



Harvard Business Review
América Latina

Las siete edades del líder

por Warren G. Bennis

Enero 2004

Reimpresión R0401D-E

Cada etapa del liderazgo trae nuevas crisis y desafíos. Son angustiantes, pero saber qué le espera puede ayudarle a abrirse paso.

Las siete edades del líder

por Warren G. Bennis

Mi incursión inicial en el liderazgo ocurrió durante la Segunda Guerra Mundial. Era teniente de infantería, tenía 19 años y estaba muerto de miedo. Mis órdenes eran asumir el comando de un pelotón en el frente en Bélgica. Llegué en medio de la noche, cuando la mayoría de los hombres estaba durmiendo. El pelotón se había instalado en los escombros de una casa bombardeada. Un mensajero me llevó a la cocina y me ofreció un banco para dormir. Pero puse mi saco de dormir en el suelo, junto al resto de los hombres. No dormí nada. Me quedé despierto toda la noche, escuchando las bombas estallar. Era inmaduro y sabía muy poco sobre el mando, o sobre el mundo para tales efectos. Cuando los otros en el cuarto comenzaron a moverse, escuché que un sargento le preguntaba a otro, “¿quién es éste?”, y la respuesta de “es nuestro nuevo líder de pelotón”. Entonces el sargento dijo: “Bien. Podemos usarlo”.

Sin darme cuenta, sin siquiera saber qué era lo correcto de hacer, hice una buena primera jugada. Mi

llegada había sido de bajo perfil. No llegué haciendo alardes de mi nueva misión. De hecho, fingí estar dormido en el suelo. Así, sin llamar la atención sobre mí, aprendí algo importante sobre los hombres que iba a liderar. Supe que ellos me necesitaban, o al menos que necesitaban a esa persona que ellos posteriormente me enseñaron a ser. Y vaya que me enseñaron. Durante las siguientes semanas en Bélgica, mis hombres –que ya habían estado en combate– me mantuvieron vivo. También me enseñaron a liderar, muchas veces con su ejemplo. El sargento que me había recibido con aprobación se convirtió en mi seguro de vida al enseñarme técnicas tan esenciales como avanzar en una zona de guerra sin volar por los aires.

Aunque pocos líderes necesitan preocuparse por volar en pedazos, mi vivencia en Bélgica fue en muchos sentidos típica de la primera experiencia de liderazgo en cualquier lugar. Llegaba a una organización donde las emociones estaban a flor de piel, las relaciones ya se habían entablado y los miembros de la organización

tenían expectativas sobre mí de las que no estaba todavía totalmente consciente. Mis nuevos subordinados me observaban para ver si iba a estar a la altura de las circunstancias y cómo lo haría. Todo nuevo líder enfrenta recelos, percepciones erradas, y las necesidades y agendas personales de cada uno de los que va a dirigir. Subestimar la importancia del primer movimiento es invitar al desastre. La entrada crucial es una de varias etapas –cada una con su elemento de crisis personal– por la que el líder debe transitar en algún momento de su carrera. Las escuelas de negocios no lo preparan para estas crisis, que pueden ser muy angustiantes. Pero también ofrecen poderosas lecciones.

Shakespeare, que parece haber aprendido nuevas cosas cada vez que lo leo, hablaba de las siete edades del hombre. La vida de un líder también tiene siete edades y, de muchas maneras, son paralelas a las que Shakespeare describe en *Como gustéis*. Para parafrasear, estas etapas pueden ser descritas como infante, escolar, amante, soldado, general, estadista y sabio. Una forma de aprender sobre liderazgo es mirar cada una de estas etapas de desarrollo, así como los temas y crisis que suelen conllevar.

No puedo ofrecer consejos sobre cómo evitar estas crisis, porque muchas son inevitables. Tampoco recomendaría necesariamente que las evite, ya que lidiar con los desafíos de cada etapa lo prepara para la siguiente. Pero saber lo que le espera puede ayudar al líder a sobrevivir y, con suerte, salir fortalecido y más seguro de sí mismo. Veamos primero al líder en sus albores, el infante de Shakespeare que “lloriquea... en los brazos de la nodriza”.

