña es una historia de reiteradas ofensas y usurpaciones, todas las cuales obedecen a la finalidad directa de establecer una tiranía absoluta sobre estos Estados.

La Declaración de Independencia pasa revista a las ofensas y recuerda los «humildes» esfuerzos de aquellos súbditos por paliar los agravios y las consecuencias de la insensibilidad real. Ese orden de cosas conduce, inevitablemente, a la rebelión.

¿Puede trazarse un paralelismo de las sociedades anónimas y sus grupos constituyentes con los gobiernos y sus súbditos? En último análisis, la legitimidad del que dirige una empresa depende de la voluntad de estos grupos constituyentes: los clientes, los empleados y los accionistas, lo mismo que la legitimidad de un gobierno deriva de la libre voluntad de los gobernados. El principio de que la autoridad toma su poder de los de abajo es fundamental tanto para la libre empresa como para la libertad política. Y lo mismo que los pueblos pueden rebelarse contra el mal gobierno, también existe la sublevación de los grupos constituyentes de la empresa.

LA INSURRECCIÓN DE LOS EMPLEADOS

A medida que las civilizaciones se desmoronan, la inquietud aumenta entre las masas. Durante el estadio Administrativo o el Burocrático se estableció, probablemente, un convenio de empresa, cuando la alta dirección abandonó el cuidado del trabajo productivo para pasar a fijarse en las estrategias y las estructuras que rodean a dicho trabajo. Los trabajadores notan el cambio, y, entonces, la alienación cunde entre ellos.

Cuando los líderes actuaban movidos por un designio poderoso, vivían próximos a la obra y los obreros estaban motivados. Y era así porque se veían respetados y sabían que hacían algo importante. Pero, ahora, son considerados como un coste y un problema de difícil solución.

Se pierden la motivación y la creatividad de los empleados, y no son cosas que puedan recuperarse mediante maniobras de control, o sistemas de remuneración. Sólo se recuperarán si *la dirección* misma recupera su creatividad, su designio, y el interés sincero hacia el trabajo productivo y los trabajadores productivos.

Hay algo muy antinatural y odioso en un gobierno alejado miles de leguas. Un gobierno enteramente elegido por nosotros, y dirigido por personas a quienes amamos y reverenciamos, y en quienes podemos confiar, tiene un incentivo tan poderoso que uno estaría dispuesto a combatir por él.

JOHM ADAMS, 1776

Los empleados se rebelan, en primer lugar, con los pies. Hace poco asesoré a una gran compañía cuyos líderes, perdido el interés para con el negocio principal, se dedicaban a reestructurar. Aunque no digo que una cierta medida de reestructuración no fuese necesaria, la hacían a trancas y barrancas; los anuncios de cambios en las plantillas, en la organización y en la estrategia menudearon casi todos los meses a lo largo de un período de tres años. Esto desmoralizó a jefes y empleados a tal punto, que se pasaban literalmente la tercera parte de su tiempo formando corrillos para comentar el significado de esos cambios y tratar de predecir los futuros. Muchos de los mandos más ambiciosos y capaces prefirieron abandonar la empresa a soportar la frustración.

El valor de una persona con talento no puede ser calculado en términos financieros. Ciertamente podemos suponer que un equipo formado por directivos capaces es el mayor capital de la organización; sin embargo, es cierto e inevitable que, algún día, éstos serán los primeros en abandonarla. Lo mismo que los mejores escritores, bailarines y científicos dejan la Unión Soviética en busca de una cul-

tura donde puedan desarrollar su creatividad, así también los mejores huyen de la compañía Aristocrática.

Aún cabe hallar otros síntomas de rebelión. Están los que se desentienden de su trabajo. Los que llevan a cabo las tareas más rutinarias suelen ser, al mismo tiempo, los más apasionados «forofos» de cualquier deporte, precisamente porque necesitan algo en que distraer sus energías. Las compañías cuyos empleados ponen menos interés en su trabajo serán aquellas en donde los líderes pongan menos interés en el trabajo de sus empleados.

Queda, por último, la insurrección directa, la huelga en sus múltiples formas. No niego que las huelgas muchas veces obedecen a motivos económicos, ni que sean un recurso legítimo dentro del proceso de la negociación colectiva. Sin embargo, la causa primera de la sindicación es la burocratización de los dirigentes, que conduce a la burocratización de las fuerzas del trabajo. El segundo móvil de la huelga es el cisma creciente entre líderes y seguidores.

Lo que significa el «sentido familiar Delta» es la defensa de la unidad entre los miembros de esta compañía, sin reparar en categorías. Implica que el interés de cada uno es el interés de todos, y que todos reconocen un designio y un destino común. Los empleados de la Delta nunca se han sublevado. Por iniciativa propia compraron un Boeing 767 para la compañía, el *Spirit of Delta*, pagándolo de su bolsillo en demostración de aprecio. Por esta razón, la Delta obtiene puntuaciones destacadas en todas las encuestas de preferencia de los consumidores, y goza de una excelente solvencia financiera.

LA INSURRECCIÓN DE LA CLIENTELA

Últimamente, la división Cadillac, de la General Motors, no hace muchas cosas dignas de mención, excepto ceder jirones de su cuota de mercado a los Mercedes Benz, BMW, Jaguar e incluso Honda Acura, en el segmento más rentable de esta industria. Un alto directivo de la Cadillac analizaba el problema diciendo que los Cadillac eran demasiado parecidos a otros coches de la GM, y anunció que los nuevos modelos incorporarían unas aletas y unos parachoques de gran espectacularidad, para darles una estética más distinguida. Con eso creía que su cuota de mercado mejoraría. Ese directivo no ha entendido las motivaciones de la clientela que compra coches de gran categoría. Lo que el conductor de un Mercedes Benz, de un BMW o de un Jaguar quiere es calidad técnica suprema, y por ella sí que está dispuesto a pagar. No es la apariencia del coche lo que cuenta, sino su calidad. Los directivos de la GM, sencillamente, han perdido el contacto con su clientela y, por ende, han perdido su legitimidad. Se necesitará un decenio, o tal vez toda una generación de trabajo bien hecho, para recuperarlas.

Característicamente, los Aristócratas, conscientes de su propia debilidad, intentan limitar la competencia. En otras eras más sanas el ataque de la competencia exterior se recibía como un incentivo. Pero ahora nadie quiere correr riesgos; el Aristócrata prefiere abandonar la lucha antes que enfrentarse al peligro de una derrota en la competición. Muchas grandes corporaciones han adoptado la estrategia que consiste en limitarse a los mercados en donde poseen ya una situación dominante y que conocen mejor, lo que garantiza una cultura no innovadora, no amante de riesgos.

La posición dominante en el mercado es una trampa

en que muchas grandes compañías caen; en su arrogancia, dan por supuesto que esa cuota mayoritaria es una ventaja crítica. No comprenden que, en realidad, es su principal desventaja. En el sector de la alimentación, las cadenas tradicionales que creían saber mejor que nadie cómo se monta un supermercado se vieron desplazadas por competidoras más ágiles; los Howard Johnson's, que en otro tiempo eran la principal cadena de restaurantes de carretera, han tenido que ceder terreno a una horda de Bárbaros que traían un planteamiento completamente distinto de este negocio; la IBM, aunque, desde luego, no es todavía una corporación Aristocrática, lleva camino de caer en ese abismo.

Los líderes de la organización Aristocrática han delegado por completo las tareas de la producción, la comercialización y la venta. Nada saben ni entienden del cliente. Su fe en las glorias del pasado es tan grande, que cuando las preferencias y los gustos del consumidor cambian, ellos ni se dan cuenta.

LA INSURRECCIÓN DE LOS ACCIONISTAS

En las grandes sociedades anónimas, la capacidad de los accionistas para sublevarse es el ingrediente esencial que preserva la eficiencia de la economía de libre mercado. La insurrección de los accionistas se manifiesta, en primer lugar, mediante la desinversión, lo que hace bajar la cotización de las acciones. El derecho de vender una acción a quien pague más es la única defensa que los legítimos propietarios tienen frente a quienes abusan de su posición malversando los fondos que pertenecen a esos accionistas.

En demasiados casos, el mecanismo del consejo de ad-

ministración ha acabado por convertirse en una simple pantalla, más o menos comparable a aquellas elecciones con lista única de los países comunistas. Los consejeros son designados por la directiva, obedecen a los caprichos de la directiva; y, luego, cuando les toca, eligen la directiva. Son como el Colegio Cardenalicio de los papas del Renacimiento. Pero la dictadura de la alta dirección de las sociedades anónimas está tocando a su fin porque, como todo sistema cerrado, padece el aislamiento consiguiente a la ausencia de un *feedback* crítico. En la medida en que los directivos y, por corolario, el consejo de administración no sirven al interés de los accionistas, han perdido su legitimidad. Son socialistas disfrazados, puesto que no creen en el libre mercado, ni en la capacidad del inversor individual para tomar decisiones sobre la utilización del capital. Si creyeran, pagarían a los inversores todo el beneficio generado por la actividad, y dejarían que éstos fuesen quienes tomaran sus propias decisiones.

Sir James Goldsmith, que ha llevado a cabo varias operaciones de absorción, opina que, en Estados Unidos, la coalición entre el *establishment* corporativo, los líderes sindicales y los burócratas de la Administración es comparable al sistema de clases británico, o a la burocracia francesa, instituciones a las que atribuye un efecto sofocante sobre la creatividad del pueblo. Justifica así su intento de adquirir la Goodyear, a fin de cuentas fracasado, diciendo que pretendía reconducirla a la actividad tradicional de la fabricación de neumáticos y lo demás venderlo a compañías entendidas en cada uno de los diferentes sectores. Cree que de este modo habría devuelto la Goodyear a su anterior condición de compañía innovadora, con una visión concreta y positiva de su porvenir.

Las reestructuraciones que están teniendo lugar ahora beneficiarán a la economía estadounidense, porque la ma-

yor parte de los cambios consiste en desinversiones para librarse de los negocios mal integrados, e inversiones para adquirir otros susceptibles de adaptarse mejor. Cuando la Exxon adquirió explotaciones (los equipos de oficina, la Reliance Electric, etcétera) de imposible integración con su actividad principal, que era la energética, no sólo hizo una mala inversión sino que, además, distrajo la atención de sus directivos con respecto a la que seguía siendo su responsabilidad primordial. Ahora se han librado de esas empresas. Goodyear está vendiendo la actividad aeroespacial y otros negocios no integrados. En la actualidad ya no se lleva el tamaño por mero afán de tamaño; la concentración industrial disminuye y se intenta reconducir las empresas a volúmenes más manejables. Las participaciones detentadas por las veinticinco sociedades no financieras más importantes bajaron del 17 por ciento de 1970 al 13 por ciento de 1984.

Muchos estudios recientes sobre las fusiones indican que no son convenientes para los accionistas ni para la economía. Dennis C. Mueller, de la Universidad de Maryland, y Ellen B. Magenheim, del Swarthmore College, analizaron setenta y ocho adquisiciones llevadas a cabo entre 1976 y 1981, descubriendo que la depreciación acumulada de los títulos afectados totalizaba un 16 por ciento en un período de tres años. F. Michael Scherer, del Swarthmore, estudió las fusiones industriales y descubrió que, con el tiempo, la compañía fusionada perdía un 40 por ciento de cuota de mercado, en comparación con la que detentaban las dos empresas anteriores a la fusión cuando actuaban por separado. También averiguó que la fusionada típica sufría una disminución de su rentabilidad durante los ocho primeros años.

Lo que ponen de manifiesto estos y otros estudios es que las fusiones y adquisiciones de negocios no integra-

dos pocas veces añaden valor. Lo que beneficia, tanto a los accionistas como a la economía, es la creación y la conservación de explotaciones, a cargo de directivos que conozcan el sector a fondo, que quieran luchar por la supervivencia y por la cuota de mercado, y que se comporten de tal manera que todos los grupos constituyentes puedan ver interés en lo que hacen. Caso contrario, están llamando a la revolución del accionariado.

Estadio 7

La receta del Sinergista

Del choque entre opiniones diferentes brota la chispa de la verdad.

· BAHÁ'U'LLAH, profeta persa

La decadencia no es inevitable, sólo probable. La misión estriba en romper el ciclo natural de auge y decadencia; para ello es preciso dar con la combinación de cualidades de liderazgo que permita centrar las energías tanto en la colaboración interna como en la competición externa. Si lo conseguimos, la organización no decaerá, sino que seguirá prosperando.

El Sinergista o líder sinérgico es el que se ha librado de sus tendencias condicionadas hacia un estilo, y ha asimilado los estilos de liderazgo diferentes que la compañía necesita a medida que recorre su ciclo vital. En las compañías maduras mejor dirigidas, hay sinergismo. Consiste en combinar equilibradamente las características del Pro-

feta, el Bárbaro, el Constructor, el Explorador y el Administrador. Pero, lo más importante del Sinergista, es que sabe crear la unidad social.

El principio del *yin* y el *yang* actúa en todos los aspectos de la vida. Hay un momento para preferir unas cualidades sobre otras, y un momento para perseguir el equilibrio entre las dos fuerzas opuestas. El Sinergista gobierna la balanza, unas veces añade peso a un lado y otras veces al contrario, siempre atento, siempre procurando nivelar las fuerzas. Ese número de equilibrista mantiene la vitalidad y la salud de una compañía madura, y se debe a la aptitud del Sinergista para resistir la presión de esas fuerzas opuestas, para comprender que si alguien, desde uno de los platillos de la balanza, pide socorro porque está hundiéndose, es que se impone una corrección. En nuestra época, el Sinergista conjuga también las cualidades del Este y del Oeste, liberándose de la limitada perspectiva que los prejuicios de una sola cultura imponen:

¿Dónde encontraríamos un ejemplo de una combinación así, de una compañía grande, próspera, creciente, creativa y dotada de una fuerte cohesión social capaz de superar las fronteras nacionales? Podemos hallarlo en la Marysville (Ohio).

En modo alguno debe confundirse a la Honda of America Manufacturing, Inc., con la empresa tradicional japonesa que practica los «sistemas de gestión a la japonesa». Incluso en el Japón, la Honda tiene, desde hace tiempo, fama de «original».

Y ciertamente el establecimiento de Marysville tampoco es un ejemplo de dirección tradicional norteamericana. Tiene en nómina a unos 7.000 «asociados» estadounidenses (cuyo número aumenta de año en año) y la dirección es mitad norteamericana y mitad japonesa.

Si el éxito comercial sirve de medida del liderazgo y la

cultura de la organización, entonces Honda es un éxito incuestionable. En 1988, el Honda Acura resultó elegido número uno en la encuesta J. D. Powers & Associates de satisfacción del consumidor; el número dos era el Honda Accord, fabricado en Marysville, y el Mercedes, el número tres. Los tres automóviles que mejor puntuación sacaron en la lista de «coches de importación del año» de la revista *Motor Trend* eran otras tantas variantes del Honda Civic, entre ellos el Civic de cuatro puertas fabricado en Marysville. El año pasado, la Honda casi multiplicó por dos la producción de su factoría estadounidense, y sus vehículos incluyen más piezas de origen estadounidense (cerca del 70 por ciento de nacionalización) que algunos modelos Ford, General Motors y Chrysler.

La Honda tiene más de cuarenta años de existencia, y, sin embargo, como pude averiguar en mi visita a su factoría, posee todas las cualidades que buscaríamos en nuestra compañía Sinergista. ¿Por qué destacan tanto los Honda? La respuesta es sencilla y complicada al mismo tiempo.

Los directivos y gerentes de la Honda comentan a menudo su filosofía, los valores y las visiones en que se fundan las decisiones y los procedimientos. Tal filosofía se echa de ver incluso antes de entrar en el edificio. Mientras nos acercábamos a la fábrica, me fijé en unas hileras de árboles jóvenes. Me explicaron que habían sido plantados por los recién ingresados en la empresa. Cada nuevo asociado debe plantar un árbol «para que la compañía crezca». Todos los asociados (así es como llama la compañía a sus empleados) conocen la filosofía de la empresa. La oyen en boca de sus líderes y la observan coherentemente en ellos; no hay contradicciones.

El presidente de la Honda of America es Shoichiro Irimajiri, llamado Mr. Iri por sus asociados. En los co-

mienzos de su carrera, Mr. Iri fue responsable de la división deportiva de Honda, cuyos triunfos son bien conocidos, proyectista de motores y gerente de fábrica. Suele hacer alusión al «espíritu de las carreras», que según él se condensa en cinco principios:

1. Buscar el reto.
2. Mantenerse preparado.
3. Trabajar en equipo.
4. Reacciones rápidas.
5. ¡El vencedor lo gana todo!

Pero quizás sea todavía más ilustrativa de la filosofía de la Honda una anécdota que Mr. Iri cuenta sobre sus comienzos en la división deportiva. En el Gran Premio británico de 1985, un motor de Fórmula 1, diseñado por Mr. Iri, se rompió. Lo desmontaron pieza a pieza y fue inspeccionado por el señor Honda en persona.

Al ver que el fallo había sido causado por un pistón defectuoso, el señor Honda quiso saber quién lo había proyectado.

—Fui yo —dijo Shoichiro Irimajiri.

Entonces, el señor Honda examinó las especificaciones técnicas del plano.

—¡Usted! ¡Qué estúpido! —estalló Honda—. No es de extrañar que se rompiese. ¡Ha cambiado usted el grosor!

Ante lo cual, el joven Irimajiri quiso justificar su cambio de diseño citando algunos datos de otros pistones anteriores.

El señor Honda rugió de nuevo:

—¡Me cargan los licenciados con título! Pretenden usar sólo la cabeza. ¿De veras creyó que le servirían las especificaciones de unos motores anticuados y de menor potencia? Yo llevo docenas de años fabricando y retocan-

do pistones, y sé muy bien que hasta medio milímetro puede ser crítico en este punto. La compañía no necesita de gente como usted, que sólo usa su cabeza. ¿Por qué no ha escuchado las opiniones de los que tienen experiencia, de la gente del taller? Si cree que los estudios de la Universidad le valen para todo, le digo que se equivoca de medio a medio. Usted tiene aún que pasar en el tajo muchos años antes de serle útil para algo a la Honda.

»Ahora, vaya al taller y pida disculpas personalmente a todos, por haber desperdiciado el esfuerzo de ellos —ordenó por último el señor Honda.

Mr. Iri aprendió la lección, y no sólo triunfó como ingeniero, proyectando varios motores de carreras que cosecharon numerosos triunfos, sino que se convirtió en presidente de la Honda of America, la primera compañía japonesa que reexportó automóviles a Japón. Shoichiro Irimajiri suele escuchar todavía a esa gente con experiencia del taller, y procura no despilfarrar esfuerzos. En la gestión tradicional de empresa hay una separación entre «los que mandan» y los que hacen el trabajo. Esa frontera no se encuentra en Honda. Los directivos trabajan en la línea, tal como suena. Estudian, miden, evalúan, pero no a las personas, sino al producto. Por lo visto, nadie considera que su misión consista en *reparar* o *controlar* el trabajo de los subordinados. Son exigentes en cuanto al rendimiento pero blandos para con las personas; en cambio, hay compañías, con mucho menos éxito que la Honda, que son duras con las personas y blandas en lo que se refiere al rendimiento.