El ejecutivo infante

Para el o la joven a punto de convertirse en líder, el mundo que se presenta por delante es un lugar misterioso, incluso atemorizante. Pocos recurren al llanto, pero muchos quisieran tener el equivalente corporativo de una nodriza, alguien que los ayude a resolver problemas y aliviar las transiciones dolorosas. En vez de ello, el líder neófito afortunado tiene un mentor, un concepto que tiene su origen en la mitología griega. Cuando Odiseo estaba a punto de ir a la guerra, la diosa Atenea creó a Mentor para cuidar al amado hijo del héroe, Telémaco. El hecho de que Mentor tuviera atributos tanto masculinos como femeninos entrega una señal acerca de la riqueza y complejidad de la relación,

sugiriendo un lazo más profundo que el de profesor y estudiante. Por desgracia, en el mundo real los dioses no intervienen y los mentores raramente se materializan por sí solos. Aunque la creencia popular es que los mentores buscan a los más jóvenes para incentivarlos y abogar por ellos, el hecho es que a menudo sucede lo contrario. Generalmente los mejores mentores se reclutan, y una característica de un futuro líder es la habilidad de identificar, cortejar y ganarse a los mentores que cambiarán su vida.

Cuando Robert Thomas y yo entrevistamos a dos generaciones de líderes para nuestro libro *Geeks and Geezers*, conocimos a un extraordinario joven empresario de bienes raíces e Internet, Michael Klein, que había reclutado a su primer mentor cuando tenía sólo cuatro o cinco años. Robert y yo describimos su historia en el artículo HBR “Crucibles of Leadership” de septiembre de 2002. Su guía fue su abuelo Max Klein, que fue el responsable por la euforia de pintar siguiendo los números que en los años 50 y 60 arrasó en Estados Unidos. La moda hizo de Klein un hombre rico, pero ninguno de sus hijos tenía el más mínimo interés en ese negocio o cualquier otro. Pero el pequeño Michael sí lo tenía, y Max aprovechó de inmediato la oportunidad de dirigirlo y aconsejarlo, a menudo en largas conversaciones telefónicas que continuaron poco antes que Max falleciera. De hecho, el abuelo sirvió como una escuela de negocios de primera clase para uno de sus nietos, el que se convirtió en multimillonario cuando aún era un adolescente.

Puede parecer extraño buscar a un mentor aun antes de tener un trabajo, pero es un buen hábito para desarrollar tempranamente. Yo fui reclutado como mentor hace varios años estando hospitalizado luego de un “episodio coronario”. Ahí tenía un enfermero espectacular que parecía anticipar todas mis necesidades. Pasábamos horas juntos, hablando a menudo hasta avanzadas horas de la noche. Me contó de sus planes de ser doctor, aunque nadie en su familia del barrio South Central de Los Angeles había ido a la universidad. Me conquistó con su carácter y empeño, así como por la magnífica atención que me prestó. Cuando estuvo listo para estudiar medicina, hice todo lo que pude para ayudarlo, desde contactarlo con los administradores apropiados hasta darle una excelente recomendación. Me reclutó con la misma habilidad de cualquier *headhunter* y me convirtió en uno de los primeros miembros del equipo que necesitaba para cambiar su vida. ¿El

Warren G. Bennis es profesor distinguido de Administración de Empresas en la University of Southern California, Los Angeles. También es Thomas S. Murphy Distinguished Research Scholar de Harvard Business School en Boston y presidente del consejo asesor del Center for Public Leadership de la Kennedy School en Harvard University, Cambridge, Massachusetts. Es autor de más de 25 libros sobre liderazgo y cambio.

mensaje para el ejecutivo infante? Reclute un equipo que lo apoye. Se puede sentir solo en su primer trabajo en la cima, pero no estará del todo desamparado.

El escolar de rostro resplandeciente

La primera experiencia de liderazgo es un aprendizaje angustioso. Es como la paternidad: nada en la vida lo prepara a uno para ser responsable por el bienestar de otra persona. Peor aún, usted debe aprender cómo hacer el trabajo en público, bajo el inexorable escrutinio de cada una de sus palabras y actos, lo que es profundamente enervante para todos (excepto para ese grupo minoritario de personas que realmente buscan la atención del público). Le guste o no, como líder nuevo estará siempre sobre el escenario, y cada cosa que usted haga o diga estará sujeta a comentario, crítica, interpretación. Su ropa, su pareja, sus modales en la mesa, su dicción, su ingenio, sus amigos, sus hijos, los modales de sus hijos en la mesa, todo será inspeccionado, disecado y juzgado.

Y no hay nada más intenso que la atención que reciben sus primeras palabras y actos, como lo puede confirmar cualquier candidato presidencial primerizo. En psicoterapia se dice que los primeros 10 minutos entre paciente y doctor son los más críticos, y los estudios demuestran que las amistades que se forman entre los jóvenes universitarios durante la semana de orientación son las más duraderas. Los psicólogos sociales han descubierto que basamos nuestro juicio sobre las personas en base a capas extremadamente delgadas de comportamiento. Decidimos en apenas dos segundos si estamos en sintonía o no con otra persona.

Y lo mismo pasa con los líderes y las organizaciones. Sus primeros actos les harán ganarse el favor de las personas o las volverán en contra suya, a veces de manera permanente. Y esos actos iniciales pueden tener un efecto de largo plazo en la conducta del grupo. Por ello, lo mejor para un novato es, casi siempre, entrar con un perfil bajo. Esto le da tiempo para reunir información y desarrollar relaciones sabiamente. Le da la oportunidad de aprender sobre la cultura de la organización y beneficiarse de la sabiduría de los que ya están allí. Una entrada silenciosa permite que el resto del grupo demuestre lo que sabe. Y le permite mostrar que usted está abierto a recibir las contribuciones de los otros. Demuestra que usted es un líder y no un dictador. En retrospectiva me doy cuenta de que la escuela de oficiales me preparó para mi pequeño triunfo en Bélgica. Mientras los oficiales trataban de inculcarnos en cuatro meses de entrenamiento todas las técnicas de sobrevivencia que necesitaríamos, nos decían una y otra vez que los hombres bajo nuestro mando que tuvieran experiencia de combate serían nuestros verdaderos profes-

sores, por lo menos al principio. Lo mismo es cierto en una organización. Especialmente en el comienzo, sus seguidores más talentosos, más experimentados y más honestos lo mantendrán vivo.

Cuando Steve Sample se convirtió en presidente de la University of Southern California a inicios de los 90, hizo un trabajo magistral en entrar de manera paulatina. Visitó por lo menos dos veces de incógnito el campus y durante esas visitas habló con profesores y estudiantes que desconocían su identidad. Esas visitas le permitieron palpar cómo era realmente el campus y no cómo los miembros más asertivos de la comunidad querían que lo viera. Durante los primeros seis meses no tomó ninguna decisión de envergadura. Sabía que las cosas más importantes podían ser postergadas hasta que los académicos, administrativos y estudiantes se sintieran más cómodos con él y la relación fuera más estable. Los cambios drásticos en los primeros seis meses serán inevitablemente percibidos como arbitrarios, autocráticos e injustos, tanto por la fecha en que se toman como por el contenido de éstos.

Pero vale la pena destacar que sin importar cuáles sean sus primeras acciones, sólo podrá influenciar hasta cierto grado la impresión que las personas tienen de usted. En el minuto en que entre a su oficina, la gente que trabajará bajo su liderazgo ya se habrá formado una opinión sobre usted, aunque nunca antes lo hayan visto. Podrán amarlo, odiarlo, tenerle confianza o desconfianza, pero probablemente ya tendrán una opinión y esa posición puede tener muy poco que ver con quién es usted realmente. A menudo el líder se convierte en una pantalla en la que otros proyectan sus propias fantasías sobre el poder y las relaciones. Hasta cierto grado, todos los líderes son creados a partir de las necesidades, deseos, temores y anhelos de aquellos que le siguen. Los hechos que anteceden su llegada también moldearán la imagen que tienen de usted. En una organización que ha pasado por una crisis, por ejemplo, por varias rondas de despidos, la gente está predispuesta a pensar que usted llegó para limpiar la casa una vez más. Pueden responder con abierta hostilidad o con adulación en un intento por mantener sus empleos. Otros pueden verlo como el salvador por el mal liderazgo de su predecesor. Su primer desafío es tratar de no tomar las evaluaciones de sus nuevos subordinados de forma personal. El segundo desafío, bastante más difícil, es aceptar que ciertos elementos de esa evaluación pueden ser ciertos, aunque lo pongan bajo una luz poco halagadora.