La filosofía Honda lo empapa todo: la estructura, los sistemas, las capacidades, el estilo y los símbolos; podemos ver una filosofía Sinergista en acción todos los días, a cargo de todo el mundo. Examinemos uno a uno los aspectos mencionados.

La estructura. Cada uno en la Honda es miembro de un equipo y éstos se forman con unos quince a veinte asociados que trabajan en una zona común. El equipo de trabajo es el primer nivel de la organización, y se reúne todos los días a las seis y media: Se comenta la tarea del día y se recibe información sobre la calidad producida el día anterior. En esta reunión se comparten los problemas, las modificaciones o las preocupaciones.

Durante mi recorrido por las naves de montaje de automóviles y motocicletas, me detuve a contemplar el funcionamiento de las cadenas de montaje. Uno de los operarios tenía dificultades para ubicar sobre el motor el bastidor de una moto. La línea estaba parada. Los compañeros acudieron a ayudarlo y durante unos veinte segundos trabajaron frenéticamente para completar el montaje, tras lo cual, la línea reanudó su funcionamiento. Pregunté quién era el jefe de equipo, y resultó ser uno de los que habían ayudado a desencallar el bastidor. Es decir que el jefe de equipo y coordinador de producción (equivalente a uno de nuestros encargados o maestros de taller) trabajaba en la línea como los demás, sonriente y haciendo bromas.

En ningún lugar se ven despachos individuales para los encargados o los coordinadores de producción. Están a pie de máquina, para ver y tocar el producto, adquirir experiencia y solventar problemas. Se hallan integrados en el equipo de trabajo. Pueden tomar medidas inmediatas, como los mecánicos de los *boxes*, de acuerdo con el «espíritu de las carreras» de Mr. Irimajiri.

Así como los empleados trabajan en equipo, los directivos, también. Tanto la estructura de la organización como la disposición física de los escritorios y despachos, hacen de la resolución de problemas un acontecimiento natural y constante.

La participación en el proceso de perfeccionamiento permanente se estructura a través de los Círculos de Calidad. Los Círculos NH (en donde NH significa *now Honda, new Honda, next Honda*, v. gr., «Honda ahora y siempre» pero con mucho más énfasis) son parecidos a los que existen en otras muchas compañías. Pero en Honda forman parte de un sistema integrado de motivación voluntaria, el VIP (*voluntary involvement program*; pero jugando, al mismo tiempo, con la conocida sigla de *very important persons*); el VIP abarca el sistema de sugerencias, las primas a la calidad y las primas a las medidas de seguridad. En estos círculos participa alrededor de un 20 por ciento de los asociados. Cuando hablé con ellos, me impresionó el interés puesto en su responsabilidad de hacer que las mejoras sugeridas fuesen realmente puestas en práctica. Por otra parte, opinaban que sus círculos eran diferentes de los de otras compañías en el sentido de que en Honda se valoran altamente todas las sugerencias, aunque no sean de mucha entidad. Decían que el éxito de Honda era debido al hallazgo constante de pequeños perfeccionamientos, en vez de limitarse a las mejoras espectaculares.

Sistemas. Yo estaba preparado para hallar motivación en los empleados de Marysville, pero, de todas maneras, me sorprendió el caudal de reflexión que dedican a los sistemas de refuerzo positivo. Existe un *feedback* permanente de refuerzo positivo tangible para casi todas las modalidades de rendimiento imaginables.

El programa de los Círculos NH, el sistema de sugerencias, las primas a la calidad y las primas a la seguridad se vinculan con un sistema de puntos, en virtud del cual aquellos asociados que participan en el proceso de perfeccionamiento pueden conseguir un Honda Civic (2.500 puntos) o un Accord (5.000 puntos) más dos semanas de

vacaciones extra pagadas, y pasajes de avión para cualquier lugar del mundo con todos los gastos cubiertos.

Aparte de la remuneración por horas o el salario mensual, todos los asociados perciben una participación en los beneficios. Esto es una innovación de la Honda of America y no se practica en el Japón. El diez por ciento de la cifra bruta de beneficios se destina a la participación de los asociados con arreglo a una fórmula proporcional. Hay una prima a la puntualidad, cuyo importe medio por persona era de 832 dólares en 1986, mientras que el promedio de participación en los beneficios ascendió a 2.688 dólares ese mismo año.

El análisis del rendimiento y la comunicación de los resultados al interesado (*feedback*) intervienen en todos los sistemas de gestión del rendimiento. En todas las zonas comunes de los departamentos y en todas las salas de reunión, muy numerosas por otra parte, las paredes aparecen cubiertas de gráficas y diagramas que representan distintas variables de calidad y rendimiento de la producción. Al lado de estos diagramas pueden verse, a menudo, listados de problemas, con un análisis de las causas o de las soluciones halladas. Es evidente que todos los directivos de la Honda tienen permanente conocimiento de los datos que reflejan el rendimiento de la factoría.

Otro factor importante de la gestión es el reglamento de régimen interior, que comprende procedimientos bastante tradicionales y sensatos de advertencia, amonestación y sanción.

Vale la pena mencionar, no obstante, un detalle original de estos procedimientos, que es el jurado de asociados que examina los casos de despido por mala conducta. Cuando un asociado desea recurrir contra la medida disciplinaria, se constituye un jurado mediante elección, al azar, de siete u ocho compañeros de su misma categoría,

al que se suma un directivo, que, sin embargo, sólo dispone de un voto lo mismo que los demás. El jurado oye el caso y luego puede confirmar o revocar la decisión de la directiva. En nueve de cada diez casos, las decisiones resultan corroboradas.

Capacidades. Conociendo el producto, es obvio que la Honda cuenta con un personal técnico de fabricación y de calidad sumamente capacitado. Como he sido asesor de otras compañías automovilísticas, no tardé en comprender la causa de ello. La Honda es una compañía muy tecnificada; los elementos más considerados son los ingenieros proyectistas y de fabricación. En otras muchas empresas son los directores financieros y los profesionales de la gestión quienes gozan de más alta estima. El caso es que la Honda opina que su negocio consiste en la fabricación de automóviles excelentes; en otras muchas empresas creen que el negocio es hacer dinero y la fabricación de coches, una consideración secundaria. Ahora bien, la Honda gana dinero y no precisa tener una complicada jerarquía burocrática para dedicarse apasionadamente a su tecnología y sus productos.

En las cadenas de montaje se ha implantado un proceso de desarrollo permanente de las capacidades; los asociados se turnan en diferentes fases para ampliar sus conocimientos y mejorar su flexibilidad. El de la flexibilidad y la adquisición de una variada gama de aptitudes es un principio central.

En la Honda, el proceso de montaje se basa en el sistema *just-in-time* (JIT) de gestión de las existencias. El material de fabricación existente en factoría en cualquier momento alcanza para uno o dos días de producción. Todos los proveedores están comprometidos a suministrar lotes reducidos de componentes con un 100 por ciento de

conformidad con las especificaciones de calidad, y «justo a tiempo» según la necesidad de la fábrica para la jornada siguiente, ya que, de lo contrario, las líneas pararían. Este sistema exige relaciones de muy estrecha colaboración con todos los proveedores.

Todos los asociados entienden que forma parte de su obligación el inspeccionar todos los componentes en cuanto a la conformidad con las especificaciones. Cualquier asociado tiene autoridad para rechazar una partida. Existe un departamento de calidad cuyos asociados se ocupan de ponerse en contacto con los proveedores ante cualquier defecto. Cada uno de estos asociados tiene asignado, de parte del proveedor, un interlocutor concreto, de quien posee incluso el número de teléfono particular; de esta manera, saben siempre adónde llamar en caso de reclamación.

La intervención de los asociados de base, tanto en decisiones de grupo como ejercitando su discernimiento personal, supone un reconocimiento de su inteligencia y su competencia. Y ese mismo supuesto fomenta el desarrollo de tales cualidades. El sistema de formación cruzada de los asociados productivos y los directivos asegura la existencia de una base flexible e integrada en cualquier nivel de organización.

Estilo. Todos los métodos que quedan descritos son mantenidos por gente de gran sentido del humor y excelente preparación en cuanto a las relaciones interpersonales.

Durante mis entrevistas con el personal, solía preguntarles qué les parecía eso de trabajar con o para unos directivos japoneses. No logré detectar ningún resentimiento, sino la amistad y el respeto más sinceros. No existía la mentalidad de «nosotros, los estadounidenses» frente a «ellos».

Símbolos. A mi llegada me dieron un uniforme que debía llevar puesto en la fábrica; según me explicaron, no era para todo el mundo sino sólo para «visitantes distinguidos». Cuando terminó mi recorrido, efectivamente me sentí distinguido. Para ello, para sentirme partícipe de un designio común, me bastó el formar parte de un grupo de personas conscientes de su valía y compartir los símbolos de su cohesión social.

Todos los empleados, desde el presidente hasta el asociado recién ingresado, comen en la misma cantina y dejan sus coches en el mismo estacionamiento, en donde no hay zonas reservadas. Los directivos usan muebles de oficina metálicos de un modelo común, instalados en espacios abiertos. Muchas veces, los escritorios se disponen en bloques de seis, quedando cara a cara los directivos japoneses y los norteamericanos. La ausencia de barreras, tanto físicas como psicológicas, confiere un nuevo sentido a la expresión «trabajo en equipo».

Mientras recorríamos las naves de la fábrica, la más limpia que haya visto yo nunca fuera del sector de la alimentación (y he visitado varios cientos de ellas), observé que un vicepresidente se detenía a recoger del suelo un objeto que no debía estar allí. De hecho, en el suelo no hay nada; ¡es decir, que tampoco existe un personal de mantenimiento que se encargue de limpiar! Cada uno, jefe o simple asociado, cuida de mantener limpia su propia zona.

A muchos, estos símbolos les parecerán triviales. Lo serían si no encontrasen su correspondencia en el comportamiento y en las actitudes de los empleados. En este caso, en cambio, los símbolos corroboran las ideas, sirven para crear la unidad social.

La dirección de la Honda difiere de la de otras compañías japonesas y es posible que ésa sea la clave del éxito de su establecimiento en los Estados Unidos. En las com-

pañías japonesas tradicionales se valoran mucho la edad y la antigüedad. No así en Honda. El señor Honda se jubiló, consecuente con su creencia de que era preciso que la compañía estuviera regida por personas jóvenes. Míster Irimajiri es un hombre joven, a quien entusiasma la construcción de potentes motores de carreras y la competición deportiva. El principio capital de la política de dirección de la Honda es «proceder siempre con ambición y con espíritu juvenil»; el segundo, «respetar las teorías sólidas, exponer ideas nuevas y aprovechar el tiempo con la máxima eficacia»; el tercero, «disfrutar del trabajo y aportar alegría al ambiente de trabajo».

Cuando salí de Marysville no tuve la impresión de que acababa de visitar una fábrica «extranjera», sino la de haber visto algo nuevo. Acababa de conocer una empresa Sinérgica de alcance mundial, tan estadounidense como japonesa, y que, a decir verdad, quizá combinaba lo mejor de los dos mundos. También me pareció que en la Honda no se hacía nada que no pudiera ser adoptado por otras compañías... si los altos directivos de éstas fuesen competentes y motivados y «actuasen siempre con espíritu juvenil».

Todas las culturas que triunfan son Sinérgicas, tanto interiormente como en su interacción con las culturas competidoras. Las compañías más vigorosas son las flexibles, ya que eso les permite cambiar; la rigidez impide los cambios y conduce, ineluctablemente, a la decadencia.

Son nueve los axiomas a que toda civilización o empresa triunfante debe obedecer para evitar el colapso.

Axioma número 1: El espíritu

La empresa es un hecho material, pero también espiritual. En su juventud posee más bienes espirituales que materiales; en la senectud, ocurrirá lo contrario.

Corolario 1.º: La misión del líder consiste en infundir un espíritu unificador, combativo y gratificante.

Corolario 2.º: La salud se mantiene por la unidad entre bienes materiales y bienes espirituales. La necesidad de ambos debe ser entendida por los líderes.

Corolario 3.º: La decadencia espiritual de la cultura anuncia la decadencia material y la precede.

La Honda no tiene, en cuanto a bienes materiales, nada que otras no tengan. En el aspecto técnico sí hay algo, pero tampoco es mucho; en realidad, está menos automatizada que otras fábricas de automóviles. Su ventaja competitiva es la que Edison, Alejandro Magno o Magallanes disfrutaron, la superioridad del espíritu humano.

En este cuarto final del siglo XX, nuestra sociedad ha alcanzado una abundancia material y un relativo bienestar, condiciones que, como hemos visto, fomentan la pérdida del designio social y la división interna. Cuando quieren considerarse «fuertes», los directivos se limitan a contar números rígidamente, a no hacer caso sino de éstos; en vez de engrandecer el espíritu, lo empequeñecen. Mostrarse verdaderamente fuerte, sin embargo, sería lanzarse a la lucha junto con los subordinados, inspirar y encabezar el ataque frente a unas circunstancias desfavorables, en vez de llorar y quejarse de la competencia desleal y la falta de interés de los empleados. Ser fuerte es poseer un espíritu capaz de inspirar a otros, y conseguir que se eleven por encima de sus propias limitaciones. Ahora bien, para lograr todo eso se necesita un líder que, en primer lugar, haya entendido la fuerza del espíritu humano, y, en segundo lugar, se halle en pleno dominio del suyo propio.

Axioma número 2: El designio

El designio de la empresa es la creación de auténtica riqueza mediante el servicio a los grupos constituyentes, como son la clientela, el accionariado, el personal empleado y el público en general.

Corolario 1.º: El rendimiento de un grupo es consecuencia de un designio común, y el liderazgo debe infundir y vigorizar ese designio.

Corolario 2.º: Las culturas que emergen poseen un designio claro y unificador; en las épocas decadentes, tal designio se confunde o desaparece.

Corolario 3.º: En una empresa, el designio social fundamental ha de ser el servicio al cliente. Todos los empleados, de todas las categorías, deben saber quién es el cliente y cuáles son las necesidades de éste.

Los líderes que inspiran un designio crean energía. El directivo es como el conductor de un automóvil; al mando del volante, marca una dirección y un sentido. Pero no irá a ninguna parte, por más vueltas que le dé al volante, si el motor está parado o no hay gasolina en el depósito.

El líder de la organización Sinérgica entiende que su cargo es una comisión de servicio para con la clientela, el accionariado, el personal y el público en general. Ha comprendido que no hallará satisfacción y recompensa en la persecución del interés personal inmediato, sino a través del éxito en atender a las necesidades de otros. También sabe que su instrumento más poderoso para motivar a los colaboradores es la unificación social a través de un designio común. El líder no tiene ninguna obligación más importante que la de motivar, y, sin embargo, es la que peor se prepara y cultiva.

El Sinergista ha comprendido que la motivación deriva de una autoestima fuerte, lo que conduce, inevitablemente, a la apreciación del propio designio. Tal apreciación infunde, al mismo tiempo, la disposición a sacrificarse por el grupo. Nos sentimos mejor con nosotros mismos, nos sentimos nobles, cuando sabemos que nos hemos sacrificado por la causa que juzgamos noble.

Y por eso, como consecuencia de nuestro afán de nobleza y de autoestima, confiamos en un liderazgo que sepa identificar una meta válida y nos proporcione la oportunidad de obtener esa autoestima elevada que resultará de alcanzarla. Ésa es la causa por la que el líder corporativo, como un Profeta, debe explicar cuál es la meta válida de la organización.

El loco en Dios morirá por el beso, que no por treinta mil dólares al año.

JACK LONDON, *Martin Eden*

Dicho designio no debe expresarse en términos financieros, sino como propósito de ser «los mejores», los proveedores del producto de más calidad, o del mejor servicio. Comprendo que, dicho así, parece terriblemente rutinario, y, sin embargo, es fundamental. Si uno es entrenador de un equipo de fútbol, iniciará la temporada con las miras puestas en el título de campeón, no pensando en un rendimiento «promedio». Alcanzar el promedio no aporta mucha satisfacción, ni en los deportes ni en el mundo de los negocios. Es la lucha por llegar al máximo, nada menos, lo único capaz de suscitar entusiasmos y sacrificios.

Todo alto directivo debe ser capaz de hablar de su designio en términos tales que no dejen lugar a la menor duda por parte de sus subordinados. Por desgracia, lo

único permanente de los designios en muchas empresas es su continuo replanteamiento y su continua redefinición. Así, el mensaje que los empleados captan con bastante claridad es que los jefes no saben adónde va la empresa. Es un hecho lamentable, pero cierto: la mayoría de los altos directivos no tienen un compromiso personal para con misión alguna.

La misión de la organización debe expresarse de tal manera que sea inteligible para el empleado de los niveles más básicos. En la organización Burocrática, la comprensión de los directivos hacia los empleados es tan escasa, que las metas suelen expresarse en términos de patrimonio, porcentajes de crecimiento anual y demás cosas por el estilo, que no significan absolutamente nada para dichos empleados. No es así como los Profetas hablaban, sino con palabras que todo el mundo podía entender: «Vamos a fabricar el mejor coche del mundo», «vamos a proporcionar la mejor atención sanitaria que pueda darse en el mundo, a un precio asequible al ciudadano corriente». Ingenuo, quizá, pero claro y fácil de entender.

Axioma número 3: La creatividad

La tarea más importante de la empresa es suministrar productos, servicios y medios de producción nuevos y mejorados.

Corolario 1.º: Para estimular la creatividad, los líderes deben ser creativos.

Corolario 2.º: El cambio, el espíritu juvenil y la energía son siempre necesarios hasta la muerte.

Corolario 3.º: La creatividad, el espíritu de desafío, el flujo libre y franco de las ideas y de las informaciones son necesarios para promover la creatividad.

Sabemos ya, por nuestros análisis de los ciclos de vida, que las incitaciones y la respuesta creativa a dichas incitaciones son los requisitos previos del crecimiento. Aquellas organizaciones que cuentan con unos líderes creativos mantienen su salud. Una vez éstos empiezan a pensar en las soluciones que tuvieron éxito en el pasado, el fracaso ante un reto nuevo es cosa segura. También hemos visto que las organizaciones, grandes y especializadas, precisan un grado de administración cada vez mayor, pero que los administradores tienden a paralizar la creatividad.

Para preservar el Sinergismo, el líder debe mantenerse consciente de ese equilibrio tan sumamente delicado entre la conservación de la creatividad y la necesidad de un orden. Ésta es una de las dificultades más significativas de las empresas en su fase de madurez, y demanda una solución creativa. Al mismo tiempo, exige flexibilidad. Los que tienden más a la creatividad tendrán que sacrificarse en interés de la sensatez administrativa. Los que tienden al extremo contrario, tendrán que sacrificar la perfección contable y de los procedimientos de información jerárquica; habrán de admitir que un cierto grado de desorden es un signo de crecimiento y de vitalidad. Pero sus oponentes deberán también admitir que el desorden total conduce al desastre. El equilibrio definitivo no se logra jamás, y, por eso, el Sinergista debe controlar la balanza para compensar cargando más peso, ya de un lado, ya del otro.