El amante, con su triste balada

Shakespeare describió al hombre en su tercera edad "suspirando como un horno", algo que muchos líderes

hacen mientras batallan con el tsunami de problemas de cada organización. Para el líder que ha ascendido entre las filas, una de las batallas más difíciles es cómo relacionarse con antiguos colegas que ahora están bajo su mando.

Shakespeare esbozó un retrato convincente del problema en Enrique IV, Parte II. Antes que el príncipe Hal se convierta en Enrique V, su relación con el viejo rufián Falstaff es la de un estudiante y compañero pendenciero. Pese a todos los excesos de Falstaff, muchas veces es el sabio maestro de Hal, ayudando al futuro rey a ver más allá de la educación estrecha y enclaustrada que tradicionalmente se le entrega a un príncipe, con el fin de que vislumbre los sentimientos, pensamientos y necesidades de sus futuros súbditos. Pero cuando llega la hora de que Hal asuma sus responsabilidades reales rechaza a Falstaff, a pesar de haber compartido un mar de cerveza y el sonido de “las campanas a la medianoche”. Henry no invita a Falstaff a su coronación y sin rodeos le dice al irreverente caballero: “No le conozco, viejo señor”.

Los líderes de hoy reconocerían instantáneamente el predicamento del joven rey. Es difícil establecer límites y afinar las relaciones laborales con los antiguos amigos. La mayoría de las organizaciones, con la excepción de las militares, mantiene la ficción de que como mínimo son semidemocráticas, sin importar lo autocráticas que realmente sean. Como líder moderno, usted no tiene la opción de decirle a la persona con la que antes compartía confidencias a la hora de almuerzo que ya no la conoce. Sin embargo, cuando una persona asciende dentro de una organización, las relaciones cambian inevitablemente. Quizás ya no sea capaz de hablarles a sus amigos tan abiertamente como antes, y éstos pueden sentirse incómodos frente a usted o resentirlo. Lo pueden percibir como alardeando sobre su posición, cuando en realidad sólo se está comportando como debe hacerlo un líder.

Conozco a una joven ejecutiva, a la que llamaré Marjorie, que recientemente fue ascendida desde una posición de mando medio a directora de marketing de una empresa farmacéutica. Era una de tres candidatas internas para el trabajo y amiga cercana de las otras dos. Marjorie se había destacado al interior de la empresa, por lo que no fue una sorpresa que recibiera el puesto, pese a ser la más joven y la de menos experiencia de las tres. Pero la transición fue mucho más difícil de lo que había previsto. Sus amigas sentían envidia. A veces Marjorie se encontraba en la incómoda situación de estar en una reunión en la que una de sus amigas era criticada y después ir a almorzar con ella. La nueva ejecutiva echaba de menos el apoyo de sus amigas y compartir con ellas. Sus pares ejecutivos tenían un estilo

más autoritario que ella e incluso algunos le aconsejaron que abandonara a sus antiguas amistades, pero no tenía ninguna intención de hacerlo. Su solución intermedia fue tratar de dividir su tiempo entre sus nuevos y antiguos colegas. La transición sigue siendo difícil, pero hizo una buena primera jugada: tuvo conversaciones sinceras con sus amigas y les preguntó cómo se sentían y les aseguró que su amistad era importante para ella y que continuarían siendo amigas.

Pese al duro reto, Marjorie tenía la ventaja de conocer la organización y sus miembros. El desafío para el recién llegado es saber a quién escuchar y en quién confiar. Los nuevos líderes de una organización son inundados con demandas a su tiempo y atención. A menudo, la persona que hace más ruido es la más carente del grupo y con la que se debe tener más cuidado. Es una lección que aprendí hace más de 50 años del conocido psiquiatra Wilfred Bion. En esa época, Bion incursionaba en la práctica pionera de psicoterapia grupal. Advirtió a sus estudiantes: centrar la atención en el más vociferante de los seguidores no sólo enojará y alienará a los más sanos, sino también será una distracción para trabajar con todo el grupo en lo que realmente importa, que es lograr una misión común.

Saber en qué poner atención es igual de importante y difícil. En sus esfuerzos por lograr el cambio, los líderes que llegan a una nueva organización a menudo fracasan debido a una conspiración inconsciente para preservar el statu quo. Descargarán un problema tras otro sobre su escritorio: muchos de ellos nuevos, además del abultado archivo de problemas sin resolver de la gerencia anterior. Responder a todos significa que nunca tendrá el tiempo para dedicarse a su propia agenda. Cuando asumí como presidente de la University of Cincinnati, no estaba en lo absoluto preparado para la cantidad de asuntos que llegaron hasta mi oficina, empezando por las 150 cartas que tenía que responder cada día. El efecto acumulativo de lidiar con cada uno de estos asuntos menores fue mantenerme alejado de lo que realmente importaba: articular una visión para la universidad y convencer a la comunidad de hacerla suya. Es en esta etapa donde la incapacidad de delegar puede ser desastrosa.

Sea recién llegado o no, casi todos los líderes se enfrentan a la situación de tener que despedir a gente. Siempre es una tarea dolorosa, porque suele ser devastador para la persona que se va y siempre parece ser en el momento menos oportuno. Irremediamente parece ser que frente a su escritorio está un empleado que acaba de tener trillizos o que recién compró una casa. No hay mucho que decir sobre cómo guiar a los líderes para realizar esta difícil tarea en forma humana. Sólo recuerde que tiene la vida emocional de una per-

sona en sus manos, de la misma forma que la tendría un amante o un cirujano.

El soldado barbudo

Con el tiempo los líderes se acomodan a su rol. La comodidad trae confianza y convicción, pero también puede romper la conexión entre el líder y sus seguidores. Y ahí pueden pasar dos cosas: los líderes pueden olvidar el verdadero impacto de sus palabras y acciones, y pueden asumir que lo que escuchan de los seguidores es lo que necesitan oír.

Aunque las primeras palabras y acciones de los líderes son las que reciben más atención, el escrutinio nunca cesa. Los seguidores continúan prestando mucha atención, incluso a los comentarios más casuales. Mientras más efectivo sea el líder, más cuidadoso debe ser, porque los subordinados pueden poner en práctica una idea que no era más que un pensamiento pasajero. Si olvida esto se puede encontrar en una versión menos dramática de lo que le ocurrió al rey Enrique II cuando murmuró sobre Thomas a Becket, “¿es que nadie va a librarme de este cura entrometido?”, a lo que cuatro de sus nobles salieron rápidamente y asesinaron al clérigo. Muchos Enrique de la vida moderna han cavilado algo así como “deberíamos revisar nuestra estrategia tecnológica”, sólo para enfrentarse pocos meses después a una larga presentación de PowerPoint y una onerosa cuenta de consultoría.

Los seguidores no cuentan todo a los líderes. Conozco a una ejecutiva llamada Christine que tenía una estrecha relación de trabajo con el resto del grupo. La unidad funcionaba en forma productiva hasta que un día uno de sus mejores empleados, Joseph, se presentó incómodo en su oficina. Le dijo que había recibido una oferta de otra empresa y que iba aceptarla. El momento era terrible: el grupo se acercaba a un importante lanzamiento de producto. Christine estaba atónita, pues era amiga de Joseph y éste nunca le expresó ningún descontento con su posición ni con la empresa. ¿Por qué no le dijo que quería una nueva oportunidad? Le habría creado un puesto especial. Por desgracia, era demasiado tarde. El hecho es que no importa cuán cercanos eran Christine y Joseph, ella era la que estaba al mando y pocos empleados les cuentan a sus jefes que están sondeando el mercado laboral. Como Christine y Joseph se tenían estima y lo pasaban bien trabajando juntos, ella creyó que él estaba satisfecho.

Un segundo desafío para los líderes en su ascenso es promover a esas personas cuyas estrellas puedan brillar tanto o más que las propias. Ésta es la verdadera prueba de fuego para el líder. Muchas personas no resisten usar su posición de liderazgo para desbaratar la compe-

tencia. Hace poco supe de un ejecutivo que era querido y respetado por sus jefes y colegas hasta que fue promovido a jefe de división. Tras el ascenso sus subordinados comenzaron a quejarse de su estilo de gestión y no era sólo envidia. El ascenso fue un poco forzado y por primera vez pudo sentirse vulnerable. Poco después sus empleados comenzaron a notar que se apropiaba de las ideas de sus subordinados y hablaba mal de algunos ellos a sus espaldas. Cuando lo encararon por esta conducta, pareció genuinamente sorprendido y alegó inocencia. Quizás saboteara inconscientemente a aquellos bajo su mando para apuntalarse a sí mismo. Pero, uno por uno, sus subalternos comenzaron a irse. Después de un año, su reputación era tal que nadie quería trabajar con él y debió dejar la empresa.