¿Cómo conservan los líderes su creatividad? Cultivando el contacto con sus clientes y sus empleados. ¿Por qué? Porque es ahí donde inciden los desafíos comerciales, donde hace falta un progreso y un aprendizaje permanentes con el fin de mantener la competitividad. Sólo pueden ser creativos los que progresan y aprenden. Los líderes pierden su creatividad cuando los absorbe la ad-

ministración, lo financiero y los asuntos externos, que los distraen de su verdadera labor.

Propongo que en todas las empresas exista una norma que diga que todos los directivos, incluido el director general, deben dedicar al menos *la mitad* de su tiempo a cuestiones directamente relacionadas con la producción y la venta.

Son muchos los directivos que han hecho suya la sugerencia de la «dirección peripatética» que los autores de *En busca de la excelencia* proponían. Es una idea estupenda, sólo que algunos no la han entendido bien. Creen que la finalidad de esos paseos consiste, sencillamente, en dejarse ver y en hablar con la gente común. Pero ése no es el concepto de «dirección peripatética» que se inventó en la Hewlett-Packard. Si John Young daba paseos por la empresa era para aconsejar a la gente, y, además, porque le interesaba sinceramente lo que se hacía en todas partes. Luego, todo lo aprendido durante sus excursiones le servía a la hora de tomar una decisión.

Axioma número 4: El estímulo y la reacción

La misión del líder consiste en crear o identificar el reto actual, en darle una solución creativa y en evitar el estado de apoltronamiento.

Corolario 1.º: El esfuerzo es la consecuencia de haber percibido una incitación; y previsto la reacción más idónea.

Corolario 2.º: Acudir a las soluciones de ayer para responder a los nuevos desafíos de hoy, es emprender el camino de la decadencia.

Corolario 3.º: Para identificar las incitaciones y reaccionar ante ellas se necesita una cultura dinámica, no estática.

Ironías de la vida: la complacencia y la seguridad son enemigas de la excelencia. Nunca he conocido a un directivo excelente que estuviese satisfecho. El directivo excelente (o el pintor, el escritor, el ingeniero o el investigador, si el caso viene) tiene siempre en mente otro objetivo más alto que el ya alcanzado. Nunca le faltan motivaciones ni estímulos nuevos.

El Sinergista posee un oído muy fino para percibir el pulso motivacional de su organización. Jamás permite que su equipo se duerma en los laureles. Sabe que su misión consiste en establecer el incentivo que aviva el pensamiento y crea las energías que empujan a la acción. Sabe que uno inspira urgencia en otros sólo cuando él mismo la siente.

El Sinergista tiene presente también que, en cada empleado, debe infundir la fe en su capacidad para determinar su propio destino. Cuando un empleado no tiene esa convicción, se pone a hablar durante horas de las cosas que escapan a su control: la coyuntura económica, las organizaciones sindicales, la competencia extranjera, las insidias de la Administración, los periódicos, la poca formalidad de los clientes y los proveedores. Teniendo todas estas cosas en contra, ¿quién no fracasaría?

En la organización Sinergista todos están convencidos del poder de la voluntad y de su capacidad para determinar el porvenir de la organización. Lo creen así porque su líder también lo cree. En sus decisiones y en las conversaciones cotidianas, el líder hace partícipes a los demás de su perspectiva positiva acerca del futuro. No sería lo mismo si pretendiese fingir difundiendo un mensaje en el que no creyese. El «autobombo», hoy tan corriente en las organizaciones, casi nunca funciona. Los empleados suelen tener buen oído para los mensajes que reciben; es como si poseyeran un detector automático de mentiras.

Axioma número 5: La celeridad planificada

La celeridad en decidir y en actuar conduce a la expansión y al progreso. Debe estar compensada por una planificación cuidadosa.

Corolario 1.º: La planificación que resulta de una acción demorada es inútil.

Corolario 2.º: La acción no acorde con los intereses a largo plazo es inútil.

Corolario 3.º: El conflicto entre la celeridad y la planificación es inevitable.

Durante las fases iniciales de la vida de una empresa se toman muchas decisiones rápidas y se planifica muy poco. Cuando la compañía declina, se cumple lo contrario: los emprendedores triunfan porque se mueven con más celeridad que las organizaciones grandes, lentas y defensivas. La agilidad en la toma de decisiones se funda en un equilibrio entre el riesgo y la oportunidad. Los riesgos innecesarios deben evitarse, pero también la pérdida de oportunidades. El Sinergista procura mantener siempre el equilibrio entre estos extremos. Intenta que las decisiones sean meditadas, y tanto más analizadas cuanto mayores sean el coste y el impacto estratégico que supongan. Pero el Sinergista es también un directivo del tipo «hágalo ¡ya!». Una vez tomada la decisión, exige acción rápida para capitalizar los beneficios de dicha decisión.

La tensión entre celeridad y planificación es un conflicto permanente en compañías como la IBM, cuyos mercados exteriores se mueven con mucha rapidez. Por su mismo tamaño, a IBM le cuesta movilizarse. En consecuencia, a menudo le han ganado por la mano, como Apple y Compaq hicieron en el terreno de los ordenadores

personales, DEC en el de los medianos o Cray Research en el de los super-ordenadores. Durante muchos años, la IBM supo moverse con agilidad pese a su masa. Pero últimamente, y conforme se acelera todavía más la movilidad del mercado, la gigante parece demasiado lenta y tiene que ceder parte de su negocio a la horda de ágiles Bárbaros.

El exceso de planificación no es una crítica que pueda formularse contra las empresas innovadoras; o, mejor dicho, muchas ni siquiera habrían llegado a constituirse si hubiesen pretendido tenerlo todo previsto. Lanzar un nuevo negocio es un empeño formidable, sin necesidad de que el ordenador nos confirme, además, cuántas posibilidades tenemos de acabar mal.

Una planificación se funda siempre en una serie de predicciones acerca del medio ambiente externo. Pero si, de pronto, se declara una guerra en el golfo Pérsico, los planes mejor madurados de las compañías petroleras se desvanecen como el humo. Incluso en las más grandes empresas multinacionales, la capacidad para reaccionar con rapidez ante los acontecimientos externos es un factor más significativo que la planificación detallada. Es verdad que una gran empresa, por el volumen importante de sus inversiones, detenta una responsabilidad mayor y tiene que sopesar con cuidado las opciones y las consecuencias de las decisiones importantes; pero también debe estar dispuesta a prescindir de esos planes o modificarlos, según la marcha de los hechos.

Axioma número 6: Unidad y diversidad

Las culturas avanzadas adquieren un carácter diversificado. Los líderes deben actuar en el sentido de unificar los talentos y los rasgos diversos.

Corolario 1.º: El líder debe resistirse a la tendencia natural de promover las personalidades y los rasgos que le sean más afines.

Corolario 2.º: Las decisiones de más calidad son las que se alcanzan a través del consenso. El valor del consenso es máximo cuando aúna la visión colectiva de participantes que tienen experiencia y perspectivas diversas.

Como hemos ido viendo, las empresas de éxito han comprendido que necesitaban personalidades diversas. El Sinergista eleva este principio a un plano más alto. No sólo tolera la diversidad, sino que la aprecia sinceramente. Trasciende su propio estilo directivo y promueve y respalda a personas que tienen puntos de vista muy distintos.

Es apenas dudoso que Ray Kroc, el rey de las hamburguesas, además de Bárbaro/Explorador fuese también Sinergista. Apreciaba la necesidad de diferencias entre sus subordinados. «Si una compañía tiene dos directivos que piensan lo mismo, uno de ellos sobra», es una de las frases que se le atribuyen.

Hasta la fecha, McDonald's es, seguramente, la única gran compañía que tiene un vicepresidente de individualidad. Para esta responsabilidad, que implica el encargo de desarrollar iniciativas y programas que promuevan la iniciativa individual, fue nombrado Jim Kuhn. El presidente Fred Turner nunca deja de señalar, orgulloso, que muchas de las iniciativas comerciales y la mayor parte de los desarrollos de producto han surgido, no de los departamentos de planificación de la compañía, sino de unos individuos, que son los concesionarios. Aunque, para un observador externo, el sistema de McDónald's parece rígidamente reglamentado, Turner señala que:

La mentalidad independiente de nuestros operadores viene a ser una garantía contra el ordenancismo. Aun permaneciendo fieles a lo fundamental del sistema, pueden derivar hacia aquí y hacia allá, e introducir perfeccionamientos y cambios, lo cual beneficia a todos. El sistema se limita a establecer unas normas iguales para todos, pero ¿reglamentación? En absoluto.¹

El genio de Ray Kroc no consistió en perfeccionar las hamburguesas, ni en la estrategia corporativa, ni en la gestión financiera, ni siquiera en motivar al personal. Estuvo en la creación de una cultura que sigue fomentando la creatividad y la atención agresiva al mercado. Ray Kroc ama las hamburguesas, y lo mismo la McDonald's, que ha rechazado proposiciones de entrar en negocios como el de los parques de atracciones, los moteles y otros más. Un grupo de personalidades, fuertes y diversas, consagradas a una sola misión: ésa ha sido la clave del éxito de McDonald's.

En su excelente libro sobre la McDonald's, John Love ha señalado que:

Kroc era un hombre muy emotivo, con opiniones muy arraigadas sobre cómo debían funcionar las cosas y cómo debía comportarse la gente. También era hombre de principios, sin concesiones, chapado a la antigua. Sobre las cosas y las personas, opinaba blanco o negro, sin matices. Pero..., cuando reunió a su primer grupo de directivos, prescindió de sus intensas simpatías y antipatías personales, a fin de elegir y promover los cargos con arreglo a la capacidad de cada cual. Aunque los hábitos personales de algunos le sublevasen, siempre hallaba la manera de desahogarse y seguir teniendo un equipo de talentos.²

June Martino fue secretaria suya durante toda su carrera, y llegó a ser secretaria general y tesorera de la compañía, así como miembro del consejo de administración.

Sin embargo, su aptitud más importante no estaba en las tareas de la secretaría, ni siquiera en la administración financiera; era su capacidad para las relaciones. Fue la comunicadora, la mediadora y la que supo preservar la unidad de la familia.

En el estadio fundacional de McDonald's, el colaborador más íntimo de Ray Kroc fue Harry Sonneborn; sin embargo, en cuanto a personalidad y aptitudes, era su polo opuesto. Kroc era el vendedor, el que sale a la calle. Sonneborn, un carácter introvertido, parecía frío, impersonal y reservado a muchos. A Kroc le encantaba visitar los establecimientos, los lugares en donde se desarrollaba la acción. En cambio, Sonneborn estudiaba las cifras y apreciaba el prestigio que sus relaciones con abogados y banqueros le conferían. Kroc se enorgullecía de haber convertido en millonarios a muchos titulares de sus franquicias; lo que enorgullecía a Sonneborn era el dividendo distribuido entre los inversores y el peso creciente de la compañía en los círculos financieros de Nueva York. Tenemos ahí, pues, un caso de Bárbaro/Explorador que tiene por mano derecha a un Administrador.

Ray Kroc sabía de estas diferencias, y las apreciaba.

El dinero no me importa un comino, por lo que no presté a esa parte del negocio la atención que debía. Lo que yo deseaba era ser el más grande en el negocio de las hamburguesas; los beneficios, digamos, se darían por añadidura. A Harry, en cambio, las hamburguesas y las patatas fritas le traían sin cuidado. Cuando se hablaba de lo que la empresa vendía y de quiénes eran los concesionarios, Harry no escuchaba. Era un contable frío y calculador, pero yo necesitaba a un tipo así.³

Otro colaborador de la primera época, Fred Turner, hizo, quizá, más que ningún otro por desarrollar los sistemas que convertirían en realidad la visión de Ray Kroc en

cuanto a calidad, limpieza y servicio. Después de abandonar su estudios universitarios, Turner se empleó como subdirector de un establecimiento McDonald's en la zona de Chicago, ganando 100 dólares semanales. A Kroc le impresionó la dedicación de Turner, por lo que le encargó la formación de los nuevos concesionarios. En cuestión de meses, Turner definió prácticamente todos los procedimientos de explotación, escribió reglamentos para los titulares de las franquicias, y desarrolló el mejor sistema, dentro de su ramo, para controlar y calificar la eficacia de los establecimientos. Turner, como Constructor, hizo por la operativa de los establecimientos lo que Sonneborn había hecho por las finanzas de la compañía.

Cuando Kroc adquirió la participación de Sonneborn, Turner fue nombrado presidente, y, gracias a su estilo, la McDonald's logró la transición a la madurez sin merma de su creatividad y de su energía.

Turner era un Sinergista que, al igual que Kroc, había comprendido la necesidad de equilibrar los diferentes estilos directivos. Pero, a diferencia de Kroc, el carácter de Turner era más ponderado, menos propenso a explosiones emotivas. Empezó por implantar uno de los procesos de toma de decisiones más descentralizados que existen en el mundo estadounidense de los negocios. Comprendió que, en una actividad en donde las funciones de producción y servicio están sumamente descentralizadas, la descentralización de las decisiones era esencial para obtener un mejor control de calidad.

La tendencia Sinergista de Turner se puso de manifiesto también en sus relaciones con el nuevo director financiero, Dick Boylan, un pupilo de Sonneborn que había aspirado a la primera poltrona. Turner reconoció el talento financiero de Boylan y le dio carta blanca en cuanto a la dirección de los asuntos financieros de la McDo-

nald's. Boylan y Turner desarrollaron una colaboración muy estrecha, con no poca sorpresa de los que creyeron que asistirían a una enconada rivalidad entre los dos hombres.

Queda claro, pues, que el éxito de la McDonald's se debe a las diferentes personalidades que dirigieron la compañía durante los diversos estadios de su desarrollo. Es un ejemplo clásico de Sinergismo.

¿Cómo consigue el Sinergista la unificación de gentes de diversos estilos, aptitudes, formación, educación y experiencia? Sólo hay una explicación, y es la capacidad del Sinergista para la innovación. Desarrolla una cultura que abarca la diversidad.

Tal directivo o tal empleado es un ingeniero brillante, enamorado de las máquinas, y tal otro un parlanchín capaz de vender el puente de Brooklyn. Al Sinergista no le contraría esa diversidad, sino que le complace. Sabe que su éxito no sería tan grande, que él no sería tan buen líder ni podría manifestar su creatividad, si todos los miembros de su equipo jugasen desde la misma posición. Esta actitud de aprecio auténtico, que no de mera tolerancia, es uno de los rasgos distintivos del Sinergista. Es la ruptura que pone fin a las guerras dentro de la organización. El problema de estas querellas internas es que, si ambas partes quedan igualadas, no se emprende absolutamente nada; mientras que si una de las partes gana (los Administradores, digamos, frente a los Constructores), los recursos de la empresa se reducen en otro tanto.

Tolerar la diversidad, sin embargo, resulta laborioso. El equipo más fácil de dirigir es el compuesto por gemelos clónicos que piensen lo mismo y se comporten igual, con idéntica formación y con la misma experiencia. Por eso tendemos a elegir directivos y empleados que se nos parezcan, dada nuestra afición a la comodidad; tendencia

natural, aunque escasamente afortunada. Al hacerlo así, nos privamos de la diversidad de formaciones, experiencias e ideas que podría enriquecernos. Y también privamos de creatividad a la organización. La diversidad es un activo de los más valiosos en una empresa.

¿Es alcanzable la uniformidad? Desde los comienzos del Cristianismo, millones de hombres, mujeres y niños inocentes han sido quemados, torturados, multados, encarcelados, y, sin embargo, no se ha avanzado ni un solo centímetro hacia la uniformidad. ¿Cuál ha sido el efecto de la coerción? Convertir a la mitad del mundo en necios, y a la otra mitad en hipócritas.

THOMAS JEFFERSON

Axioma número 7: La competencia especializada

El conocimiento especializado y la profesionalización han de buscarse con energía; pero, una vez obtenidos, es preciso integrar esas capacidades.

Corolario 1.º: La competencia especializada permite derivar métodos eficientes; sin embargo, la competencia especializada también puede conducir a métodos ineficientes.

Corolario 2.º: La competencia técnica más elevada produce una ventaja competitiva, *siempre y cuando* la innovación se integre en la organización.

Corolario 3.º: Todos los empleados de todas las categorías deben trabajar en grupos o equipos pequeños, colaborando a un designio común, como mecanismo integrador.

Cuando una organización nace, poca especialización se encuentra en ella. A medida que crece, la especializa-

ción es inevitable. Los vendedores serán personas altamente preparadas; el especialista de taller poseerá una práctica extraordinaria en una determinada operación, aunque quizá desconozca lo que ocurre a treinta metros de distancia.

Con la especialización, el peligro de la desintegración social aumenta. El obrero no entiende ya cómo encajan las diferentes piezas o de qué manera lo que él hace puede favorecer o perjudicar a la actividad de otros, ni cómo repercute su trabajo en la satisfacción final del consumidor. A medida que la compañía se especializa, nadie quiere asumir responsabilidades cuando las cosas salen mal. El departamento de personal, por ejemplo, se encarga de reclutar a los nuevos empleados; en consecuencia, el encargado de la cadena de montaje, aunque se queje de la incompetencia de un recién ingresado, no admitirá que sea de su incumbencia la formación y el encaje de éste.

Entre las misiones del Sinergista figura la de lograr la interacción eficaz de estas especializaciones. No es tarea fácil. La falta de integración es una causa principal de la calidad insuficiente de los productos y servicios. Los proyectistas y los ingenieros de producción, aunque formen grupos brillantes en lo suyo, y cada cual por su parte, no colaboran. De donde resulta un coche malo, porque el proyecto no ha tenido en cuenta las condiciones de la fabricación.

Recientemente concluí un estudio para Moody's Investor Services, una editora de guías para inversores. Mis asociados y yo rediseñamos el sistema de organización por completo, alrededor de principios de integración y motivación.

Con el sistema antiguo, un director contrataba a unos empleados para sentarlos frente a un terminal de ordenador, a fin de introducir una serie de determinados datos muy especializados; sólo eran responsables de ese trabajo.

Con el nuevo sistema, los empleados son contratados por los miembros del equipo de nivel de base en el que van a trabajar. Dicho equipo se responsabiliza de servir un producto al consumidor, y, en consecuencia, toma decisiones sobre el modo de producción, analiza los problemas y busca medios para mejorar continuamente la calidad y el rendimiento. Todos los miembros del equipo tienen oportunidad de aprender todos los aspectos de la tarea. Esto confiere flexibilidad. Los miembros del equipo se ayudan entre sí; cada uno verifica el trabajo de otro, y entre todos resuelven los problemas. El trabajo está integrado. Como consecuencia, la productividad ha aumentado drásticamente, y se han introducido innovaciones que consisten en nuevos productos o mejoras de los existentes. ¡Y también resulta mucho más divertido el trabajar allí!