El auténtico líder es generoso. Es humano y puede experimentar una punzada ocasional cuando ve que alguien logra algo que él no pudo. Pero está siempre deseoso de contratar a personas que sean mejores que él, en parte porque sabe que los subordinados muy talentosos pueden ayudarlo a brillar. Muchos de los grandes líderes de nuestro tiempo tenían egos suficientemente saludables como para rodearse de personas que tenían el potencial de robarles su trabajo.

El general, sabias máximas

Uno de los mayores desafíos que enfrenta un líder en la cima de su carrera no es sólo permitir que la gente diga la verdad, sino ser capaz de escucharla. Una vez más Shakespeare es instructivo. En *Julio César*, César va al foro en los idus de marzo aparentemente sin saber que ahí lo matarán. ¿Cómo no supo que algo terrible iba a pasar en ese día poco propicio? La pitonisa le advirtió “ten cuidado con los idus de marzo”. Había señas del mal inminente que cualquier romano supersticioso habría sido capaz de detectar, incluyendo el graznido de una lechuza en pleno día y un león corriendo por las calles. También estaba el horrible sueño que hizo que Calpurnia, la fiel esposa de César, le rogara que se quedara en casa. Soñó que de su estatua emanaba sangre como si fuera una fuente con cientos de chorros. ¿No debió ser lo suficientemente claro para un genio militar acostumbrado a reunir y evaluar información de inteligencia? Y si no lo fuera, considere que Artemidorus, un profesor en Roma, escribió los nombres de los conspiradores e intentó tres veces entregar la nota de alerta a César, la última vez segundos antes que Brutus y los otros se arrojaran.

La sordera de César fue causada principalmente por la arrogancia, y él no es para nada el único líder aquejado por ella. Como tantos CEO y otros líderes, el magnate del cine Darryl F. Zanuck era conocido por su falta de

disposición a escuchar verdades desagradables. Se dice que una vez gritó: “¡No digan sí hasta que termine de hablar!”, lo que sin duda no alentó a tener opiniones diferentes. Un ejemplo más actual puede ser el de Howell Raines, el depuesto editor ejecutivo del *New York Times*. Entre las muchas formas en que bloqueó el flujo de información hacia la cúpula estaba el limitar el grupo de personas que eran sus favoritas. Raines era notorio por tener una pequeña lista de estrellas A y una gran lista B integrada por todo el resto. Aun si esta división hubiese sido justa –lo que ciertamente no fue así en el caso del periodista caído en desgracia, Jayson Blair– el sistema de dos niveles era imprudente y en última instancia significó el fin de la carrera de Raines. Alienó tanto a la vasta mayoría de la sala de redacción que sabía en qué problema estaba metido Blair, que nadie se molestó en advertirle a Raines de la catástrofe que se le venía encima. La actitud de Raines y de su editor general, Gerald Boyd, era que la única manera de hacer las cosas era la suya. Cuando un distinguido periodista se atrevió a indicar un error que cometió Boyd, éste literalmente le entregó una moneda y le dijo que llamara a *Los Angeles Times* para pedir empleo. Y el periodista así lo hizo y se fue al diario de la costa oeste.

Pero el episodio que mejor recuerda la situación de César es que Raines pareció genuinamente sorprendido cuando fue despedido a mediados de 2003. Sin duda había leído el extenso perfil que escribió sobre él la revista *New Yorker* en 2002, mostrando que Raines era percibido ampliamente como arrogante. Debió haber sido un periodista lo suficientemente bueno para saber la diferencia entre la aceptación y el silencio rabioso de aquellos que trabajaban para él. La arrogancia impidió que Raines construyera las alianzas y coaliciones que todo líder necesita. Cuando los delitos periodísticos de Blair salieron a luz, no había suficientes personas en la lista A para salvar la vida profesional de Raines. Los líderes auténticos, en cambio, no tienen lo que la gente en el Medio Oriente llama “oídos cansados”. Sus egos no son tan frágiles como para no ser capaces de escuchar la verdad, sin importar lo dura que sea. Y esto no porque sean santos, sino porque es la forma más segura de triunfar y sobrevivir.