El Sinergista logra la integración vertical tanto como la horizontal. En la corporación decadente, los niveles se hallan cada vez más incomunicados. Cuantos más estratos tenga la organización, peor será la comunicación de abajo arriba, y más les costará a los de arriba el entender el trabajo productivo. El exceso de jerarquías es fatal para la motivación y la creatividad. Casi se podría establecer una correlación negativa directa entre el número de capas de una organización y el grado de motivación de los empleados.

La organización Sinergista no necesita demasiados niveles, porque el designio social común pilota, en vez de controlar.

Axioma número 8: La administración eficiente

Según va aumentando la diferenciación, se necesita una administración eficiente para lograr la integración y el rendimiento.

Corolario 1.º: Cuanto mayor es la diferenciación de una organización, más necesita de la administración.

Corolario 2.º: El peso de la administración tiende a crecer si el liderazgo no lo contrarresta.

Corolario 3.º: La administración no contrarrestada desemboca inevitablemente en la burocracia y la decadencia de la creatividad y de la creación de riqueza.

En principio, la administración servía, primero, para facilitar la integración y la coordinación de los elementos diversos dentro de la organización, y, segundo, para establecer unos mecanismos de valoración al objeto de ayudar a las actividades. En las épocas de decadencia, estas finalidades suelen olvidarse.

El Sinergista entiende la finalidad de la administración. Sabe que los sistemas y la estructura se hicieron para atender a los clientes, y toma medidas para que así suceda. Consideremos, por ejemplo, el caso de Springfield Remanufacturing Center Co.

En 1983, John P. Stack y otros doce empleados le compraron la SRC a International Harvester Company mediante una adquisición apalancada. En aquel entonces, la SRC perdía 2 millones de dólares anuales, sobre una facturación de 26 millones. Desde la operación de compra, las ventas de la SRC han aumentado al ritmo del 40 por ciento anual, el beneficio neto de explotación ascendió al 11 por ciento, la tasa de endeudamiento, que era de 89 a 1, ha quedado en 5 a 1, y la cotización estimada de las acciones pasó de diez centavos a 8,45 dólares. Al mismo tiempo el absentismo y la rotación del personal, en otro tiempo excesivos, desaparecieron.

Tal cambio de signo se debe casi por entero a los nuevos procesos administrativos, concebidos con la intención, no tanto de controlar, sino de mejorar el rendimiento

a través de un mayor compromiso personal de todos. Esa pequeña empresa provinciana de Springfield (Missouri), que tiene apenas un centenar de personas en nómina, ha implantado un sistema de información financiera que ha contribuido a mejorar el rendimiento, superior al de las compañías más grandes, las 500 principales de *Fortune*, las cuales supuestamente debían entender más de eso. ¡No les iría mal si lo copiasen un poco!

El sistema de la SRC está basado exclusivamente en números, pero son números compartidos con todos. Gracias a ello, cualquier empleado sabe con exactitud cómo se desenvuelve la compañía... y él mismo. Como Stack dice:

Quando uno se pasea por la fábrica, oye números dondequiera que va. Es como estar en un campeonato de bingo. Yo me dije: «si vas a pasar la mayor parte de tu vida en un trabajo, ¿por qué no convertirlo en algo divertido?» Para mí, fue cuestión de diversión, de animación, de pasarlo bien. Si hay una cosa que todos tenemos en común, es la afición a pasarlo bien.⁴

Stack cree que los negocios, en esencia, son un juego y que todo el mundo puede aprenderlo. A todos los jefes y empleados se les imparten cursillos para que sepan entender los estados de pérdidas y ganancias y de explotación de la SRC. Ven esas cifras todos los días, todas las semanas y todos los meses. Las discuten con la mayor franqueza en el seno de un equipo dirigido por un supervisor. Al compartir esa información, cada empleado sabe con toda exactitud lo que debe hacer para contribuir al éxito de la compañía. Ésa es la clave del sistema.

—Contemplar esta organización es casi como ver el teletipo del Dow Jones. Y esto es literal, porque en la cantina hay un tablero electrónico que da continuamente los índices de rendimiento de un departamento para esa

misma mañana, calculados según la utilización del tiempo de presencia —explica Stack.

Y un empleado comenta:

—Antes, yo no tenía ganas de pensar, pero, ahora, uno ve que está sirviéndose a sí mismo además de servir a la empresa.

Todos los empleados pueden conseguir primas y participaciones en beneficios, basadas en los resultados de la compañía.

El caudal permanente de índices financieros en todas las secciones ha conseguido que todos tuviesen «ganas de pensar». O, como otro directivo de la SRC decía:

—Lo que ha ocurrido aquí es que, ahora, estas personas dirigen, en realidad, su propio pequeño negocio. Ellos determinan su presupuesto y tienen que conformarse a él; si quieren quejarse, tendrán que quejarse a sí mismos. Es, sobre todo, un programa de concienciación. Cada grano de arena cuenta, y sólo nosotros mismos podemos hacer que los números salgan bien.

La SRC, que era el desgraciado patito feo, rechazado por la gran burocracia de una compañía decadente, se ha convertido en un bello cisne. En la cultura de la empresa se produjo una transformación completa. Los líderes lograron infundir un designio social común en la organización. Los sistemas administrativos sirven para lo que siempre deberían servir: integrar el trabajo de elementos diferentes y dar motivación al rendimiento.

En la compañía Sinergista, los procesos administrativos sirven a todos los empleados. La atención inmediata a los números y su empleo como marcador de los resultados del equipo pueden lograr la integración social. Pero es preciso que se usen de una manera positiva, no tanto para controlar como para marcar victorias y celebrarlas. Eso es una administración eficiente.

Axioma número 9: Las decisiones inmediatas

Las decisiones deben tomarse con carácter inmediato, al lado del cliente, del producto o del servicio. Cuanto más se alejen del punto de la acción, peor será la calidad de las mismas, y mayor su coste.

Corolario 1.º: En la compañía juvenil, las decisiones se toman de inmediato por quienes se hallan en contacto directo con los clientes, los productos o los servicios. En las decadentes no sucede así.

Corolario 2.º: La decisión autoritaria es norma corriente de los estadios de inmadurez, así como en los de extrema decadencia. El consenso es un síntoma de madurez y de salud.

Corolario 3.º: El conflicto interno produce un reforzamiento del control, el control produce temor, y el temor determina que las decisiones se trasladen a un plano cada vez más alto de la organización, expulsando a la creatividad.

El liderazgo autoritario es adecuado en los comienzos de la organización; pero eso fue entonces, y ahora corren otros tiempos y la organización dista de ser joven. El Sinérgista siente un gran respeto hacia sus subordinados y sus colegas. Comprende que la clave del éxito estriba en recurrir a la sabiduría colectiva cuando sea cuestión de tomar decisiones importantes. Entiende la necesidad de estilos de decisión diferentes. Sabe que las decisiones de escasa entidad, de repercusión a corto plazo, se toman mejor unilateralmente o después de una consulta con uno o dos miembros del equipo. No es cuestión de que todo el equipo pierda el tiempo debatiendo cuestiones que sólo interesan a uno o dos de entre sus miembros. Pero

también sabe que, en otras situaciones, convendrá reunir a dos o tres de sus subordinados para una breve discusión, y que en lo que se refiere a cuestiones como los objetivos del equipo o los procedimientos de la dirección general, vale la pena recurrir a la cooperación del equipo entero.

TRABAJO EN EQUIPO

En las organizaciones Sinergistas, los directivos de cualquier nivel se consideran como jefes de equipo, cuya formación les permite dirigir sesiones de grupo encaminadas a la resolución de problemas, con el fin de maximizar la colaboración entre las diferentes unidades de la organización. Estas reuniones sirven como foro en donde estos directivos se instruyen acerca de los problemas y las preocupaciones de otros departamentos.

Los nueve directivos de más categoría de la Delta Airlines constituyen lo que yo llamaría un equipo Sinergista. Los lunes por la mañana se reúnen para discutir las cuestiones principales que se le plantean a la compañía, para dar las novedades principales de cualquier sector y para buscar el consejo de los demás miembros del equipo. Esta última característica es la más importante. Es la disposición a admitir consejos lo que auténticamente define a la compañía Sinergista.

La cultura de la Delta Airlines no es consecuencia de ningún esfuerzo a corto plazo ni de un programa concreto, sino de prácticas de dirección, creencias y comportamientos coherentemente mantenidos de arriba abajo. El «sentido familiar Delta» empieza por el sentido familiar de esa reunión de nueve altos cargos que tienen madurez suficiente para dialogar como adultos y desear aprender

los unos de los otros. Estos sentimientos de respeto y esa madurez son la base de los equipos Sinergistas.

En su libro *Seven habits of highly successful people* [Siete hábitos de los grandes triunfadores], Stephen R. Covey ha descrito los tres estadios de la madurez:

La dependencia: la dependencia total del infante con respecto a los padres.

La independencia: la ruptura del adolescente para establecer su identidad aparte y distinta de la de los padres.

La interdependencia: el estadio en que uno ha adquirido suficiente seguridad en sí mismo como para darse a otro, para entrar en una relación de colaboración, como el matrimonio y la familia, por ejemplo.⁵

En su desarrollo, las organizaciones recorren estadios parecidos. El Sinergista ha alcanzado la madurez de la interdependencia y es capaz de confiar en otros y colaborar con otros. Está dispuesto a delegar la decisión en los verdaderos entendidos: los que están en contacto con los clientes, con el producto y con el servicio.

EL SINERGISMO MUNDIAL QUE VIENE

Cuando las civilizaciones o las corporaciones dominantes adquieren complejidad y dispersión geográfica, emprenden uno de dos caminos para mantener el control de su imperio: o bien desarrollan unas estructuras rígidas y burocráticas, o entran en un período de sinergismo interno.

El primer camino conduce, inevitablemente, a la insurrección y a la discordia interna.

El segundo permite alcanzar niveles de integración más elevados y prolongar el dominio y el desarrollo. Así

puede contemplarse en el desarrollo de los Estados Unidos y en el desafío presente de un orden mundial.

Los Padres Fundadores comprendieron que se enfrentaban a un reto extraordinario, y reaccionaron con una creatividad que no tiene parangón en la Historia. Aquellos que se reunieron en Filadelfia hace doscientos años poseían visión, y, al mismo tiempo, el valor necesario para llevar a cabo actos decisivos. Así se formó entre los Estados el sinergismo que dio lugar a una nación. Rechazaron la solución conservadora, consistente en mantener el provincianismo de unos Estados soberanos, y comprendieron que las dimensiones, la complejidad y la interdependencia de la sociedad que nacía reclamaban unos niveles superiores de integración. Y de esa integración nacieron los Estados Unidos.

También el desarrollo del sistema económico global, con su tamaño, complejidad e interdependencia crecientes, reclama integración y sinergismo. Estamos entrando en una época de civilización mundial unificada. Todos los factores por los que antes se definían los límites de una civilización, definen ahora una cultura mundial. Las comunicaciones mundiales instantáneas han superado las distancias geográficas. Metáforas y experiencias culturales comunes (desde las camisetas con el retrato de Michael Jackson en una aldea tibetana, hasta un álbum como *Graceland*, de Paul Simon, que incorpora ritmos tribales africanos) demuestran que el pulso mundial tiende a unificarse.

Si nuestros líderes presentes poseen el don de la vitalidad creativa, comprenderán que esa situación mundial es muy semejante a la que se les planteó, hace doscientos años, a los Padres Fundadores de los Estados Unidos. Sólo nos resta confiar en su reacción creadora.

puede contemplarse en el desarrollo de los Estados Unidos y en el desafío presente de un orden mundial.

Los Padres Fundadores comprendieron que se enfrentaban a un reto extraordinario, y reaccionaron con una creatividad que no tiene parangón en la Historia. Aquellos que se reunieron en Filadelfia hace doscientos años poseían visión, y, al mismo tiempo, el valor necesario para llevar a cabo actos decisivos. Así se formó entre los Estados el sinergismo que dio lugar a una nación. Rechazaron la solución conservadora, consistente en mantener el provincianismo de unos Estados soberanos, y comprendieron que las dimensiones, la complejidad y la interdependencia de la sociedad que nacía reclamaban unos niveles superiores de integración. Y de esa integración nacieron los Estados Unidos.

También el desarrollo del sistema económico global, con su tamaño, complejidad e interdependencia crecientes, reclama integración y sinergismo. Estamos entrando en una época de civilización mundial unificada. Todos los factores por los que antes se definían los límites de una civilización, definen ahora una cultura mundial. Las comunicaciones mundiales instantáneas han superado las distancias geográficas. Metáforas y experiencias culturales comunes (desde las camisetas con el retrato de Michael Jackson en una aldea tibetana, hasta un álbum como *Graceland*, de Paul Simon, que incorpora ritmos tribales africanos) demuestran que el pulso mundial tiende a unificarse.

Si nuestros líderes presentes poseen el don de la vitalidad creativa, comprenderán que esa situación mundial es muy semejante a la que se les planteó, hace doscientos años, a los Padres Fundadores de los Estados Unidos. Sólo nos resta confiar en su reacción creadora.

La gestión de la estrategia competitiva interna

El directivo de una sociedad, lo mismo que el líder de un país, ha de tener una política interior y otra de asuntos exteriores. Ambas deben ser fuertes, aunque ello rara vez se cumple en el caso de las compañías. En ellas, por lo general, los directivos dedican la mayor parte de sus recursos a la política exterior, a desarrollar nuevos mercados y productos, a incrementar sus cuotas, a la competencia. Tienden a fijarse menos en la política interior, en donde hay que plantearse la pregunta: ¿Qué tipo de sociedad deseamos tener en esta organización? Sería necesario que prestasen más atención a la estrategia interna, a la visión de su sociedad futura.

En el capítulo anterior he descrito esa organización casi utópica, la Sinergista, en el punto más alto de la curva del ciclo de vida. En este capítulo describiré los pasos prácticos que la compañía debe seguir para llegar a ello.

He dedicado la mayor parte de mi carrera al trabajo en sociedades anónimas, para ayudarlas a cambiar. Es una tarea laboriosa, siempre conflictiva, ya que cambiar una

cultura empresarial implicá modificar los hábitos de las personas que componen la organización. Y, por descontado, resulta difícil cambiar unos hábitos.

Precisamente por este motivo, la cultura de una organización puede suponer una ventaja o una desventaja competitiva. En el pasado, las propiedades, el capital o la tecnología eran elementos significativos de ventaja competitiva; pero, hoy, todos estos elementos se transfieren con suma facilidad de una organización a otra, por lo que pierden su virtualidad. En cambio, la cultura y los hábitos de las personas no se transfieren con facilidad. Culturas como la de Honda, IBM, o Delta, no se obtienen con facilidad en una compañía joven y emergente, o en una sociedad antigua y decadente. Ella confiere, en gran parte, su ventaja competitiva a las empresas citadas.

EL PENSAMIENTO ORGANIZADO, FUNDAMENTO DE LA ACCIÓN SISTEMÁTICA

Quizá resulte demasiado obvio decir que el progreso no es posible en ausencia de un marco conceptual. Sin embargo, y pese a lo mucho que se viene hablando de ello en años recientes, la mayoría de los directivos abordan el tema de la cultura empresarial sin proveerse de dicho bagaje. De donde resultan unas acciones inconexas y precipitadas.

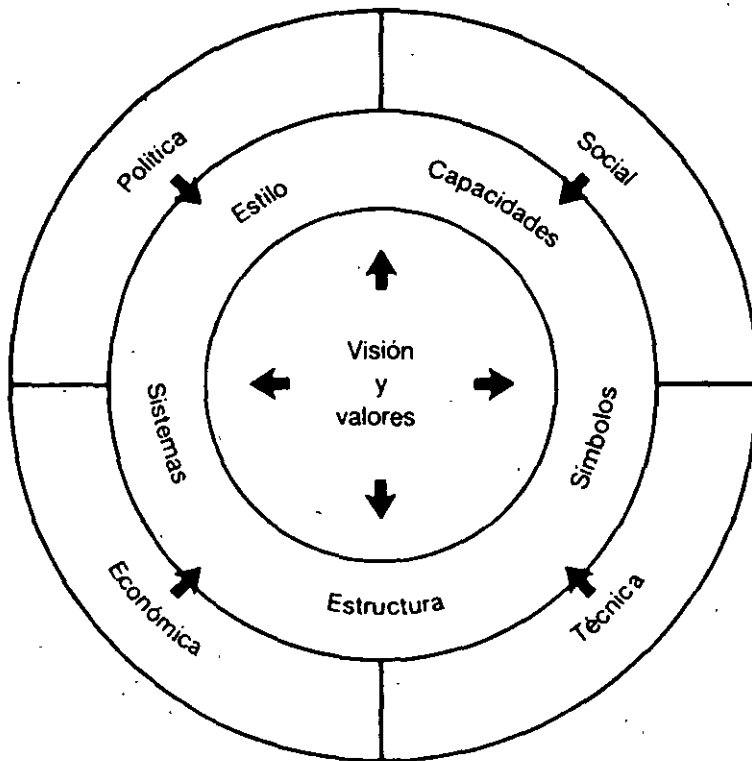
La cultura de una compañía es la suma de los hábitos de los miembros que la componen. O, dicho de un modo más sencillo, es «la manera en que normalmente hacemos aquí las cosas». Una definición más exhaustiva diría que está formada por la estructura, los sistemas, las capacidades, el estilo y los símbolos que los valores y visiones nucleares de esos miembros reflejan, y que se ven afectados

por las fuerzas externas (sociales, políticas, económicas y técnicas) del medio ambiente. Y cuyos cambios siguen una curva predecible, que es la del ciclo de vida.

No existe una sola fórmula correcta para valorar una cultura. Sin embargo, vamos a considerar un modelo que ha demostrado su utilidad para que los directivos puedan evaluar y planificar la cultura de su organización. Para empezar, una pregunta: ¿Qué clase de cultura, qué tipo de sociedad en miniatura, deseamos para nuestra organización? Es la cuestión más importante de las que los líderes de cualquier organización deben resolver.

FIGURA 3

La capacidad para crear riqueza



VALORES Y VISIONES: EL CORAZÓN Y LA MENTE

Para dirigir o para cambiar la cultura de una organización, el líder debe definir antes sus visiones y valores. To-

dos los grandes líderes han comprendido de una forma intuitiva que debían su fuerza a una visión compartida con sus seguidores. Cuando el presidente John F. Kennedy solicitaba al pueblo «no pienses en lo que tu país puede hacer por ti, sino en lo que tú puedes hacer por tu país», pedía sacrificios en pos de una visión común.

Con frecuencia, la visión y los valores de una compañía se condensan en frases muy sencillas. Es el «sentido familiar Delta», de la Delta Airlines; el «enfoque cara al cliente», de Dun & Bradstreet; en la Honda Manufacturing hallamos «el estilo Honda» y el «espíritu de las carreras». Principios simples, pero, si bien se mira, en ellos se albergan leyendas, emociones y sutilezas que afectan a las decisiones cotidianas de todos los empleados. La consigna es una fórmula breve que expresa la visión de la compañía, y esa visión es la que confiere su ventaja competitiva a esas compañías.

Hagamos una comparación entre dos compañías aéreas, la Eastern y la Delta. Durante los últimos años, he aprovechado los cursillos y conferencias para preguntar a los asistentes si sabían el nombre de un director general, presente o anterior, de la Eastern Airlines. Todos conocían a Frank Borman o a Frank Lorenzo. Luego les preguntaba el nombre del director general de la Delta. Casi nadie lo sabía. Al preguntarles cuál de las dos escogerían para volar, casi todos preferían la Delta. A la pregunta de cuál de las dos escogerían para invertir en acciones, otra vez contestaban que la Delta. Es significativo que casi nadie sepa quién es David Garrett. En la Delta, el director general no es tan importante. Lo son todos los empleados. Ésa es la base del «sentido familiar Delta».

Este sentido tiene una larga historia, y afecta genuinamente a los pensamientos, sentimientos y conductas de todos los empleados. Empieza por arriba, en esa reunión

de los lunes de los nueve altos directivos. A diferencia de las juntas directivas habituales, que apenas si son una toma de declaraciones individuales y un foro de humillación pública, en la Delta se celebran verdaderas reuniones de trabajo. Este sentido de trabajo en equipo afecta al modo en que los directivos tratan con los subordinados; se propaga desde la cumbre y llega hasta las azafatas, que tratan bien al pasajero porque ellas mismas han sido bien tratadas. No es difícil de entender.

A finales de los años setenta fui asesor de la Ford Motor Company, antes de que dicha compañía iniciase su recuperación, hoy tan comentada. Entrevisté a los directivos y les pregunté cuáles eran sus modelos favoritos de conducta. Uno de ellos me habló de su primer «jefe», quien, a diferencia de las generaciones actuales de mandos claudicantes, «sabía tratar a esa gente» de los sindicatos. Recordaba la famosa «batalla del Viaducto», cuando una partida de la porra salió al paso de los líderes sindicales en el viaducto de la fábrica de Rouge River; allí les dieron una brutal paliza y los echaron al río. Es increíble, pero aquel directivo recordaba ese incidente como un caso ejemplar de lo que debía ser una dirección enérgica. Bastaba con mirarle a los ojos para darse cuenta de que su nostalgia de los «tiempos pasados que fueron mejores» era completamente sincera. A otros varios directivos que propugnaban valores similares, les pregunté si tenían otros modelos o héroes que todavía estuviesen activos en la Ford. No se les ocurrió ninguno. Todos aquellos valores y visiones de una dirección ideal yacían en las cenizas de un pasado violento.

Son los pueblos primitivos, o los de culturas decadentes, quienes idolatran a los héroes pretéritos, a los antepasados difuntos. Las culturas prósperas y vitales tienen a sus héroes en el presente. Hoy día, esos que adoraban el

pasado han desaparecido de las posiciones de liderazgo. Los líderes actuales están enamorados de su producto. Son ex ingenieros y probadores de coches, que conocen de primera mano el carácter de un automóvil bien construido. Ésos son los héroes del presente. La frase de propaganda, «en Ford la calidad es el puesto número Uno», pretendía lograr que todos los miembros de la organización, jefes y empleados, se fijasen ante todo en la calidad. Los líderes de la Ford han luchado por infundir ese valor así como la visión de Ford como el constructor de automóviles de máxima calidad. Es una causa que cualquier empleado puede abrazar.

Para garantizarlo, el trabajo de equipo entre la dirección y los representantes sindicales ha sido llevada a unos niveles sin precedentes en toda la industria estadounidense del automóvil. Los líderes de la Ford han creado la unidad social a través de un designio común. Cuando la calidad de los productos y los servicios de una compañía se hacen notorios, es porque los líderes han establecido, como valor central y visión, el afán de alcanzar un liderazgo en calidad.

Cuando Lee Iacocca se hizo cargo de la dirección general de la Chrysler, no intentó salvar la compañía mediante la institución de nuevos procedimientos administrativos. Lo que hizo, para empezar, fue... predicar. Entendió que heredaba un cadáver y que debía resucitarlo, no sólo en lo material, sino también en lo espiritual. Los jefes y los empleados de la Chrysler necesitaban una fe, una convicción acerca de las posibilidades futuras. Ninguna organización puede crear su propio porvenir si los miembros de la misma carecen de una visión positiva. Iacocca salió por televisión para vender sus coches al público, pero también para venderles una idea de futuro a los empleados de su compañía.

Quizás estos hechos no parezcan excesivamente importantes. Pero, sin ellos, ningún procedimiento administrativo tendrá verdadera utilidad. Para que una compañía triunfe, debe existir una base que proporcione sustento a la energía creativa, al interés, al esfuerzo sacrificado, todo ello en función de una visión del futuro.

¿Cómo creará el directivo una visión unificadora de su compañía? He aquí cuatro cosas que, concretamente, puede hacer.

1. *Elaborar una visión que declarar.* — Los líderes de la organización deben convenir lo que ha de ser de ésta. Esta visión compartida será la religión común, la ética y la guía que ha de conducirles hacia el futuro. En una empresa nueva, es posible que el equipo dirigente carezca todavía de madurez para desarrollar una visión así. Entonces tendrá que declararla el Profeta/Bárbaro. Tal declaración ha de englobar tanto la visión externa (futuros mercados, productos o servicios) como la cultura interna.

2. *Vender esa visión.* — Una declaración escrita, impresa en el boletín de la compañía, leída a los accionistas durante la junta anual o puesta en un cartel, no vende. Hay que saber «colocar» la visión. Es preciso explicarla una y otra vez, como cuando se lanza un producto nuevo mediante una campaña de publicidad. Vender la visión no es nunca una operación cerrada, sino que requiere una comunicación continua.

Los empleados escuchan, aunque algunos crean lo contrario. Lo malo es que oyen demasiado bien. El directivo que promueve una idea en un discurso se olvida de ella en el siguiente. Entonces, los empleados la olvidan también. Los altos directivos deben aludir a su visión, literalmente, en todas las oportunidades que se les ofrezcan para dirigirse a los demás mandos y al resto del personal. El recordato-

rio permanente y la reiteración de la visión son esenciales, si se quiere que ésta pase a formar parte de la cultura.

3. *Convertir la visión en un punto de referencia activo.* — Cuando los directivos deban tomar decisiones significativas, conviene que hagan referencia a la visión declarada, y se pregunten si la decisión desmerece o fomenta la visión. Pongamos por caso que nuestra visión comprende la idea de que todos los empleados deben intervenir en la elaboración de decisiones y admitir la responsabilidad por su trabajo. Ahora se trata de considerar un programa de formación para recién ingresados. Ese programa, ¿contribuirá a que los empleados tomen decisiones acerca de su propio trabajo?

La pregunta que debemos formularnos a cada paso es: ¿guarda esta decisión coherencia con la visión de la compañía? Si la respuesta es negativa, mejor será evitarla.

4. *Elogiar y dar publicidad a los modelos.* — Los valores se clarifican cuando la conducta coherente con ellos resulta dada a conocer y elogiada. Anote por escrito los dos, tres o cuatro valores clave que juzgue más importantes para su empresa. La última vez que habló ante sus directivos o sus empleados, ¿aludió usted a miembros del personal que haya exhibido dichos valores? Si usted no elogia a aquellos que se comportan de acuerdo con los valores de la compañía, nadie creerá que esos valores sean importantes. Los directivos de 3M, cuando se dirigen a los empleados, casi nunca olvidan mencionar ejemplos de innovación ocurridos en la casa. Cuando David Kearns, director general de la Xerox, habla a sus ayudantes, casi siempre menciona la importancia del mejoramiento de la calidad y del entrenamiento para la calidad. Cuando Alejandro Magno arengaba a sus tropas, les hablaría del valor y del espíritu de sacrificio en la batalla. ¿Se ocupa usted de destacar lo que juzga importante?

LAS CINCO ESES: EL CUERPO DE LA CULTURA

Los directivos debèn traducir las convicciones en actos. Al fin y al cabo, la acción es lo que produce resultados. Los valores van expresándose en toda la organización a medida que la dirección crea estructura (*structure*), sistemas (*systems*), capacidades (*skills*), estilo (*style*) y símbolos (*symbols*). Si los valores y la visión son el corazón y la mente de la cultura, las cinco eses son el cuerpo de la misma.

Estructura

Mi carrera como asesor empezó en el Departamento Correccional de Carolina del Norte. Una cárcel es, con seguridad, el lugar donde más obviamente se aprecia la potencia de la estructura de una organización.

A comienzos de los años setenta, en una Universidad, se llevó a cabo un experimento con objeto de determinar los efectos de la estructura carcelaria sobre el comportamiento humano. Se creó una prisión ficticia, y veinte estudiantes de psicología, producto de una formación humanista liberal, fueron repartidos al azar en dos grupos: los internos, y los funcionarios. Durante diez días vivieron como reclusos y guardianes las veinticuatro horas del día. Por desgracia, fue preciso interrumpir prematuramente el experimento. ¿Por qué? Pues porque los internos estaban siendo maltratados por los funcionarios. El motivo era que, al cabo de pocos días, los internos habían empezado a conspirar contra sus guardianes y se mofaban de ellos. A lo que los funcionarios reaccionaron desahogando su frustración. Una vez interrumpido el ensayo, estudiantes y profesores se reunieron para discutir la experiencia; ninguno de los protagonistas lograba entender su propio

comportamiento. El medio ambiente, los roles sociales y la estructura de la supuesta prisión habían sido más fuertes que la educación y los valores humanistas de aquellos estudiantes. No es menos poderosa la influencia de los roles y de la estructura en el seno de una empresa.

Así como las definiciones de rol impuestas por la estructura carcelaria habían influido sobre el comportamiento de aquellos estudiantes de psicología, otras estructuras, como las de dirección-sindicato, encargado-trabajador y empleado-obrero, ejercen una influencia constante sobre la mentalidad y la conducta del personal de una empresa.

Frito-Lay, Sherwin-Williams, Best Foods, Moody's Investor Service y otras muchas compañías han modificado su estructura en función de sus visiones de una nueva cultura. En todos estos casos, el número de estratos jerárquicos se redujo para acercar la toma de decisiones a los niveles de base. La Dana Corporation tiene una fábrica en donde un solo jefe supervisa el trabajo de 250 empleados del turno. Por supuesto, en una organización así, los presupuestos acerca de la estructura son significativamente distintos de los existentes en una organización tradicional, y suponen una nueva concepción del rol de los empleados.

Las compañías que conservan su Sinergismo son las que mantienen al personal de base en contacto con la toma de decisiones, y a los líderes en contacto con la obra. La estructura empresarial tradicional se edificó sobre el supuesto de que la misión de la dirección consiste en definir, valorar y controlar el trabajo de los empleados, y de que éstos no pueden tomar decisiones significativas en cuanto a dicho trabajo. Aquí, el valor primordial es el control, no el interés, ni la creatividad. Sobre tal valor Max Weber construyó su teoría de la organización, y Frederick Taylor formuló sus principios de la «dirección

científica», que han servido de fundamento a la mayor parte de las estructuras orgánicas tradicionales. Hoy día, el índice medio de control (es decir, el número de empleados que rinden cuentas a un supervisor) en el nivel de base de las compañías manufactureras estadounidenses, es de siete a uno, *exactamente el mismo que era hace cien años*.

¿Es idónea esa proporción de siete a uno? ¿Hay alguna razón que impida que sea de veinte a uno o de treinta a uno? Cualquier directivo nos contestaría: «¿Cómo controlaré yo el trabajo de treinta empleados?».

Usted quizá no pudiera. Pero ellos sí pueden controlar su propio trabajo.

El mismo índice en las compañías químicas japonesas se acerca más a la proporción de veinte a uno; en una fábrica estadounidense comparable, es de ocho a uno.

Los empleados no son la causa principal de las ineficiencias empresariales. Los directivos sí lo son, en cuanto dan por supuesto que deben «controlar» a los empleados, dar su visto bueno a cualquier medida que se emprenda e instituir controles para controlar a los controladores. Hasta época reciente, la Ford tenía dieciséis estratos jerárquicos, en comparación con los seis de la Toyota, y, sin embargo, la calidad de la Ford y el rendimiento *per capita* eran peores, como la propia Ford hubo de admitir. En la actualidad, esta compañía ha reducido sustancialmente la cantidad de jerarquías de mando, aumentado los índices de control y dando más autonomía en sus puestos a los empleados. El resultado ha sido una notable mejora tanto de la productividad por empleado como de la calidad del producto.

En la Dana Corporation se revolucionó la cultura y se redujo de quince a cinco la cantidad de estratos jerárquicos. Lo mismo hizo la Xerox en sus departamentos de fa-

bricación y de servicio, al tiempo que incrementaba la cuota de mercado, la calidad y los índices de satisfacción de la clientela. Abundaban cada vez más las pruebas de que, a más estratos jerárquicos, menos productividad por empleado. O, dicho de otro modo, que existe una relación inversa entre el volumen de controles directivos y la calidad resultante en productos y servicios.

La estructura de la organización es una muestra evidente de lo que la dirección opina. La estructura de la Iglesia católica, de las legiones romanas o de la burocracia británica refleja los valores en los que creían quienes la crearon. Entre estructuras y comportamientos existe una interacción permanente que constituye el tejido de esa sociedad en miniatura que es una sociedad anónima.

Planes de acción para perfeccionar la estructura

1. *Rediseñar la organización.* — Se instituirá un proceso de planificación que sirva para que los directivos y los empleados puedan rediseñar la organización. Una comisión rectora de la alta dirección redactará la carta de principios básicos, o visión, que ha de servir como fundamento para la estructura. Unos grupos de proyecto, formados por jefes y empleados, recibirán formación y serán conducidos a lo largo del proceso durante el cual deben considerar los flujos de trabajo y demás aspectos pertinentes a la organización. Su misión consistirá en crear la futura estructura ideal, y las recomendaciones que elabore serán sometidas a la comisión rectora para su aprobación.

Creo que este proceso, por cuanto supone un margen de confianza en la inteligencia de los empleados y los jefes (én vez de recurrir a «expertas» asesorías externas), es el mejor sistema para cambiar un departamento o una empresa.

2. *Seguimiento de los índices de control.* — Sorprende comprobar que muy pocos directivos se dan cuenta de la cantidad de estratos jerárquicos y de instancias de control que han creado. Cuando se ha llegado a entender la relación entre ventaja competitiva y estructura de la organización, se comprende la necesidad de mantener al día unos datos exactos acerca de dicha estructura, y, en particular, acerca del número de niveles de la jerarquía y de la relación numérica resultante entre controladores y controlados.

No existe una regla simple que señale los valores óptimos de estos parámetros, ya que dependen del tipo de actividad. Es obvio que, en una fábrica en donde predominen las tareas repetitivas, la unidad de control puede comprender a un número más grande de personas que en una oficina técnica, donde los propios mandos del primer nivel deben intervenir con frecuencia en la resolución de los problemas. Un estudio de las empresas de la competencia puede suministrar una orientación y la base para señalar unos objetivos cuantificables. La DuPont, por ejemplo, estudió las fábricas de productos químicos de la competencia en Estados Unidos, en Europa y en el Japón antes de fijarse el objetivo de incrementar sustancialmente sus índices de control. El estudio produjo economías considerables, sin perjudicar en modo alguno a la eficacia operativa.

3. *Definir en forma de equipos la organización existente.* — Es posible que usted no quiera plantearse una reforma total de su organización. Sin embargo, todavía puede reducir niveles jerárquicos y dar más autonomía al personal de base. Una sugerencia: en vez de contemplar el organigrama como una serie de relaciones de dependencia persona a persona, imagínelo como una serie de triángulos encadenados; la organización que describe comprendr

a jefes y empleados que forman equipos, cada uno de ellos dirigido por un jefe que, a su vez, es miembro de un equipo en el escalón siguiente.

Concebida así la organización, no hace falta ninguna revolución estructural, sólo una modificación de las capacidades y del estilo. Implica que el líder de cada equipo es el «conseguidor» de soluciones y el que facilita la toma de decisiones en el seno del grupo. Se supone que los jefes impulsarán el que cada miembro del grupo se responsabilice de su propio rendimiento. Si el jefe empieza a comportarse más como líder de equipo, los miembros de éste empezarán a actuar más como jefes de sí mismos. Con el tiempo, este cambio de mentalidad elimina la necesidad de reforzar estructuras y disminuye la alienación. Este proceso ha demostrado su eficacia en empresas como Tennessee Eastman, Metropolitan Life Insurance Company, Southwestern Bell y otras.

Los sistemas

Los flujos de información, la valoración del rendimiento y los sistemas de promoción y remuneración figuran entre las docenas de sistemas que una organización debe tener para funcionar de manera eficiente y lógica. En ausencia de estos sistemas, cada acontecimiento tendría carácter de inédito y sería preciso juzgarlo de forma aislada, lo que llevaría rápidamente al caos.

Ahora bien, ¿qué clase de «orden» debe ayudar a mantener dichos sistemas, exactamente? En una organización militar, el flujo de informaciones se entiende siempre en sentido ascendente hasta llegar al oficial de más graduación; la difusión horizontal es poca o nula. Y eso obedece a la lógica de las batallas, en las cuales el mando supremo toma las decisiones.

La organización militar corresponde al estadio Bárbaro, según nuestro modelo del ciclo de vida. Pero, a medida que la organización va recorriendo esa curva, se hace sentir la necesidad de delegar el proceso de la toma de decisiones. En la organización Sinergista impera un grado de colaboración elevado; en ella, los jefes han de facilitar decisiones de equipo a todos los niveles. Ello requiere un *feedback* instantáneo acerca de los rendimientos; cada equipo ha de llevar sus propios controles.

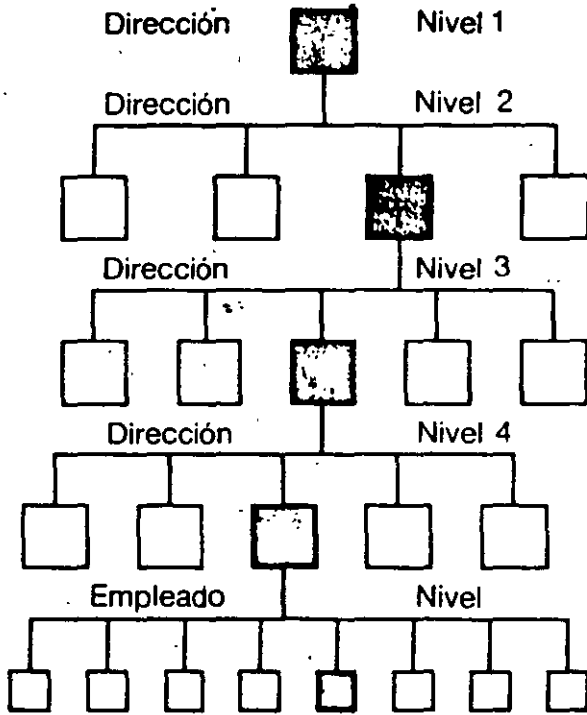
En la mayor parte de las organizaciones, los sistemas de remuneración e incentivo parten de la base de que existen unas clases que imponen una diferenciación vertical. Los altos directivos disponen de opciones preferentes de adquisición de acciones; no así los empleados de los niveles inferiores. ¿Por qué? Evidentemente, porque valoramos más a los directivos de los niveles superiores que a los empleados, y, además, deseamos que la gente se esfuerce por «ascender». Pero, ¿hay alguna razón que nos impida el ofrecer esta bonificación a los empleados que progresan lateralmente, es decir, que mejoran sus conocimientos o su productividad sin salirse de su nivel en la organización? ¿No hemos de valorar también ese tipo de progreso?