Ya mencioné evitar cambios drásticos en los primeros meses en un cargo nuevo. En esta etapa el desafío es diferente, porque el líder que está más avanzado en su carrera suele llegar a la empresa con la tarea concreta de un cambio, y sus acciones tienen un impacto directo e inmediato sobre la suerte de la empresa a largo plazo. La vacilación puede ser desastrosa. Pero sigue siendo necesario entender los ánimos y motivaciones de la gente que ya está en la empresa, antes de emprender acciones.

Ojalá hubiese sabido esto cuando llegué en 1971 a la University of Cincinnati con la tarea de transformar una institución local en una regional. Era una meta que no era ampliamente compartida entre los académicos o los ciudadanos de Cincinnati. Un veterano miembro de la junta directiva de la universidad me advirtió que era mejor mantener un perfil bajo hasta conocer mejor la comunidad conservadora y hasta que se sintiera más cómoda conmigo. Decidí ignorar su sabio consejo, creyendo que una amplia exposición de la universidad, y por extensión de mí, beneficiaría mi causa. Acepté una invitación para ser el anfitrión de un show semanal en televisión. Peor aún, el nombre del programa era ¡Bennis! El signo de exclamación todavía me da escalofríos. Tal vez me consideraban un afuerino arrogante que venía a salvar las provincias, pero ¡Bennis! garantizó que así fuera. Esta percepción hizo mucho más difícil materializar mi visión.

El mundo corporativo está lleno de historias de líderes que no lograron la grandeza porque no supieron entender el contexto en el que estaban trabajando o fracasaron en ganarse el apoyo de sus subordinados. Mire el caso de Durk Jager, que duró menos de un año y medio en Procter & Gamble. Los críticos lo acusaron de tratar de cambiar mucho en poco tiempo. Pero lo que Jager no logró fue traspasarles al equipo y los accionistas su visión de una P&G transformada. Su hábil sucesor, A.G. Lafley, pareció alejarse del compromiso de Jager de “estirar y acelerar”. Pero, de hecho, Lafley fue capaz de producir cambios tan radicales como los que propugnaba Jager, incluyendo buscar nuevas ideas fuera de la empresa, una reversión de la filosofía tradicional de P&G de “inventado aquí”. ¿Cómo lo logró? “No ataqué”, señaló a *BusinessWeek*. “Evité decir que las personas en P&G son malas. Preservé lo central de la cultura y puse a la gente donde yo quería que estuviera. Los embarqué en el cambio. Pero no se las dije”.

Otro modelo de cómo hacerlo bien es el de Carly Fiorina. Se hizo cargo de Hewlett-Packard con al menos tres factores en su contra: era mujer, no venía de dentro de la empresa y no era ingeniera. Además, la persona que se erigió como su oponente no fue otra que el hijo del fundador y, por tanto, la tradición encarnada: Walter Hewlett. Pero Fiorina honró astutamente el ilustre pasado de la empresa, incluso mientras se embarcaba en un cambio que incluía la fusión con Compaq. Su primer informe anual incluyó una declaración de principios que comenzaba con la palabra “invent”, rindiendo homenaje al espíritu pionero que creó a HP, pero a la vez reescribió las “reglas del garaje”. También reconoció la amenaza que presentaba Hewlett y reforzó su apoyo entre los otros miembros del consejo administrativo. Cuando llegó el momento, la mayoría

de los miembros actuó y sacó a Hewlett del consejo. El tiempo dirá cuán exitosa es la fusión con Compaq, pero el Dr. Bion le habría dado a Fiorina la nota más alta. No reaccionó en forma exagerada ante Walter Hewlett, no lo atacó, pero tampoco pasó mucho tiempo lidiando con sus preocupaciones. Conservó el rumbo y mantuvo el foco sobre lo que era realmente importante.

El estadista con anteojos en la nariz

La sexta edad de Shakespeare abarca los años en que el poder del líder comienza a declinar. Pero lejos de ser “el viejo enflaquecido en zapatillas”, que sugiere Shakespeare, en esta etapa el líder generalmente trabaja duro en traspasar su sabiduría para el bien de la organización. El líder también puede ser llamado a jugar un importante rol interino, reforzado por el conocimiento y la percepción que llega con la edad y la experiencia, y sin la ambición a veces molesta de los inicios de la carrera.