De manera análoga, las participaciones en beneficios se reservan para las clases superiores de nuestra sociedad en miniatura, entendiendo que dichos beneficios son debidos a las decisiones tomadas por los directivos, no a los empleados que se limitan a cumplir órdenes. ¿Es defendible hoy día ese supuesto? Mediante tal sistema, estamos diciéndoles a los empleados que ellos no tienen ninguna responsabilidad en la generación del beneficio. En consecuencia, ¿por qué habrían de esforzarse en mejorar los márgenes? ¿Es ése, verdaderamente, el mensaje que deseamos transmitir?

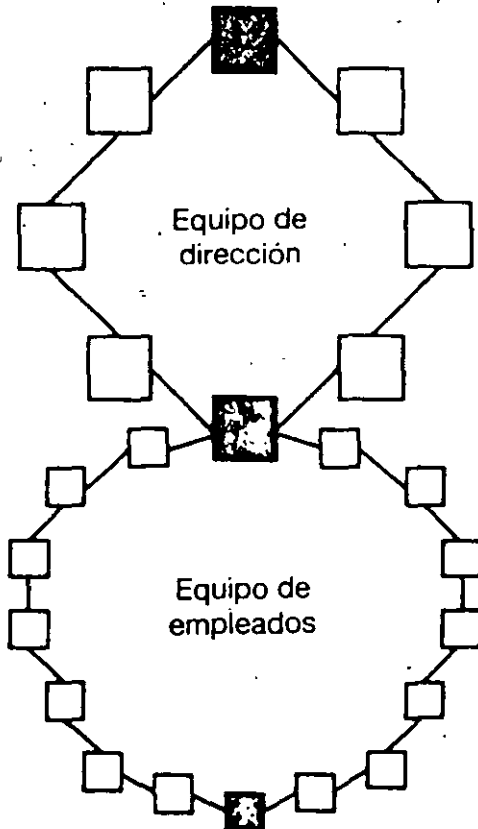
FIGURA 4

Diversas estructuras organizativas

Estructura organizativa tradicional



Estructura organizativa por equipos



Todo sistema existente en una empresa, hasta cierto punto, se funda en los valores y en las visiones de la organización. Si queremos mejorar el rendimiento de la misma, tendremos que reorientar los sistemas en función de los valores y visiones de hoy y de mañana.

Un plan de acción para perfeccionar los sistemas

Existen docenas de estrategias para mejorar los sistemas que afectan al rendimiento. No obstante, he hallado que las siguientes son las de más repercusión en cuanto a reducir la burocracia y la inercia, y maximizar el interés que los empleados ponen.

1. *Definición y seguimiento de la productividad clave de cada equipo.* — Si consideramos a la organización como una serie de equipos en interacción, cada uno de estos equipos necesitará disponer de una información que le permita asumir la responsabilidad de su rendimiento. Cada equipo debe reunirse con regularidad para discutir y actualizar maneras de mejorar el rendimiento. En una organización manufacturera, los equipos de trabajadores deberían reunirse una vez por semana, como mínimo; en algunos casos, incluso todos los días. Los mandos intermedios se reunirán semanalmente; en cuanto a la dirección, no haría falta que fuese tan a menudo.

2. *Implantar el control estadístico de procesos.* — Sobre el éxito del Japón se han aventurado diversas explicaciones; pero es posible señalar una técnica concreta que explica la superioridad nipona en materia de calidad. El control estadístico de procesos (SPC: Statistical Process Control) lo aprendieron los japoneses del estadounidense W. Edwards Deming. Sirve para el seguimiento permanente de las variaciones estadísticas de la calidad y para el trazado de gráficos de variabilidad del producto o del ser-

vicio, que constituyen la base para resolver problemas o para el perfeccionamiento permanente.

Este método requiere un considerable esfuerzo de formación, e impone una filosofía de gestión del rendimiento bastante distinta. En vez de censurar y controlar, es preferible analizar y enmendar.

3. *Implantar métodos de gestión del rendimiento.* — Como el control estadístico de procesos, la gestión del rendimiento enseña un planteamiento más sistemático de los intentos por mejorar el rendimiento. El método está basado en la psicología conductista y utiliza, sobre todo, los métodos de refuerzo positivo, conformación de la conducta (*behavior shaping*) y retroalimentación (*feed-back*). Cada directivo debe desarrollar planes de acción para mejorar el rendimiento y recompensar, sistemáticamente, cualquier progreso observado.

4. *Rediseño total del sistema.* — Ante la cuestión de si los sistemas están contribuyendo a crear Sinergismos, el tratamiento más integral es el que aborda el rediseño de toda la organización. Es decir, que se trata de descartar todos los sistemas y de crear otros nuevos a medida que la reestructuración avanza. Se trata de un planteamiento de sistemas «base cero», y la ventaja consiste en la oportunidad de eliminar, entre los existentes, ciertos sistemas que suelen alcanzar la categoría de «vacas sagradas».

No hace mucho intervino en una amplia remodelación de Moody's Investors Services, la editora de las guías Moody's Manuals. Los equipos de proyecto, compuestos de empleados de base y directivos, crearon un sistema total para la valoración de puestos de trabajo y de la productividad, centrado alrededor de la formación, la competencia y las promociones. Dichos equipos de proyecto supusieron que su plan de incentivos sería rechazado por la comisión rectora, porque implicaba aumentos de remun-

neración para la mayoría de los empleados, pese a que tales aumentos se justificaban por el incremento de los niveles de responsabilidad y de competencia profesional, necesario para desempeñar los nuevos puestos de trabajo que se creaban con la redefinición. Con gran sorpresa por parte de todos, la comisión rectora, en la que figuraba el jefe del departamento de recursos humanos, aceptó la propuesta, e incluso juzgó módicos los aumentos propuestos. El resultado de la reestructuración fue un aumento del 30 por ciento en productividad, y la creación de varios productos nuevos, con el consiguiente incremento de facturación.

Capacidades

A medida que las empresas maduran, las aptitudes demandadas se especializan cada vez más. En los comienzos del ciclo de vida, cada soldado se fabrica su propia espada y su propio escudo. Pero no tardan en aparecer los forjadores especializados de espadas y escudos; al poco veremos que las distintas fabricaciones reclaman sus propios departamentos de proyectos, producción e investigación. De continuar esta marcha hacia la especialización, podemos predecir que pronto dejará de existir una coordinación entre tales departamentos y que éstos emprenderán caminos conflictivos, para dedicarse a despilfarrar energías y recursos con el consiguiente detrimento de la competitividad de la organización.

Muchas de nuestras organizaciones actuales padecen el exceso de especialización, enfermedad que ataca lo mismo a los de arriba que a los de abajo. Cabe que los directivos entiendan sólo de finanzas, y no sepan nada de producción ni de comercialización; en los niveles de base,

la fragmentación de las tareas impide que los trabajadores puedan enorgullecerse de un producto final.

En la compañía madura, es posible también que se ponga menos énfasis en las capacidades funcionales, como son la innovación de productos, la fabricación y la venta, para dar prioridad a capacidades que, en principio, eran auxiliares, como las financieras, la planificación y los asuntos de personal. De un tiempo a esta parte, dicha distorsión viene afectando a casi todas las empresas estadounidenses.

Las capacidades de un empleado afectan a su trato con la gente. Hace algunos años trabajé con la división aeroespacial y militar de Honeywell; casi todos los directivos eran ingenieros que vivían en una atmósfera de giros-copios láser de tres ejes y otras innovaciones técnicas por el estilo. Al entrevistar a esos directivos y preguntarles qué opinaban de sus colegas, solían acusarse mutuamente de ser demasiado «binarios».

La palabra «binario» es de uso común entre ingenieros electrónicos. Significa «lo que se expresa con dos dígitos únicamente, el cero y el uno».

De ahí que los técnicos padezcan la deformación profesional de ver las cosas como verdaderas o falsas, blanco o negro, cero o uno. En la técnica podrá ser útil y conveniente; pero, cuando se generaliza a los juicios sobre las personas, supone un problema. El caso es que los colegas y los clientes tienen la molesta costumbre de presentarse en diversos matices de la escala de grises.

Pasos a emprender para mejorar las capacidades en su organización

Muchos directivos se hallan tan ocupados leyendo los informes financieros, es decir, las memorias históricas de

los resultados de ayer, que apenas prestan atención a la necesidad de promover a su personal, a las personas de quienes el porvenir de la organización depende. Lo cual es causa y síntoma, al mismo tiempo, de la decadencia de la empresa.

1. *Desarrollar la ética del perfeccionamiento continuo.* — Las mejores compañías creen en el perfeccionamiento continuo. Hoy, por ejemplo, somos los mejores fabricantes de radioteléfonos celulares, pero sabemos que mañana tendremos que ser mejores, y vivimos en apasionada tensión hacia ese norte. Los empleados se consagran a la persecución disciplinada de la competencia profesional (mediante la formación permanente) hasta el día de su jubilación. Las compañías y las culturas saludables se distinguen por este continuo afán de aprender y de realizar descubrimientos. Las decadentes son las que están de vuelta de todo.

2. *Aprendizaje cruzado a todos los niveles.* — La ética del perfeccionamiento continuo no sólo se ejemplifica ofreciendo la mejor preparación posible para un puesto determinado, sino también mediante la «formación cruzada», es decir, procurando que todos los empleados adquieran, además, toda una serie de capacidades y oficios complementarios. Mediante este proceso de aprendizaje cruzado, la flexibilidad de la organización mejora, la capacidad para solventar dificultades aumenta y la autoestima de los interesados es reforzada.

3. *Celebrar los progresos técnicos y premiar a quienes los realizan.* — Se premia aquello que se juzga importante. Damos medallas a los héroes de la guerra y a los atletas. Tenemos el Emmy, el Oscar y el Tony, la Medalla al Valor y la Orden del Mérito. Si ahora mismo le pidieran a usted que recordarse los nombres de varios galardonados del año pasado, es posible que supiera citar algunos. Pero

¿recuerda quién ganó el premio al mejor proyecto de su compañía, o el premio a la innovación? ¿Por qué no los recuerda? Porque no importan, ésa es la contestación. O así nos lo enseña nuestra cultura.

El estilo

El estilo de una organización es el carácter de las interacciones cotidianas entre los miembros de la misma. Por lo que se refiere a los directivos, el estilo depende, inevitablemente, de su formación; pero también está determinado por la estructura y los sistemas de la compañía, e incluso por el medio físico en donde se desempeña el trabajo.

Recientemente, nuestra compañía fue contratada por una fundición de Monongahela (Pensilvania). Allí, los obreros funden chatarra y cuelan el metal fundido en grandes moldes, en medio de un infierno de chispas, para obtener piezas que, a menudo, pesan varias toneladas. Los enormes tinglados donde los hornos están instalados dejan pasar el calor de los veranos y el frío de los inviernos de Pensilvania; son lugares ruidosos, sucios y peligrosos. Los hombres son titanes, estatuas ennegrecidas de hollín, con músculos voluminosos, idóneos para tirar, empujar o alzar las grandes masas, producto de su labor. Su hablar es franco y dicen exactamente lo que piensan, añadiendo un vigor emotivo tan rudo como su mismo trabajo.

En esa fundición existía una guerra endémica entre la dirección y los trabajadores, y más recientemente, entre los mismos trabajadores. La primera vez que la visité observé que los obreros me miraban y se miraban entre sí con desconfianza.

En la región occidental de Pensilvania y en Virginia Occidental, el ambiente de las manufacturas químicas o metalúrgicas y el de las minas de hulla, es el peor de Esta-

dos Unidos. Una poderosa tradición de independencia y anti-autoritarismo, combinada con un historial de directores hostiles, ha producido un círculo vicioso de animosidad permanente.

Nuestros asesores iban a la fundición de Monongahela para enseñar a los directivos cómo elogiar al personal y suministrarle *feedback*. La primera vez que un trabajador fue elogiado por un trabajo bien hecho, se enfadó tanto que presentó una queja al comité de la fábrica diciendo que el encargado se burlaba de él. Por desgracia, los elogios eran una anomalía tan extraordinaria, dado el estilo de interacción entre mandos y trabajadores imperante en la empresa, que fueron interpretados al revés. Quedó claro que dicho estilo no podía cambiar sino poco a poco, a medida que la estructura y los sistemas fuesen abriendo el paso a la nueva cultura. Después de un año de instrucción, la cultura había cambiado de forma espectacular, a medida que los trabajadores iban descubriendo intereses comunes con los directivos.

Steve Jobs, cofundador y ex presidente de la Apple Computer, asistió a un cursillo de ventas para gerentes de Apple, impartido por un conocido y prestigioso gabinete de formación de dirigentes. Usaban un sistema de presentación notablemente refinado, con folletos y cuadros estadísticos, diagramas en cuatricomía y cintas de vídeo con demostraciones. Cuando la sesión acabó, Jobs se puso en pie y exclamó: «Lo que tengo que decir es esto...», y metiéndose los dedos en la garganta, dobló la cintura fingiendo vomitar al tiempo que corría hacia la salida. Conflicto de estilos se llama esa figura.

El estilo determina, en medida significativa, la capacidad de una organización para tomar decisiones eficaces, motivar a los empleados y suscitar acciones unificadas. Es en el proceso de toma de decisiones de grupo donde me-

Por se aprecia el estilo de los directivos. Recuerdo a un gerente que decía ser gran partidario de la decisión participativa; en las reuniones proclamaba bien alto que todo el mundo debía expresar sin rodeos sus opiniones y que «esto va a ser una decisión de grupo». Pero ninguno de los asistentes hizo caso. Cuando observé su conducta durante las reuniones, comprendí el motivo. Al manifestar su opinión, lo hacía en un tono tan intimidante, que todos los presentes entendían que allí sólo podía existir una decisión correcta. Con su estilo, el proceso participativo quedaba sofocado por entero.

Planes de acción para mejorar el estilo directivo

El estilo directivo no se mejora enviando a los directivos a la escuela de «buenos modales», sino sólo cuando un nuevo estilo directivo conduce a promociones vinculadas con progresos en el rendimiento de la organización. Las características del estilo de dirección Sinergista no se enseñan en el vacío, sino dentro de un «nuevo modo de dirigir» del que aquél es componente.

1. *Prácticas de liderazgo de grupo.* — A los dirigentes hay que enseñarles las técnicas de la toma de decisiones en colectivo y de la conducción de grupos hacia el consenso. Escuchar y resolver conflictos son componentes imprescindibles de este entrenamiento.

2. *Promover al «hombre de la compañía» (o a la mujer).* — En los últimos años se viene hablando mucho del «hombre de la compañía». Este tipo ideal existe en toda empresa con una cultura fuerte y cohesionada, como sucede con Buck Rogers, en IBM, o con Steve Jobs, en Apple.

Durante muchos años se dio por sentado que un directivo ascendido en una compañía de automóvil o side-

rúrgica debía ser duro en su trato con la gente, pisar con fuerza y tomar decisiones, aunque éstas fuesen impopulares. Toda una generación de directivos ha aprendido en esa escuela.

En cualquier cultura empresarial, los candidatos a ser promovidos quieren parecerse a tal o cual ideal estereotipado de «hombre de la compañía». ¿Cuál debe ser ese ideal? ¿Por qué no declararlo con toda claridad y franqueza? ¿Por qué no decimos que el directivo de empresa ideal es el que contribuye a la autoestima de sus empleados?

3. *Elogio y feedback permanentes.* — Cuando una empresa es joven e innovadora, los altos directivos se hallarán tan cerca del frente que no se necesitarán sistemas formales de evaluación positiva y *feedback*. En una compañía madura, ocurre lo contrario. Aunque se reconozca que los jefes deben suministrar *feedback* a los subordinados con asiduidad, sin que sea preciso un sistema, la realidad es que no lo harán. La disciplina de un sistema que exija como necesidad el mantener informados a los subordinados se hace cada vez más necesaria, a medida que la compañía va escalando la curva del ciclo de vida. Las evaluaciones positivas y el *feedback* deben abarcar siempre tanto la manera en que los jefes quieren que se hagan las cosas como las cosas mismas que se hacen. El estilo importa. Tiene consecuencias sobre el interés, la lealtad y la satisfacción de los empleados. Asegúrese de que sus evaluaciones comprendan siempre la del estilo directivo, además de un *feedback* bien estructurado.

4. *El ejemplo permanente de los altos directivos.* — ¿Por qué celebra almuerzos de trabajo con los empleados del nivel de base, todos los meses, el presidente de la Dun & Bradstreet Corporation, Charles Moritz? ¿Por qué visita personalmente a los clientes de sus veintiocho filiales para preguntarles si saben alguna manera de mejorar los

servicios de la D & B? No es que pretenda influir directamente sobre esos empleados o esos clientes, aunque no está descartado que así suceda. La verdadera finalidad es demostrar a los mandos de la D & B, que suman varios millares de personas, la importancia de escuchar a los empleados así como a los clientes. Y quiere que todos sus subordinados se comprometan a ello. Así que, en vez de limitarse a decirles que lo hagan, prefiere demostrárselo. Los líderes predicán con el ejemplo. Trátese de Charles Moritz o de Alejandro Magno, desde siempre, los verdaderos líderes han comprendido que la mejor manera de influir sobre el comportamiento de sus subordinados es suministrarles un ejemplo. Ello resulta particularmente cierto cuando se trata de cambiar el estilo de mando.

Los símbolos

Como hombres de empresa, nos enorgullecemos de nuestro juicio y de nuestro comportamiento racional, y miramos con cierto desdén a esas culturas en donde se da tanta importancia a los ritos y a los gestos simbólicos. Sin embargo, si pudiéramos vernos a través de los ojos de un arqueólogo dentro de mil años, quizá sacaríamos conclusiones algo diferentes.

Al explorar las ruinas de un rascacielos, en otro tiempo orgulloso, nuestro futuro arqueólogo encontraría unas extrañas tiras de tela alrededor del cuello de ciertos individuos varones, rodeados además de otros símbolos de la clase que se reservaba el privilegio de tomar las decisiones (a la que, además, podría reconocer por el tamaño de sus despachos y la calidad de los muebles). Tal vez interpretaría que esa tira se echaba sobre el hombro derecho para significar el acuerdo, o sobre el izquierdo para señalar un desacuerdo. Sabedor, sin duda, del alto grado de inteli-

gencia y de objetividad que habíamos llegado a desarrollar, no dejaría de atribuir algún significado funcional a ese detalle de la indumentaria. ¿Cómo podría concebir que los miembros de una clase superior se atasen todas las mañanas ese adorno, sin que existiese ninguna explicación racional o consciente de tan extraño comportamiento?

Todos empleamos símbolos de muchas clases, de una manera ritual, y, al igual que los individuos de otras culturas, apenas nos damos cuenta del origen de los mismos ni de la manera en que ellos influyen sobre nuestra conducta. Tenemos estacionamientos separados y puertas distintas para los jefes y para los empleados. ¿Por qué? Pues para comunicar el mensaje de que los jefes son diferentes de los empleados, superiores y más importantes. ¿Por qué pretendemos comunicar tal mensaje? Mr. Irimajiri, el presidente de la Honda Manufacturing, tiene su escritorio en una gran nave de la fábrica de Marysville, abierto a todo el mundo, junto con otras muchas personas de diferentes categorías que visten idéntico uniforme blanco. También esto responde a un motivo más simbólico que funcional. En este caso, el mensaje dice que en la Honda se valora a todos por igual. Y no parece que la compañía haya padecido a consecuencia de esta simbología anticonvencional.

Hablando en general, los símbolos no tienen importancia por sí mismos. Que el presidente de Honda tenga o no un despacho privado, o que exista un *parking* para los jefes y otro para los empleados, apenas repercute en los balances a fin de año. Pero los mensajes que esos símbolos transmiten sí son importantes.

En el sur de Estados Unidos, no hace mucho, existían fuentes públicas para «blancos» y otras distintas para «gente de color». Un observador diría: «¿A qué tanta

complicación?». Pero el mensaje simbólico tenía otro significado: «Que las razas no se mezclen».

Planes de acción para crear símbolos sinérgicos

A medida que las empresas maduran y se complican, el número de niveles jerárquicos aumenta, como otras tantas barreras entre quienes toman las decisiones importantes y quienes desempeñan el trabajo. Es necesario derribar esas barreras, y la razón no es que se deba motivar a los empleados o consolar su amor propio; deben desaparecer para que los directivos se pongan en contacto con la realidad, para que sepan cómo se hacen las cosas y por qué el cliente está satisfecho o insatisfecho. De esa relación depende la calidad del liderazgo y de la toma de decisiones.

1. *La alta dirección debe tener comunicación con los trabajadores y con los clientes.* — La comunicación directa entre los trabajadores y los directivos es importante, y no sólo por la información que se intercambia sino, además, como símbolo de que los jefes aprecian a los empleados y confían en ellos. En la compañía, todo el mundo debe saber que los de arriba se preocupan por los de abajo y los escuchan. Es responsabilidad de los jefes el tomar medidas para que así se haga.

2. *Las recompensas basadas en el rendimiento son deseables; pero las basadas en la categoría suscitan desprecio.* — Las culturas que valoran el rendimiento premian el rendimiento. El primer marqués se ganó sus posesiones por haber encabezado una carga de caballería, es decir, que el príncipe recompensó su valor dándole unas tierras en propiedad. La décima generación de los herederos de ese marqués, también marqueses, poseen las mismas tierras; pero, ahora, no encabezan más caballería que la de la caza

del zorro. En las empresas también se desarrolla la mala costumbre de conceder grandes beneficios, privilegios y «sobres» a los que ocupan las poltronas del poder, y no a los que producen.

Cuando el directivo se vea en el caso de pronunciar una alocución ante los empleados, ¿mencionará a los ingenieros que lograron una gran innovación técnica? ¿Elogiará a los empleados o a los equipos que establecieron los récords de calidad o de producción del mes anterior? Debe hacerlo, si quiere que el personal crea que estas cosas son importantes para la compañía.

3. *Ambiente abierto, comunicaciones abiertas, mentalidad abierta.* — La oficina de ambiente abierto que hemos descrito en la Honda simboliza la existencia de comunicaciones abiertas. El directivo que se mantiene accesible está diciéndoles a los empleados que ellos son importantes, y, que, en consecuencia, está dispuesto a escucharles. En una fábrica que conozco hay una cerradura electrónica entre las naves y los despachos de los jefes, y sólo éstos conocen la combinación. Al otro lado de esa puerta hay una salita con café y bebidas gratis para los jefes. Las secretarías tienen orden de controlar las existencias, para asegurarse de que los empleados no beban gratis. Al fin y al cabo, tienen su cantina dotada de máquinas tragaperras para café y bebidas. Es un buen símbolo de incomunicación entre jefes y trabajadores.

4. *Vender los cuadros.* — En otras épocas se daba por supuesto que la gente querría hacer negocio con usted si usted presentaba los signos externos de la solvencia. Si tenía el despacho decorado con costosas pinturas, por ejemplo, darían por supuesto que la compañía iba viento en popa. Pero esas épocas pasaron ya; hoy, todo el mundo sabe perfectamente que el dinero gastado en obras de arte es dinero no repartido a los accionistas en forma de divi-

dendo, y que, por tanto, devalúa las acciones. Hoy día, una decoración sobria, cómoda pero no ostentosa, comunica una impresión mucho más favorable de éxito empresarial y de seriedad.

Reaccionar frente a los cambios del medio ambiente

Ninguna cultura es una isla. La empresa sufre los continuos embates de las oleadas del progreso técnico, de los vaivenes políticos y de la mudanza de los hábitos sociales. Es inútil considerar a los directivos de una compañía como los únicos motores de la cultura corporativa, cuando fuerzas mayores pueden deshacer las intenciones y los planes mejor concebidos.

Los cambios técnicos están imponiendo modificaciones en la cultura de casi todas las empresas. Tal presidente de una compañía tiene un ordenador portátil, y, durante la noche, desde su habitación de hotel, conecta con el ordenador principal de la empresa para recibir, no sólo su correspondencia, sino incluso los informes diarios de cada una de las veintiséis fábricas, con los que, en seguida, confecciona una gráfica que le permita comparar las productividades de los últimos doce meses. En otros tiempos, ese presidente recibía ese tipo de datos trimestrales, como mucho, y se necesitaban varios días o varias semanas de trabajo por parte de unos directivos altamente remunerados para preparárselos. Ahora los recibe al instante en su hotel, a mil kilómetros de distancia.

Está próximo el día en que cualquier empleado podrá consultar directamente la información del ordenador, o la introducirá por sí mismo, es decir, que tendrá acceso inmediato a todas las informaciones significativas. ¿Qué cambios augura esto?

Prevedemos que la eficiencia de la dirección aumentará,

y que se necesitarán menos directivos para interpretar un volumen de datos cada vez mayor. Al ser más inmediata la información, los empleados de cualquier nivel se verán más capacitados para resolver los problemas. El mejoramiento de los flujos de información aumentará la creatividad y la calidad de las soluciones halladas.

La técnica debe afectar, asimismo, a los mercados en donde la empresa compite. Hoy, las técnicas cambian con tanta rapidez, que las empresas se verán atrapadas más a menudo por las incidencias del mercado. Hace poco se registró una importante recesión en la industria de los semiconductores, debida, en parte, a la competencia extranjera. Pero sólo en parte; el hecho es que, ante el crecimiento vertiginoso del sector, era imposible realizar proyecciones con la necesaria exactitud, y, como consecuencia, hubo un importante exceso de la oferta sobre la demanda.

Las compañías establecen continuas predicciones sobre la marcha del negocio, y tales predicciones afectan a la cultura empresarial. Allan Krowe, director financiero de la IBM, había predicho un índice estable del 15 por ciento de crecimiento para el mercado de IBM, además de su cifra de facturación. Estaba equivocado en ambos conceptos, porque se registró una contracción del mercado y la facturación de IBM disminuyó. En octubre de 1986, Krowe fue destinado a otro cargo, y la compañía emprendió una reorganización y redujo personal mediante un plan de jubilaciones incentivadas.

El medio ambiente político es una fuente de continuas sorpresas para las compañías. Las leyes de igualdad de oportunidades de empleo, las normas sobre responsabilidad civil, los cambios de las disposiciones tributarias, el presupuesto militar, la desregulación industrial... son decisiones políticas que afectan a las convicciones y al comportamiento de los empleados.

Consideremos lo ocurrido en la AT & T. Cada par de meses cambian cientos de miles de puestos de trabajo, y todo debido a las decisiones de un solo hombre, el juez Harold Greene, el encargado de la descentralización de «mamá Bell». En vista de tamañas incertidumbres, ¿se puede pedir que la AT & T sea muy emprendedora o alguna de las nuevas «bebés Bell»?

El medio social ejerce su control mediante las fuerzas del mercado y la oferta de fuerza de trabajo. Las organizaciones comerciales viven con el oído pegado al terreno, tratando de anticipar aquellos cambios del medio social que quizás influyan sobre los hábitos de compra. La opinión pública, ¿se está volviendo más consciente de los problemas de la salud, o menos? ¿Qué se opina hoy día sobre el tabaco? ¿Y sobre el alcohol? Esos estados de opinión afectan, y no sólo a las ventas, sino también a la autoestima de los trabajadores que fabrican esos productos.

Los emplazamientos que las compañías escogen son también resultado de determinadas fuerzas sociales. Un importante centro de información financiera que tenía la American Express en Manhattan fue desplazado a Utah, principalmente en busca de una mejor moral de trabajo. En determinados lugares, las relaciones entre la patronal y los sindicatos son tan malas, que las compañías prefieren evitarlos. ¿Por qué no establecerse en Smyrna (Tennessee), donde los empleados no dan por supuesto que la empresa va contra ellos? Lo mismo que los empleados desean poder confiar en su compañía, la dirección quiere que confíen en ella y confiar en sus empleados.

La cultura empresarial, aunque determinada en gran parte por la dirección, no es ajena a las influencias exteriores como la técnica, la economía, la política y el ambiente social. La dirección no puede modificar esas fuerzas, pero sí reaccionar ante ellas. En el pasado, la cultura

de una organización parecía algo inamovible; hoy, en cambio, vemos que varía, espontáneamente, de un estadio del ciclo de vida al siguiente, reaccionando ante el reto de la competencia exterior y ante las nuevas condiciones del mercado. Creo que estamos en la época más estimulante, y yo diría incluso que en la más deseable, para ser directivos de una empresa. ¿Por qué? Porque cuando hay dinamismo en las condiciones, las ventajas competitivas aparecen o desaparecen con rapidez. Estamos en un momento en que usted puede influir sobre la cultura y las orientaciones de su organización. Es muy difícil dirigir un objeto inerte; pero un objeto en movimiento cambia de dirección con la simple presión de un dedo hacia tal sentido o tal otro.

Existe una última razón de que el de ahora nos parezca el mejor momento para ser directivos de empresa. Cuando los historiadores del futuro contemplen este último cuarto del siglo XX, verán que representó el cambio más revolucionario en la forma de conducir los negocios humanos. Se recordará como una época de Sinergismo colectivo y de interdependencia. Durante miles de años se creyó que era preciso abjurar de las ambiciones materiales para lograr el progreso espiritual. Los santos del pasado huían al desierto para demostrar su rechazo frente a todo lo material, y se juzgaba corrompidos a los mercaderes del bazar y a los prestamistas. Quizá fuese cierto, en aquel estadio de inmadurez. Pero ahora hemos entrado en un período de renovación de todas las cosas; entre ellas, cambiarán también las relaciones entre lo material y lo espiritual.

La misión que se les plantea a todos los líderes de todas las organizaciones es la de crear una cultura que persiga, con éxito, la creación de riqueza, pero de tal manera que, además, enriquezca espiritualmente a sus miembros. Ése es el desafío.

Una sinopsis del ciclo de vida

ESTADIO 1: LA ERA PROFÉTICA

El ambiente de la empresa. — La empresa está en sus comienzos, y quizá consta de un solo producto y un solo cliente; o bien, la empresa acaba de entrar en un período de gran renovación. El producto (o el servicio) es, quizás, exclusivo; pero su desarrollo está en pañales. En el plano financiero, la empresa seguramente está endeudada y vive de un mes para otro, con apuros para abonar las facturas. Es posible que el Profeta esté buscando inversores u otro tipo de ayuda financiera.

Lo que los Profetas creen. — Los Profetas se caracterizan por una fe intensa, inquebrantable, en el nuevo producto o servicio, fe que, por lo general, saben contagiar a otros. Viven totalmente entregados a una idea y a la visión de sus posibilidades. El fundador suele tener una serie de principios sobre los cuales desea construir su compañía. Los Profetas están convencidos de que sus

principios hacen de ellos algo especial. Ellos y sus seguidores se atienen a normas muy exigentes, y están dispuestos a realizar grandes sacrificios. No creen en la capacidad de las personas ajenas al pequeño grupo fundacional.

Misiones y tareas. — La tarea consiste en realizar la idea de un producto o servicio. Al Profeta no le preocupa saber si será capaz de ver culminada su misión. Su propia visión es su producto más importante. Al mismo tiempo crea el conjunto básico de valores que constituirá el fundamento de la cultura empresarial.

Estilo directivo. — El Profeta toma todas sus decisiones a solas. Sabe compartir ideas y quizás escuche a otros, pero, casi con seguridad, no aprecia la participación ni cree que el consenso sirva para adoptar buenas decisiones. Una vez tomadas quizá no piense más en ellas, porque tiene poca paciencia para los detalles. Los Profetas disponen de demasiadas ideas y, a veces, enloquecen a sus seguidores con una catarata de nuevos conceptos, que dejan caer medio crudos, en la convicción de que a los demás corresponde el madurarlos.

La organización. — Organización, ¿para qué? El Profeta será el primero en transgredir las reglas de su propia organización. No le importan. Con frecuencia, tiene poca comprensión para las estructuras y los sistemas, considerados más bien como trabas que él se saltará alegremente o que pretenderá cambiar a su capricho.

ESTADIO 2: LA ERA BÁRBARA

El ambiente de la empresa. — El *cash flow* ha mejorado, pero la empresa está todavía endeudada. Los posibles beneficios se reinvierten al instante en perfeccionamientos y en la expansión. La nueva compañía dispone ya de una clientela consolidada, a la que atiende con gran diligencia mientras procura desarrollar su producto o servicio, sin pensar todavía en diversificar ni en ampliar su base de clientes.

Lo que los Bárbaros creen. — El Bárbaro cree en la idea o creación del Profeta, pero considera que el éxito de la misma está por completo en sus manos. Tiene la convicción de hallarse embarcado en una lucha a vida o muerte por realizar los objetivos fundacionales de la organización.

Misiones y tareas. — Introducir el producto en el mercado y consolidar su aceptación.

El estilo del Bárbaro. — Mucho control y mucha acción inmediata. Él mismo se lanzará al campo de batalla por delante de sus tropas. O uno se integra en su equipo, o hay que apartarse de su camino.

La organización. — Una estructura sencilla y pocos sistemas, si es que tiene alguno. Pocos estratos jerárquicos en vertical y escasa diferenciación horizontal. Estilo no burocrático, muy personal. Las personas desempeñan más de un trabajo, hay un grado de flexibilidad muy alto y se mantiene la lealtad para con la figura heroica del pasado.

ESTADIO 3: LA ERA DE LA CONSTRUCCIÓN Y DE LA EXPLOTACIÓN

El ambiente de la empresa. — Ahora, la compañía empieza a reflejar beneficios. Sin embargo, necesita grandes sumas de capital para poder explotar las oportunidades de crecimiento. Posiblemente, la compañía saldrá a cotización pública durante este período. Y ha adquirido la potencia suficiente como para empezar a diversificar.

Lo que los Constructores y los Exploradores creen. — El Constructor cree en el producto y en los medios de producción. Considera que el valor de la empresa consiste en su capacidad para producir con eficiencia. Cree en las técnicas, en la maquinaria y en las personas que tienen el producto y las máquinas en sus manos.

El Explorador cree en el producto o servicio, pero sus convicciones se dirigen más hacia el potencial de expansión. El Explorador es el ejecutivo que mantiene el contacto con el cliente, y le preocupa lo que se opina de la empresa y de sus productos en el exterior. Suele ser también el elemento más competitivo de la organización, y presta mucha atención a la posición competitiva de su compañía frente a las rivales.

Misiones y tareas. — La misión del Constructor es crear medios de producción eficientes. Durante este período de expansión, siempre se le exige que produzca más; al mismo tiempo, él lucha por defender la calidad y la eficiencia.

La misión del Explorador es conquistar los potenciales mercados y establecer los medios de venta más eficaces.

Su estilo directivo. — El Constructor es un detallista. Quiere saber exactamente cómo se hacen las cosas. Recorre las naves para hablar con los trabajadores y ver lo que hacen, y es probable que conozca mejor que nadie el proceso de producción. Las cifras que le importan son las de ayer, las de hoy y las de mañana; no mira a más largo plazo.

El estilo directivo del Explorador se basa, sobre todo, en las relaciones interpersonales. Está lleno de entusiasmo y le gusta tener oportunidades para expresarlo. Es un intuitivo. Desea establecer relaciones personales con los clientes, y vive contrariado porque el crecimiento de la empresa le priva de tiempo para conseguirlo. No dirige, y odia el papeleo.

La organización. — En fase de rápido crecimiento. Empiezan a desarrollarse las especializaciones y aparecen las primeras manifestaciones de rivalidad interna. Durante esta fase, la dificultad principal consiste en crecer sin cometer errores irreparables y costosos que comprometan el porvenir de la compañía.

ESTADIO 4: LA ERA ADMINISTRATIVA

El ambiente de la empresa. — La empresa ha entrado en una fase de seguridad en sus operaciones, ya que ha dominado su mercado primario, ha constituido un patrimonio importante, realiza saneados beneficios y tiene un *cash flow* positivo. Invierte para abrirse hacia otros mercados secundarios, y es probable que inicie su estructuración en forma de divisiones, basadas en los segmentos de producto. Es conocida y respetada en su mercado primario, pero pretende ampliar su base de prestigio.

Lo que el Administrador cree. — El Administrador cree en la eficiencia. Considera que su obligación es maximizar el éxito financiero de la compañía. Cree que los resultados financieros se mejoran perfeccionando los sistemas y los procedimientos de gestión, así como mediante una administración sensata. También cree en los productos y servicios de la compañía, cuya bondad da por descontada. No dedica mucho tiempo a las actividades de producción y comercialización.

Misiones y tareas. — Maximizar la eficiencia de las estructuras y de los sistemas, y optimizar la utilización de los recursos financieros.

Estilo directivo. — Es posible que el Administrador intente mantener el estilo consultivo del Constructor, el Explorador o el Sinergista. Pero las relaciones personales no se le dan bien; prefiere basar sus decisiones en los datos. Dedicará mucho tiempo a la búsqueda de datos «correctos» que proporcionen las soluciones «correctas». Encarga muchos estudios.

La organización. — El éxito del Administrador se ve en el funcionamiento de la organización, que seguramente será eficaz y poco conflictivo durante su era. Como cree que las soluciones se hallan en la organización y en los sistemas, ambos aspectos crecen durante el estadio Administrativo. Se van sumando niveles de jerarquía y de control. Los Estados Mayores ganan influencia, mientras que los mandos operativos la pierden.

ESTADIO 5: LA ERA BUROCRÁTICA

El ambiente de la empresa. — La empresa ya se ha diversificado. La actividad fundamental se contempla como una «vaca lechera», una fiel productora de beneficios estables, pero con pocas perspectivas de crecimiento. En busca de un crecimiento más rápido y de márgenes más sustanciales, la compañía adquiere otras empresas más recientes; al mismo tiempo, intenta también mejorar los márgenes por medio de la reducción de costes.