Uno de los roles gratificantes que pueden desempeñar las personas hacia el fin de sus carreras es el liderazgo efectivo de emergencia. Cuando el dueño del *New York Times*, Arthur Sulzberger Jr., necesitó alguien para detener la hemorragia luego de la debacle de Blair, invitó a Joseph Lelyveld, predecesor de Howell Raines, para asumir como editor interino. Era la elección perfecta, pues estaba inmediatamente preparado para abocar la experiencia de toda una carrera a solucionar la crisis y su estadía estaba exenta del deseo de mantenerse en el puesto por un tiempo prolongado.


También está el caso del jefe de una agencia gubernamental que decidió jubilarse, porque había logrado todas sus metas y estaba cansado de la política asociada a su cargo. Cuando una oficina fuera del país necesitó un líder interino, aceptó el cargo y postergó su jubilación. Pudo realizar un trabajo aún mejor que el de una persona más joven, no sólo porque trajo consigo la sabiduría y experiencia de toda una vida, sino también porque no tuvo que perder el tiempo en las maquinaciones políticas que a menudo son necesarias para avanzar en una carrera.

El sabio y la segunda niñez

Como señalé, ser instruido por un mentor tiene un inmenso valor para un ejecutivo joven. El valor también se extiende al mentor. Ser mentor es una de las grandes alegrías en la etapa madura de la carrera, el equivalente profesional a tener nietos. Es en ese momento cuando el empuje por preparar las generaciones futuras de líderes se convierte en una urgencia palpable. Antes mencioné mi relación con un joven

enfermero que tenía la meta de convertirse en médico. Claramente el joven se benefició de nuestra relación, pero también yo. Aprendí la verdadera naturaleza de ser mentor, su inevitable reciprocidad y el hecho de que encontrar y cimentar una relación con un mentor no es una forma de adular, sino el comienzo de una relación valiosa para ambas personas. Mi respeto por el ex enfermero sólo creció con los años. Cuando se graduó entre los mejores de su clase de la escuela de medicina de la University of Southern California, estuve ahí para presenciarlo.

Cuando uno es mentor, sabe que lo que ha logrado no se perderá, que está dejando un legado profesional para generaciones futuras. El empresario Michael Klein estaba en deuda con su abuelo Max. Pero imaginen la alegría que debió sentir Max al ser capaz de compartir la sabiduría que adquirió a lo largo de una vida como un creativo hombre de negocios. Los beneficios recíprocos de esos lazos son profundos, y representan mucho más que buenos sentimientos por ambas partes. Ser mentor no es un simple intercambio de información. El neurocientista Robert Sapolsky vivió entre babuinos salvajes y descubrió que las alianzas entre los simios jóvenes y viejos eran una estrategia efectiva de supervivencia. Los machos maduros que se afilian con los machos jóvenes viven más años y más sanos que sus pares no afiliados. Ya sean simios o humanos, los individuos imbuidos en una relación de mentor intercambian información valiosa, a menudo sutil. El socio mayor logra estar inmerso en un mundo en constante cambio, mientras que el joven tiene la oportunidad de observar qué funciona y qué no, a medida que el más viejo avanza por el espinoso terreno del envejecimiento.

Cuando comparamos líderes jóvenes y viejos para nuestro libro *Geeks and Geezers* descubrimos que es la principal cualidad de los líderes, la capacidad de adaptación, la que permite a los verdaderos líderes tomar las decisiones ágiles que llevan al éxito. La adaptación también permite a algunas personas sobreponerse a los reveses y pérdidas que vienen con la edad y reinventarse a sí mismas una y otra vez. Shakespeare llamó a esta edad final del hombre la “segunda niñez”. Pero para aquellos suficientemente afortunados como para conservar la salud, o incluso para aquellos no tan afortunados, la edad hoy no significa ni el fin ni el olvido. En cambio, es el alegre redescubrimiento de lo mejor de la infancia. Implica despertarse cada mañana preparado para devorar el mundo, lleno de esperanza y promesa. No le falta nada excepto las formas más vulgares de la ambición que, cada día que pasa, tienen menos sentido. 

Reimpresión R401D-E