Lo que el Burócrata cree. — El Burócrata cree en la «gestión profesional». Está convencido de que nada malo puede haber en la organización que no sea susceptible de enmienda gracias a una sólida gestión financiera y unos controles eficaces. Otros males podrán remediarse si se adquieren activos o, por el contrario, si se invierte. No cree que sea posible influir sobre la viabilidad de las explotaciones, excepto con reducciones de costes. Cree en la planificación estratégica, incluyendo los análisis financieros y las proyecciones sobre la futura productividad de los activos en base a supuestos mecánicos, no creativos; acerca de las personas representadas por esos activos.

Misiones y tareas. — El Burócrata es, probablemente, un ex Administrador, y todavía considera que su misión es conferir eficacia a las estructuras y a los sistemas, así como administrar el patrimonio de la organización con las miras puestas en el aumento de la rentabilidad. No comprende que esa rentabilidad está determinada por esa creatividad que él mismo contribuye a sofocar. En el plano externo, presta menos atención a clientes y proveedores; prefiere atender a los analistas de valores y al consejo de administración.

El estilo Burocrático. — El Burócrata tiende a ser impersonal; se siente más a gusto ante las cifras que ante las personas. Prefiere los informes por escrito y reacciona con agrado ante un informe bien concebido. En consecuencia, aumenta el papeleo. El Burócrata suele ser persona educada, aunque, en caso de provocación, puede recurrir a maneras aristocráticas. A medida que la era Burocrática avanza, la tendencia al control autócrata crece en proporción directa con la frustración que el fracaso de las medidas de control origina.

La organización. — El Burócrata cree que su compañía está «bien organizada», lo que significa muchas categorías bien definidas y delimitación clara de las responsabilidades. En realidad, está sobre-organizada, con demasiados estratos jerárquicos y demasiados grupos de especialización estrecha. Conforme la empresa crece, se hace más difícil el lograr que las decisiones se cumplan. La calidad de la información que los de arriba reciben se deteriora, y se rompe la confianza entre jefes y empleados.

ESTADIO 6: LA ERA ARISTOCRÁTICA

El ambiente de la empresa. — La actividad primaria de la organización decae por falta de inversiones y de creatividad. Los líderes han gastado sus recursos en la adquisición de otros negocios nuevos, han acumulado endeudamientos y han pretendido implantar su cultura en las nuevas adquisiciones por medio de la imposición, con lo que su crecimiento se atrofia. Los beneficios se estancan y la cotización de las acciones decae. La compañía empieza a desinvertir para allegar recursos líquidos.

Lo que el Aristócrata cree. — Los Aristócratas son víctimas, cada vez más, del cinismo que invade a toda la organización. Creen en el enriquecimiento personal, y es muy probable que lo consigan mediante algún tipo de compraventa. Buscan su satisfacción personal en los símbolos del éxito.

Misiones y tareas. — Su misión primordial es contener la erosión de la compañía, causada por la emigración de los individuos creadores que han buscado horizontes más favorables.

Su estilo directivo. — Son distantes. Pocas veces dicen nada significativo. Les cuesta tomar decisiones y prefieren delegar la mayor parte de las decisiones operativas, si no todas. Cuando se hallan en situación de tener que decidir algo, las más de las veces caen en una actitud sumamente autocrática.

La organización. — Caracterizada por un exceso de categorías directivas, comunicación deficiente de arriba abajo, escasa claridad en cuanto a las misiones y motivación floja. Posiblemente habrá guerras secretas de taifas, rivalidades entre dominios privados. Existe una organización formal clara, pero nadie hace nada. Los directivos que tienen todavía interés en hacer algo se sirven de una organización informal paralela.

Notas y referencias bibliográficas

INTRODUCCIÓN

1. Oswald Spengler, *The decline of the West*, vol. 1, Alfred A. Knopf, Nueva York, 1926, p. 106. [Hay versión castellana: *La decadencia de Occidente*, 2 vols., Espasa-Calpe, Madrid, 13.ª ed., 1983.]

2. Paul Kennedy, *The rise and fall of great powers*, Random House, Nueva York, 1987, p. xv.

3. Arthur Schlesinger, *The cycles of American history*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1986, p. 27.

4. Arnold Toynbee, *A study of history*, vol. 7, Oxford University Press, Nueva York, 1962, p. 423. [Hay versión castellana abreviada: *Estudio de la historia*, Alianza, Madrid, 1970.]

ESTADIO 1

1. Spengler, op. cit., p. 106.

2. Robert Conot, *Thomas A. Edison: A streak of luck*, Da Capo, Nueva York, 1979, p. 455.

3. P. R. Nayak y J. M. Ketteringham, *Breakthroughs!*, Rawson Associates, Nueva York, 1986, pp. 15-17.

4. A. Toynbee, op. cit., vol. 11, p. 259.

5. John F. Love, *McDonald's - Behind the arches*, Bantam Books, Nueva York, 1986, p. 14.
6. Ken Auletta, *The art of corporate success*, Penguin Books, Nueva York, 1986, pp. 17-25.
7. Peter Drucker, *Innovation and entrepreneurship: practices and principles*, Harper & Row, Nueva York, 1985, p. 19.
8. George Gilder, *The spirit of enterprise*, Simon & Schuster, Nueva York, 1984, p. 102.
9. Lucien Rhodes, «Kuolt's Complex», *Inc.*, abril de 1986, pp. 72-84.

ESTADIO 2

1. John Keegan, *The mask of command*, Viking Books, Nueva York, 1987, p. 11.
2. Lee Iacocca, *Iacocca: an autobiography*, Bantam Books, Nueva York, 1984, pp. 155-157. [Hay versión castellana: *Iacocca. Autobiografía*, Grijalbo, Barcelona, 7.ª ed., 1989.]
3. Jerome Carcopino, *Daily life in Ancient Rome*, Yale University Press, New Haven, 1966, pp. 238-243.
4. Edward Gibbon, *The decline and fall of the Roman empire*, vol. 2, The Modern Library, Nueva York, p. 248. [Hay versión castellana: *Historia de la decadencia y ruina del Imperio romano*, 8 vols., Turner, Madrid, 1984.]
5. *Ibíd.*, p. 252.
6. Keegan, *op. cit.*, p. 91.
7. Mary Renault, *The nature of Alexander*, Pantheon Books, Nueva York, 1975, p. 92.
8. *Ibíd.*, p. 93.
9. *Ibíd.*, p. 127.
10. H. G. Wells, *The outline of history*, Doubleday & Co., Garden City, Nueva York, 1971, p. 307.
11. Michael Moritz, *The little kingdom*, William Morrow & Co., Nueva York, 1984, p. 95.
12. Peter Petre, «What Welch has wrought at GE», *Fortune*, 7 de julio de 1987.

ESTADIO 3

1. Citado por Samuel Eliot Morrison, *The great explorers*, Oxford University Press, Nueva York, 1978, p. 427.

2. Edward G. Bourne, citado en Morrison; op. cit., p. 556.
3. David Howarth, *The voyage of the Armada: the Spanish story*, Viking Press, Nueva York, 1981, p. 23.
4. Gary Jacobson y John Killkirk, *Xerox: the American samurai*, MacMillan Publishing Co., Nueva York, 1986, p. 58.
5. *Ibíd.*, p. 5.
6. *Ibíd.*, p. 26.
7. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *Organization and environment*, Harvard Business School Press, Boston, 1969, p. 108.
8. Toynbee, op. cit., vol. 3, p. 143.

ESTADIO 4

1. Alfred Chandler, Jr., *The visible hand*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge (Massachusetts), 1977, p. 83.
2. *Ibíd.*, p. 102.
3. *Ibíd.*, p. 104.
4. *Ibíd.*, p. 147.
5. Wells, *The outline of history*, pp. 385-386.
6. *Ibíd.*, p. 408.
7. F. W. Farrar, citado por Wells, *ibíd.*, p. 408.
8. Robert H. Hayes, «Strategic planning - forward in reverse?», *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1985, pp. 111-119.
9. David K. Hurst, «Why strategic management is bankrupt?», *Organizational Dynamics*, American Management Association, Nueva York, otoño de 1986, pp. 16-20.
10. *Ibíd.*, pp. 8-98.
11. *Ibíd.*, p. 10.
12. *Ibíd.*, p. 11.
13. Toynbee, op. cit., vol. 4, p. 130.
14. Peter Drucker, *The frontiers of management*, Truman Talley Books, E. P. Dutton, Nueva York, 1986, pp. 257-259.

ESTADIO 5

1. *Wall Street Journal*, 7 de noviembre de 1986, p. 19.
2. Gibbon, citado en Toynbee, op. cit., vol. 4, p. 63.
3. Wells, op. cit., p. 409.

314... *De Bárbaros a Burócratas*

4. *Ibíd.*, p. 419.
5. Toynbee, op. cit., vol. 4, p. 5.
6. Hedrick Smith, *The Russians*, Ballantine Books, Nueva York, 1976, p. 289.
7. Arkadi N. Shevchenko, *Breaking with Moscow*, Alfred A. Knopf, Inc., Nueva York, 1985, p. 79.
8. *Ibíd.*, p. 489.
9. Robert J. Schoenberg, *Geneen*, Warner Books, Nueva York, 1985, p. 63.
10. *Ibíd.*, p. 63.
11. *Ibíd.*, p. 73.
12. *Ibíd.*, p. 202.
13. *Ibíd.*, p. 204.
14. Robert Heller, *The naked manager - Games executives play*, Truman Talley Books, E. P. Dutton, Nueva York, 1985, p. 268.
15. Toynbee, op. cit., vol. 5, p. 17.

ESTADIO 6

1. Peter Drucker, op. cit., p. 180.
2. *Fortune*, febrero de 1988.
3. *Ibíd.*
4. Barbara W. Tuchman, *The march of folly*, Ballantine Books, Nueva York, 1984, p. 75.
5. *Ibíd.*, p. 90.
6. Adam Smith, «Unconventional wisdom», *Esquire*, febrero de 1986, p. 75.
7. Arnold Toynbee, *A study of history*, compendiado por D. C. Sommerwell, Dell Publishing, Nueva York, 1965, p. 419.

ESTADIO 7

1. Love, op. cit., p. 114.
2. *Ibíd.*, p. 88.
3. *Ibíd.*, p. 100.
4. Lucien Rhodes, «The Turnaround», *Inc.*, agosto de 1986, pp. 42-48.
5. Stephen R. Covey, *Seven habits of highly successful people*, manuscrito inédito.

Índice onomástico

Adams, John, 26, 225
Adriano, 132
Alejandro VI, 212-213
Aranda, Juan de, 97
Araskog, Rand V., 181
Arriano, 69-70
Atila 59, 65-66, 72, 91

Baba, Neem Kardie, 73
Baha'U'llah, 232
Beard, Charles A., 221
Becker, Horace, 103, 104
Beecher, Henry Ward, 205
Bennett, Harry, 92
Borgia, Rodrigo, 212
Borman, Frank, 271
Bourne, Edward G., 96
Boylan, Dick, 256-257
Brejniev, Leonid, 164
Bremer, Brian, 189
Buda, 33, 36, 91
Burr, Donald C., 90-91
Bushnell, Nolan, 73

Carcopino, Jerome, 65
Carlos I, 96

Carlson, Chester, 102, 104
Carter, Jimmy, 123
Castro, Fidel, 51-52
Cataneis, Vanozza de, 213
Colón, Cristóbal, 94-95, 96
Confucio, 36
Cortés, Hernán, 209-210
Covey, Stephen R., 266
Craso, 130, 131

Chandler, Jr., Alfred D., 127

Dante, 36
Dario, 69
Demóstenes, 67
Denning, W. Edwards, 284
Drake, sir Francis, 100, 101
Drucker, Peter, 47, 94, 149-150,
191, 197-198

Edison, Thomas A., 24-25, 28-
29, 244

Farrar, F. W., 132
Felipe II, 98
Fernando, rey, 96

- Filipo, rey, 67
 Foman, Robert, 200, 202, 203
 Fonseca, Juan, ob., 97
 Ford, Henry, 25, 28-29, 39, 41, 92
 Fox, Neil, 40
 Freeman, Lester, 51
- Garret, David, 271
 Gates, William, 52
 Geneen, Harold, 172-174, 175, 177, 178, 179-180, 181
 Genghis Khan, 59
 Getty, J. Paul, 23
 Gibbon, Edward, 64-66, 166-167
 Goldsmith, sir James, 229
 Gorbachov, Mijáil, 168, 171
 Greene, Harold, 299
- Hawkins, John, 99-100, 101
 Hayes, Robert H., 134
 Hicks, Wayland, 105-106
 Hurst, David K., 135-136, 137-138
- Iacocca, Lee, 60-61, 273
 Icahn, Carl, 215
 Inocencio VIII, 211-212
 Irimajiri, Shoichiro, 234-236, 237, 243, 294
 Isabel, reina de España, 96
 Isabel, reina de Inglaterra, 98
- Jackson, Michael, 267
 Jarvis, Herbert W., 189
 Jefferson, Thomas, 197, 207, 258
 Jellinek, Frank H., 189-190
 Jesús, 33, 36, 212
 Jobs, Steven, 52, 73-75, 290-291
- Kant, 36
 Keagan, John, 60, 69
 Kearns, David, 105, 275
 Ketteringham, J. M., 30
 Keynes, John M., 29
 Kennedy, John F., 271
 Kennedy, Paul, 14-15
 Kiam, Victor, 56-58, 75
 Krishna, 33-36
 Kroc, Ray, 37-41, 58, 72, 75, 88, 253-254, 255
 Krowe, Allan, 298
 Kuhn, Jim, 253
 Kuolt, Milton G., 54-55
- Lawrence, Paul R., 111
 Lenin, 36, 168, 170
 León X, 212
 Levitt, Bill, 177-178
 Lilienthal, David E., 182
 Locke, John, 28
 London, Jack, 246
 Lorenzo, Frank, 72, 75-78, 271
 Lorsch, Jay W., 111
 Love, John, 254
 Luis XIV, 204
 Lynch, Merryl, 201
- MacArthur, Peter, 56
 Magallanes, Fernando de, 96-97, 98, 101, 244
 Magenheim, Ellen B., 230
 Magno, Alejandro, 63, 66-72, 78, 87, 244, 275, 293
 Mahoma, 33-35, 36, 91
 Mao, 196
 Maquiavelo, 36
 Marco Aurelio, 132-133
 Martino, June, 254
 Marx, Karl, 51, 170
 Mateo, 192
 McCallum, Daniel, 126-127

- McDonald, Hnos., 37-40, 72
Médicis, Giovanni de, 212-213
Médicis, Lorenzo de, 212
Medina Sidonia, duque de, 98-99
Moctezuma, 208, 210, 211
Moisés, 33
Moritz, Michael, 73
Moritz, Charles, 292-293
Mozart, 28
Mueller, Dennis C., 230
Murray, Jack, 147-148
- Nayak, P. R., 30
Newton, Isaac, 27-29
Nixon, Richard, 217
- Parma, duque de, 98
Patton, George S., 61, 87, 273
Perot, H. Ross, 62-63, 196
Petit, Pete, 49-50
Plinio el Joven, 68
Porsche, Dr., 36
- Reagan, Ronald, 123
Renault, Mary, 70
Rogers, Buck, 291
Rugilas, rey, 65
- San Benito, 36
San Gabriel, 34
San Gregorio, 36
Scherer, F. Michael, 230
Schlesinger, Arthur M., 15
Schlumberger, Conrad, 41-42
Schlumberger, Marcel, 41-42
Schlumberger, Paul, 41-42
Sevchenko, Arkadi N., 170-171
Shaw, George Bernard, 23
Simon, Paul, 267
Sixto IV, 211
Sloan, Alfred P., 121
- Smith, Adam, 218-219, 225
Smith, Fred, 84-85
Smith, Hedrick, 169
Sonneborn, Harry, 255, 256
Spengler, Oswald, 13-14, 24
Stack, John P., 261-262, 263
- Tata, J. R. D., 161
Taylor, Frederick, 277-278
Teodosio, 66
Timberlake, John, 174-175
Tito, 65
Toynbee, Arnold, 14, 19-20, 32, 88, 89, 112, 118, 141, 158, 165-167, 194-195, 222
Trajano, 132
Tuchman, Barbara W., 211
Turner, Fred, 253-254, 255, 257
- Veberroth, Peter, 202
Villard, Henry, 25
- Wallas, Graham, 187
Wang, An, 26
Wasserman, Dick, 178-179
Watson, Sr., Thomas, 121
Watt, James, 125
Weber, Max, 277
Welch, Jr., John F., 82, 83
Wells, H. G., 71-72, 130-131, 167
Westfall, Richard, 28
Wheelwright, Steven C., 145
Wian, Bob, 37
Wilson, Joe, 102, 104
Wilson, Woodrow, 204
Wozniak, Stephen, 25, 52, 73
- Yontz, Kenneth F., 190-191
Young, John, 249

DE BÁRBAROS A BURÓCRATAS

Muy de vez en cuando, un autor de temas empresariales desarrolla una idea totalmente original, que arroja una nueva luz sobre los problemas de siempre. Lawrence M. Miller, asesor de empresas como Xerox y 3M, ofrece aquí una brillante explicación de por qué las empresas pierden vitalidad y se burocratizan, así como una sólida receta sobre cómo pueden éstas preservar la creatividad y el espíritu renovador.

A partir de un lúcido esquema de la teoría del ciclo vital de las empresas en el que se describe la marcha de una organización desde su origen hasta su posible ocaso, Miller distingue las etapas *naturales* del crecimiento corporativo, y analiza los retos que deben enfrentar sus líderes en cada etapa del proceso.

Según el autor, toda nueva empresa comienza con un líder visionario, el Profeta, al que siguen el Bárbaro, el Constructor, el Explorador, el Administrador, el Burócrata y el Aristócrata; finalmente aparece el Sinergista, el líder que equilibra las características de todos los anteriores y asegura la firme conducción y el progreso de la empresa.

Sin duda, en esta obra genial, poderosa y divertida todo directivo emprendedor podrá identificar tanto la situación de su empresa dentro del ciclo vital como su propio estilo de liderazgo, y también cómo tratar con los diferentes estilos superiores y subordinados.

Lawrence M. Miller es presidente de Miller Consulting Group (con sede central en Atlanta); y se ha especializado en el rediseño de culturas empresariales. Entre sus clientes figuran Eastman Kodak, Texaco y Southwestern Bell. Es un conocido conferenciante sobre temas empresariales y autor de *American Spirit: Visions of a New Corporate Culture*.

ECONOMIA Y EMPRESA

grijalbo

ISBN 970-05-0160



9 789700 50160

LAWRENCE M. MILLER

De
BÁRBAROS
a **BURO** ~
CRATAS

ESTRATEGIAS PARA EL CICLO
VITAL DE LAS EMPRESAS

ECONOMIA Y EMPRESA

grijalbo